

## Entreprendre en couple : qui m'aime me suit

**Amélie Villéger**

Institut de recherche en gestion des organisations (IRGO),  
IAE Bordeaux, Bordeaux, France  
[amelie.villeger@u-bordeaux.fr](mailto:amelie.villeger@u-bordeaux.fr)

**Résumé :** En mobilisant le champ théorique de la prise de décision et l'étude empirique de quinze cas, cet article met en lumière et analyse la récurrence des interactions conjugales conduisant à la décision d'entreprendre en couple. Les résultats montrent que le conjoint qui initie le projet devient le « meneur », tandis que l'autre se positionne, de manière plus ou moins volontaire, en tant que « suiveur ». Cette configuration décisionnelle induit un renoncement de la part du suiveur, suiveur qui reste, encore aujourd'hui, très majoritairement la femme. La discussion envisage le potentiel impact de ce processus décisionnel spécifique sur la gouvernance future de l'entreprise, en matière de répartition des rôles et des pouvoirs, de satisfaction des conjoints, mais aussi de choix du partenaire. Le déplacement du curseur réflexif dans une période antérieure à l'installation copreneuriale enrichit le champ de recherche, quasiment inexploré, de la décision d'entreprendre en couple, ouvre la voie à l'étude de problématiques du copreneuriat au prisme novateur d'événements survenus avant sa mise en œuvre, et offre aux praticiens de nouvelles clés de compréhension des dynamiques complexes au sein desquelles ils évoluent.

**Mots-clés :** entreprise familiale, décision, copreneurs, entrepreneuriat, couple, meneur, suiveur

**Citation :** Villéger, A. (2023). Entreprendre en couple : qui m'aime me suit, *M@n@gement*, 26(3), 16–35. <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.2023.4719>

## Introduction

En 2014, un magazine français se proposait, dans un dossier intitulé « Femmes d'exception », de dresser les portraits de dix femmes qu'il jugeait répondre à ce qualificatif.

Parmi elles figurait Françoise Holder, que le début de l'article présentait en ces termes :

Françoise Holder a créé, alors qu'elle n'avait que 20 ans, l'entreprise qui porte le même nom. Dans cette aventure, qui aujourd'hui a une dimension internationale avec les marques Paul et Ladurée, elle n'était pas seule, puisqu'ils étaient et sont toujours deux. Francis Holder avait quant à lui 23 ans. Alors qu'elle faisait des études de droit et rêvait d'être magistrate, Françoise Holder s'est finalement consacrée à la comptabilité et toute la partie administrative de l'affaire de son mari, qui, lui, était boulanger<sup>1</sup>.

Ce parcours peut être mis en perspective avec ceux décrits dans l'étude académique de Bertaux-Wiame (1982) sur l'installation des couples de boulangers. Dans cet article, l'auteur analyse plusieurs cas empiriques mettant en évidence un processus décisionnel d'entrée dans l'entrepreneuriat conjugal exactement identique à celui décrit dans l'article journalistique contemporain : rêve d'un apprenti boulanger de devenir un jour son propre patron, rencontre avec une potentielle épouse à qui il est demandé de le suivre et de l'aider dans la réalisation du rêve, renoncement de la future épouse à ses propres aspirations professionnelles, et, finalement, installation avec « Monsieur au fournil et Madame à la gestion de la boutique ».

Ces exemples conduisent à s'interroger sur ce modèle où l'épouse renonce à ses aspirations propres pour permettre à son mari de concrétiser ses ambitions professionnelles. Aujourd'hui, alors que l'égalité hommes-femmes est au cœur des préoccupations sociales et que l'indépendance et le libre choix de la femme quant à son avenir professionnel semblent au

---

<sup>1</sup> Boyer, G. (2014, 28 janvier), Françoise Holder, son expérience professionnelle au service des femmes. *Femme actuelle*. URL : <https://www.femmeactuelle.fr/actu/dossiers-d-actualite/francoise-holder-son-experience-au-service-des-femmes-16688>

minimum tolérés et au maximum encouragés et valorisés, l'examen du processus décisionnel conduisant deux conjoints à entreprendre en couple est plus que jamais d'actualité.

Les couples entrepreneurs, aussi appelés copreneurs<sup>2</sup> depuis Barnett et Barnett (1988), sont des partenaires conjugaux, mariés ou non, qui partagent la propriété et la gestion d'une entreprise. Malgré leur prégnance économique, ce n'est qu'à partir des années quatre-vingt que les travaux académiques sur le sujet commencent à émerger. Plusieurs axes de recherche sont alors explorés : les interactions relation conjugale/relation entrepreneuriale (Kadis & McClendon, 1991; Marshack, 1993), la répartition du pouvoir (Hedberg & Danes, 2012; Ponthieu & Caudill, 1993), la gestion des conflits (Danes & Olson, 2003; Foley & Powell, 1997), les contours de la notion de copreneur (Fitzgerald & Muske, 2002 ; Fletcher, 2010), l'évolution longitudinale de l'entreprise copreneuriale (Chyi-Lyi & Dunn, 2009; Muske & Fitzgerald, 2006), la place des femmes dans ce contexte (Lee *et al.*, 2006 ; O'Connor *et al.*, 2006), les facteurs de succès (Jang & Danes, 2013; Farrington, Venter, Eybers & Boshoff, 2011) ou la performance de l'entreprise copreneuriale (Amore *et al.*, 2017 ; Brannon *et al.*, 2013).

Mais, aussi intéressantes soient-elles, ces recherches restent centrées sur la phase stratégique et opérationnelle d'un copreneuriat déjà existant. Aucune ne s'interroge sur le processus cognitif ayant conduit ces couples, en amont de l'installation, à envisager l'expérience copreneuriale. Si certains déterminants motivationnels sont abordés dans quelques études (Chyi-Lyi & Dunn, 2009 ; Fletcher, 2010), ces analyses ne font pas référence aux rouages décisionnels du choix d'entreprendre en couple.

---

<sup>2</sup> Le terme « copreneur » est, dans cet article, entendu comme un terme générique. Il désigne indifféremment un homme ou une femme.

Cette carence d'études sur la décision de créer une entreprise copreneuriale converge d'ailleurs avec le peu d'études sur la décision de créer une entreprise, quelle que soit sa forme. Cela est d'autant plus surprenant que cette décision est véritablement au cœur du processus de création d'entreprise (Bernard & Dubard Barbosa, 2016 ; Shepherd *et al.*, 2015). De plus, les études sur le copreneuriat se concentrent rarement sur des approches individuelles des conjoints composant le couple. La satisfaction des intérêts particuliers de chacun des protagonistes, parfois au détriment de l'intérêt de l'autre protagoniste, est un sujet qui semble oublié, alors qu'il constitue un élément déterminant du processus décisionnel.

C'est pour mieux appréhender ces dimensions que cette étude se propose de répondre à la question de recherche suivante : comment chacun des conjoints est-il positionné dans le processus de décision conduisant à entreprendre en couple ?

Sur le plan théorique, une exploration au prisme novateur de l'*ex ante*, c'est-à-dire de l'avant-copreneuriat, met en lumière un processus décisionnel d'entrée en copreneuriat soumis à une certaine récurrence, et dont nous identifions les caractéristiques et les implications pour chaque conjoint.

Sur le plan pratique, cet article ambitionne de contribuer à la connaissance qu'ont les couples entrepreneurs de leur monde en leur soumettant un nouvel angle d'approche, l'angle *préentrepreneurial*. Les dynamiques copreneuriales ne sont plus envisagées uniquement au prisme du contexte contemporain de l'entreprise, mais aussi au prisme de déterminants antérieurs à sa création. Ainsi, les copreneurs bénéficient de nouvelles clés de compréhension de leur vie entrepreneuriale, clés qu'ils peuvent utiliser pour mieux relever les défis ou mieux contrer les tensions auxquels ils sont confrontés.

La réflexion proposée s'inscrit dans le cadre des socles théoriques de la prise de décision (1) et s'appuie sur quinze études de cas, réalisées et analysées à partir d'une méthodologie de recherche qualitative (2). Les résultats sont présentés (3) et discutés (4) à l'aune de ces données théoriques et empiriques. La conclusion revient sur les apports conceptuels et managériaux de la recherche et propose des pistes de réflexion ultérieures.

## **1. Socle théorique**

L'étude de la prise de décision constitue la pierre angulaire de la science des organisations (Hodgkinson & Starbuck, 2008). Elle a donc donné lieu à de nombreux travaux, allant des plus généraux sur la décision en théorie des organisations (1.1) jusqu'aux plus particuliers sur la décision dans le cas spécifique du copreneuriat (1.3), en passant par ceux sur la décision en entrepreneuriat (1.2). L'ensemble de ces travaux constitue le socle théorique de cette recherche.

### **1.1. La prise de décision dans la théorie des organisations**

« Le parcours de la notion de décision en théorie des organisations est lié à la lente érosion, voire à la révocation, du principe de rationalité » (Germain & Lacolley, 2012 : 47). Le concept de rationalité limitée (March & Simon, 1958; Simon, 1955) a mis en évidence l'existence de biais décisionnels qui « détournent » la décision réelle de la décision optimale telle qu'elle est définie dans la théorie néoclassique. En effet, les choix dépendent de l'évaluation de leurs conséquences en matière de préférence des acteurs et privilégient une « logique de conséquentialité » reliée aux conceptions de l'anticipation, de l'analyse et du calcul (March & Simon, 1958).

Dans le prolongement de ces analyses, la rationalité limitée est prise en compte par la théorie de l'échange social (Blau, 1968 ; Thibaut & Kelley, 1959) lorsqu'elle postule que les

individus agissent en société en vertu d'un processus d'échange où chacun tente de satisfaire son propre intérêt. Pour chacune de leurs décisions, les individus opèrent un calcul d'utilité égal à la différence entre les gains et les coûts, financiers, mais aussi, et surtout, socioémotionnels, estimés de la situation conséquente. Les coûts socioémotionnels sont les éléments de la vie relationnelle qui ont un impact négatif ou contraignant pour la personne, tandis que les gains socioémotionnels sont ceux qui ont un impact positif sur une personne et qui sont ressentis comme agréables et satisfaisants. La dimension largement émotionnelle des décisions est d'ailleurs mise en avant par plusieurs auteurs (Damasio, 1994 ; Berthoz, 2003). Leurs choix iront en direction des résultats d'utilité qui leur semblent les plus élevés, c'est-à-dire des situations qu'ils envisagent comme leur procurant les plus grandes récompenses et les moindres coûts (White & Klein, 2002).

Cyert et March (1970) viennent aussi appuyer les développements sur la rationalité limitée en précisant que le processus de décision n'est pas linéaire, mais au contraire marqué par des mécanismes de conflits, de négociation, de compromis, dans un objectif de rapprochement des intérêts, des motivations et des objectifs respectifs des différentes parties prenantes. La décision se construit progressivement au gré des interactions jusqu'à un résultat final idéalement satisfaisant pour tous. Elle résulte d'un construit social qui amène l'individu à réguler son raisonnement et à dépasser ses perceptions initiales (Doise, 1993).

Finalement, à la place d'un choix rationnel optimal, les décideurs retiennent un compromis jugé satisfaisant (Simon, 1955) au regard des contraintes sociales au sein desquelles ils évoluent (Cyert & March, 1970) et du calcul d'utilité qu'ils effectuent (Thibaut & Kelley, 1959). Ils s'inscrivent ainsi dans une logique de don réciproque (Mauss, 1923) où chacun trouve son intérêt, logique particulièrement à l'œuvre dans le domaine entrepreneurial comme en témoignent les travaux de Ferrary (2003) ou d'André, Bureau, Rubel et Gautier (2017). Cette

approche générale est en adéquation avec ce qui apparaît dans le cas particulier de la prise de la décision d'entreprendre.

## **1.2. La décision d'entreprendre dans la littérature en entrepreneuriat**

En entrepreneuriat, selon Hernandez (2006), peu de travaux s'intéressent à la décision de créer une entreprise, même s'il existe des études intéressantes comme celle de Dubard Barbosa (2014). Les quelques modèles qui existent se fondent tous sur une approche micro-économique qui envisage, comme en théorie des organisations, la décision d'entreprendre comme le résultat d'un calcul d'utilité. Ils montrent que l'individu fonde sa décision sur une comparaison entre la rémunération escomptée en tant qu'entrepreneur et la rémunération perçue en tant que salarié (Casson, 1991). L'entrepreneuriat est alors une réponse à un résultat d'utilité jugé plus satisfaisant que celui du travail salarié (Campbel, 1992 ; Shepherd, 2011). Le calcul d'utilité intègre des variables liées à la personnalité (Eisenhauer, 1995), aux choix de carrière (Douglas & Shepherd, 2000), à la tranche de vie (Lévesque *et al.*, 2002) ou au genre (Ahl, 2006 ; Guiso & Rustichini, 2011) des protagonistes.

Une nuance intéressante est aussi apportée par la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001 ; Silberzahn, 2016), qui s'appuie sur la théorie des pertes acceptables et qui confirme les travaux des théoriciens des organisations sur la rationalité limitée dans la prise de décision en montrant que l'évaluation du calcul lié à la décision d'entreprendre est rarement évidente dès le départ, mais se précise souvent au gré des opportunités et des éléments contextuels qui apparaissent progressivement. Dans un contexte systémique complexe tel que celui de l'entrepreneuriat, la progression décisionnelle est souvent conjonctive, cumulative et incrémentale, notamment du fait de la multiplicité des acteurs et, par conséquent, des rôles et des intérêts, tant en interne qu'en externe (Bérard, 2009). La décision définitive de création de l'entreprise est donc elle aussi soumise, en amont, à une analyse progressive de la part des

entrepreneurs qui pourrait s'apparenter au mouvement de balancier entre action et réflexion de l'approche abductive. À ce sujet, Krueger, Reilly et Carsrud (2000) rappellent que certains entrepreneurs ont l'intention de démarrer une entreprise bien avant de rechercher des opportunités, et Patel et Fiet (2009) montrent que plus les personnes sont dans une démarche de « recherche systématique » d'informations directes ou indirectes sur la création d'entreprise, plus elles vont finir par décider de créer leur entreprise.

Enfin, les travaux sur le *dual-leadership* insistent sur les spécificités de gouvernance, notamment en ce qui concerne les prises de décision, dans les équipes binomiales. Ils mettent en évidence que les divergences d'intérêts et de priorités entre les deux co-équipiers peuvent être une source récurrente de conflit dans le processus de décision (Reid & Karambayya, 2009).

Certains auteurs relèvent aussi la nécessité de prendre en compte l'influence de la famille et de ses évolutions sur les opportunités de travail des individus. Des structures familiales contemporaines plus petites et moins actives sur le plan social modifient les processus de mobilisation des ressources et impactent la décision d'entreprendre (Aldrich & Cliff, 2003). Dans ce sillage, Ruef, Aldrich et Carter (2003) montrent que les individus s'appuient très fréquemment sur des liens forts (familiaux ou conjugaux) lorsqu'ils décident d'entreprendre en équipe, ce qui entretient une importante homophilie. En parallèle, la recherche sur les entreprises familiales s'intéresse aux facteurs de qualité des décisions dans le cas d'un leadership familial partagé entre plusieurs membres de la famille (Deschamps & Cisneros, 2012) ainsi qu'au rôle des ressources matérielles, de la diversité des compétences et du leadership stratégique comme déterminants du succès des équipes de frères et sœurs (Farrington, Venter & Boshoff, 2012). Mais les équipes binomiales de conjoints restent un cas particulier puisque le lien conjugal répond à des mécanismes différents de ceux du lien familial ou amical.



### 1.3. La décision d'entreprendre dans le cas particulier du copreneuriat

Les études sur le copreneuriat se sont peu orientées sur les processus décisionnels mis en œuvre par les copreneurs. Lorsqu'elles les ont approchés, ils étaient étudiés dans le cadre de sujets plus larges, tels que les rapports de pouvoir, et toujours en aval du début du copreneuriat. Wicker et Burley (1991) s'intéressent par exemple aux influences respectives de l'homme et de la femme dans les décisions concernant la famille et l'entreprise. Ils font apparaître une influence plus importante de l'homme dans les décisions en lien avec l'entreprise et une influence plus importante de la femme dans celles en lien avec la famille. Ponthieu et Caudill (1993, p. 3) cherchent à déterminer « qui est le patron dans les entreprises copreneuriales ? ». Ils montrent que l'homme est vu comme le patron, mais que cela n'entame pas nécessairement les considérations d'égalité dans le couple. Hedberg et Danes (2012) s'intéressent au pouvoir chez les copreneurs au moment de prendre une décision concernant un changement pour l'entreprise. Selon eux, il y a un lien entre la répartition du pouvoir chez les copreneurs et le succès de l'entreprise. Enfin, Hirigoyen et Villéger (2019) montrent que bien que l'homme soit considéré comme le décideur officiel, la femme détient, en coulisses, un pouvoir au moins aussi important que l'homme dans le processus de décision.

En outre, le seul article faisant explicitement référence à l'entrée en copreneuriat est celui de Muske et Fitzgerald (2006). Mais la question de recherche ne concerne pas les interactions décisionnelles entre les copreneurs quant à l'installation. L'objectif de l'article est uniquement de déterminer les caractéristiques des copreneurs qui, une fois entrés en copreneuriat, réussissent à y rester. Les résultats montrent que les copreneurs qui réussissent le mieux sont ceux qui sont les plus âgés, les plus éduqués et les plus ambitieux.

Enfin, les deux études de Bertaux-Wiame (1982, 2004) sont proches du sujet de cet article, mais elles se concentrent uniquement sur l'installation des boulangers et uniquement

sur les cas où c'est la femme qui rejoint le mari dans son projet : le processus de la décision d'installation n'y est pas étudié en tant que tel. C'est davantage le rôle de l'épouse dans la réalisation du projet entrepreneurial de son mari qui occupe le débat. L'auteur distingue d'ailleurs trois types d'implication : les épouses qui occupent une place visible dans l'entreprise, au même titre que leur mari (mais l'abandon éventuel de leur propre trajectoire professionnelle n'est alors qu'évoqué) ; les épouses qui participent à la gestion de l'entreprise, mais en y occupant une place peu visible ; et enfin, les épouses qui ne travaillent pas dans l'entreprise, mais qui peuvent être considérées comme apportant quand même un soutien à leur conjoint grâce à la sécurité du salaire qu'elles ont à l'extérieur. Dans ce dernier cas, la femme ne travaillant pas avec son mari, il ne s'agit d'ailleurs pas de copreneuriat.

Ainsi, la littérature reste peu prolixe sur la prise de décision chez les copreneurs, et totalement muette sur la prise de la décision d'être copreneur. Dès lors, le questionnement sur le positionnement de chacun des conjoints dans ce processus de décision mérite d'être examiné.

## **2. Méthodologie**

Cette recherche s'appuie sur des investigations empiriques effectuées de 2014 à 2017. Quinze études de cas d'entreprises copreneuriales (2.2) ont été réalisées à l'aune d'une méthodologie qualitative (2.1) de collecte (2.3), de codification et d'analyse (2.4) des données.

### **2.1. Choix d'une méthodologie qualitative de recherche**

Les théoriciens du copreneuriat ont noté que les forces qui gouvernent les comportements sont mieux appréhendées par l'approche qualitative, surtout dans un environnement complexe d'enchevêtrement des sphères familiales et entrepreneuriales (Zahra & Sharma, 2004). Ce constat a conduit certains chercheurs à prôner le développement et la multiplication des études empiriques sur « les expériences de vie et les dynamiques

relationnelles des copreneurs » (Blenkinsopp & Owens, 2010, p. 364). La méthodologie qualitative de recherche a donc été choisie parce qu'elle offre un « contact direct entre le contenu et le sens » en reconnaissant la logique de l'acteur comme une « logique du sens et de l'existence » (Baby, 1992, p. 15), le sens étant défini comme un certain regard porté sur le monde, une logique particulière qui sous-tend les comportements, les attitudes et les représentations d'un individu ou d'une collectivité, leur donne une orientation déterminée et en garantit la cohérence.

Plus précisément, la méthode de l'étude de cas (Yin, 1993) a été retenue, car elle permet de rendre compte de la complexité d'une situation (Gavard-Perret *et al.*, 2012 ; Stake, 1995), ici de la situation copreneuriale, et d'en saisir « le sens subjectif et intersubjectif, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence » (Hlady-Rispal, 2002, p. 62).

## 2.2. Choix de l'échantillon

L'échantillon retenu se compose de quinze entreprises copreneuriales. Suivant les recommandations de Glaser et Strauss (1967) et de Miles et Huberman (2003), les cas sélectionnés correspondent à des situations variées. Les caractéristiques des entreprises étudiées sont différentes en matière de durée du copreneuriat, d'actualité du copreneuriat (encore existant ou terminé), de domaine d'activité, de nombre d'employés et de localisation géographique (tableau 1). Les caractéristiques des couples étudiés sont, quant à elles, différentes en matière d'âge (de 30 à 95 ans), de nombre d'années de conjugalité (de 8 à 70 ans), de situation conjugale actuelle (séparés ou encore ensemble) et de nombre d'enfants (tableau 2). Cette diversité de l'échantillon inscrit cette recherche dans une « démarche synchronique » (Hlady-Rispal, 2002, p. 80), comparant un même phénomène, sous des perspectives différentes, en plusieurs sites. Patton (1990) précise que plus l'échantillon est varié, plus le chercheur peut avoir confiance dans les concepts qui émergent.

**Tableau 1.** Caractéristiques des entreprises étudiées

Entreprise	Durée du copreneuriat	Domaine d'activité	Nombre d'employés	Département
#1	1947-1992	Fabrication et vente de meubles de cuisine	88	17
#2	2004-aujourd'hui	Peinture en bâtiment	33	33
#3	1979-aujourd'hui	Travaux publics	9	33
#4	1995-2015	Pose de revêtements de sol	21	33
#5	2008-aujourd'hui	Carrosserie	5	33
#6	1980-2014	Vente d'accessoires de vélo	2	47
#7	1982-2014	Électricité et climatisation	12	47
#8	2001-aujourd'hui	Imprimerie	8	47
#9	2012-aujourd'hui	Plomberie	18	33
#10	1991-2009	Supermarché	35	44
#11	2011-aujourd'hui	Restaurant	2	83
#12	1990-1997	Vente de vêtements	0	17
#13	2016-aujourd'hui	Bowling	10	17
#14	2006-2013	Agence immobilière	0	17
#15	1990-aujourd'hui	Château-vignoble	23	33

Source : élaboration propre

**Tableau 2.** Caractéristiques des couples étudiés

Entreprise	Prénoms F/H	Âge F/H	Nombre d'années de conjugalité (avec mariage ou non)	Situation actuelle (séparés = S ou ensemble = E)	Nombre d'enfants
#1	Andrée and Michel	95/95	70	E	3
#2	Valérie and Loïc	45/47	10*	E	2
#3	Vivianne and Henri	68/70	48	E	2
#4	Océane and Jean-Luc	62/65	19*	E	4
#5	Martine and Eric	44/42	18	E	2
#6	Nicole and Jean-Noël	59/60	30	E	2
#7	Lydia and Alain	59/66	34*	E	4
#8	Patricia and Xavier	52/55	27	E	3
#9	Céline and Nicolas	35/36	15	E	2
#10	Nathalie and Thomas	48/52	25	E	2
#11	Mayling and Stéphane	32/44	8	E	2
#12	Danielle and Didier	44/49	10	S	1
#13	Cindy and Fabien	30/51	9*	E	1
#14	Lisa and Mickaël	35/45	9	S	2
#15	Florence and Daniel	61/65	40	E	2

Note : \* signifie qu'il s'agit d'une deuxième union

Source : élaboration propre

La taille de l'échantillon a été positivement validée par deux éléments convergents. D'abord, la nécessaire limitation du nombre de cas (une dizaine au maximum selon Yin, 1993), afin de répondre aux exigences de rigueur et de qualité de l'analyse qualitative. Ensuite, l'arrivée au stade de la saturation, stade à partir duquel l'apprentissage incrémentiel devient minime et où le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique (Pires, 1997).

### **2.3. Collecte des données**

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés, laissant une grande place à la spontanéité et à l'expression des interviewés. De grands thèmes à aborder étaient prédéfinis, avec les questions correspondantes, mais l'entretien était surtout guidé par les réponses des interviewés et par les questions qu'elles induisaient chez l'interviewer. Les plus courts ont duré environ 1 h 30, le plus long 3 h. L'ensemble a donné lieu à plus de 40 heures d'enregistrement audio.

Le guide d'entretien s'inscrivait dans un objectif général de contribution à la connaissance de la gouvernance copreneuriale. Les thèmes abordés balayaient donc un périmètre très large, allant de l'histoire de l'entreprise, à la vision de la succession, en passant par l'histoire du couple, le partage des responsabilités, le soutien du conjoint, l'exploration des frontières entreprise/couple, les avantages/inconvénients du copreneuriat et la personnalité des conjoints. Les résultats de la présente étude sont en grande partie issus des réponses à la première question posée : « Pouvez-vous me raconter l'histoire de votre entreprise ? ».

Tous les entretiens se sont déroulés en face à face, répondant en cela aux préconisations de Ponthieu et Caudill (1993) qui notent que la recherche sur le copreneuriat manque cruellement d'études empiriques réalisées en présentiel. Ce mode de collecte des données apparaît comme un gage de qualité des résultats. Outre la certitude de l'identité du répondant,

les entretiens en face à face permettent aux interviewers et aux interviewés d'établir une proximité et un niveau de confiance qui n'existent pas dans d'autres configurations (Santiago, 2000). Les interactions faites par voie périphérique (téléphone, mail) créent une distanciation qui génère une implication minimale de l'individu et prive le chercheur des informations non verbales liées au discours, alors qu'elles représentent, selon Mehrabian et Ferris (1967), 93 % du message transmis.

Dans un souci de rigueur et de qualité des résultats, il est aussi apparu indispensable que les deux partenaires copreneurs soient interrogés. À ce sujet, Wicker et Burley (1991) regrettent que dans leur étude, seules les femmes copreneuses aient été interrogées, car les hommes étaient moins disponibles. Effectivement, peu de recherches réussissent à colliger des données issues de la vision des hommes copreneurs. Dans un souci de neutralité et d'exclusion d'une analyse féminino-centrée, l'un des apports originaux de l'article est donc d'analyser un processus décisionnel non seulement sous la perspective de l'épouse mais aussi sous celle de l'époux, et ainsi de centrer la réflexion sur la dynamique globale et non sur le positionnement des femmes par rapport aux hommes. D'ailleurs, dans les limites de leur recherche, Brannon *et al.* (2013, p. 129) notent aussi « qu'il peut être inapproprié de ne recueillir des données qu'auprès de l'un des deux conjoints ». D'une manière générale, plusieurs auteurs soulignent l'intérêt d'un protocole de recherche réunissant les points de vue des deux copreneurs (Kirkwood, 2009 ; Lewis & Massey, 2011).

En outre, le choix a été fait de recueillir les témoignages simultanément, en présence des deux conjoints<sup>3</sup>. Le but était d'obtenir un matériau empirique rare et riche : rare car cette configuration d'interview est quasiment absente de la littérature, notamment du fait des

---

<sup>3</sup> Sauf pour les deux couples séparés. Dans ces deux cas, les ex-conjoints ont préféré répondre aux questions séparément.

difficultés organisationnelles supplémentaires qu'elle induit ; riche car elle offre une image physique du fonctionnement du couple et des interactions des conjoints, image selon nous aussi porteuse d'enseignements que le discours lui-même. L'effacement de l'un des conjoints par rapport à l'autre, ou au contraire l'équilibre des temps et des prises de parole, les réactions (verbales et non verbales) aux propos de l'autre, sont autant d'indices extrêmement précieux dans l'analyse des interactions décisionnelles<sup>4</sup>.

## 2.4. Codification et analyse des données

La codification des données s'inspire de la démarche inductive décrite dans la théorie ancrée (*Grounded theory*) (Charmaz, 2005 ; Glaser & Strauss, 1967 ; Miles & Huberman, 2003) avec la création de grilles heuristiques, de graphiques d'occurrence des codes et de dictionnaires de thèmes.

L'analyse des données est faite sur la base du mode d'inférence abductif, consistant en des allers-retours entre le matériau empirique et la théorie (Dubois & Gadde, 2002 ; Fann, 1970 ; Koenig, 1993 ; Peirce, 1958). La boucle itérative de l'abduction conduit le chercheur à interpréter les données colligées au regard de théories et les théories au regard des données. La méthode de l'analyse de discours (Garric *et al.*, 2006 ; Seignour, 2011) a été mobilisée. Ainsi, les champs sémantiques et lexicaux, les modes d'argumentation et de légitimation, la structuration du discours, les formes verbales, les occurrences, le système d'énonciation, la façon dont l'émetteur s'implique dans sa production et y implique son destinataire sont autant d'éléments qui ont été relevés et analysés avec la conviction qu'ils étaient à fois porteurs et révélateurs de sens (cf. extraits des grilles de codage et d'analyse en annexe). Cette méthode se

---

<sup>4</sup> Nous sommes conscients que certains conjoints peuvent se sentir plus libres de s'exprimer si l'autre n'est pas présent. Mais nous avons quand même choisi de privilégier le mode dual pour les raisons exposées précédemment. Cependant, une piste de recherche ultérieure pourrait consister à modifier ce protocole de recherche en entendant les deux conjoints séparément.



fonde sur l'hypothèse que le discours est une « réalité de la réalité » (Foerster, 1981) en ce sens qu'il participe en lui-même, par la manière dont il est déroulé, à la création de la réalité qu'il décrit.

## **3. Résultats**

Quatre résultats principaux ont émergé de l'analyse. D'abord, dans le processus décisionnel menant au copreneuriat, l'un des conjoints se positionne en « meneur » et l'autre en « suiveur » (3.1). Ensuite, la décision de devenir copreneur implique un renoncement pour le conjoint suiveur (3.2), le positionnement de ce dernier étant influencé par des considérations liées au sexe (3.3). Enfin, le choix du conjoint est un élément déterminant du processus décisionnel d'entreprise commune (3.4).

### **3.1. Dans le processus de décision conduisant à entreprendre en couple, l'un des conjoints est le meneur et l'autre est le suiveur**

Au prisme de l'inférence inductive, première étape de la démarche abductive, le constat de l'existence d'un conjoint meneur et d'un conjoint suiveur dans le processus de décision d'entrée en copreneuriat nous est apparu, de manière indéniable et incontournable, à l'écoute et à l'analyse des discours.

Tous les copreneurs, sans exception, ont utilisé le champ lexical du suivi dans leur discours (une trentaine d'occurrences). Ce constat est d'autant plus marquant que la virginité de la littérature sur ce point ne nous avait pas incités à utiliser le champ lexical du suivi dans notre guide d'entretien. Aucune question n'était orientée en ce sens. Dans la plupart des cas, c'est la réponse à la première question de l'interview – « Pouvez-vous me raconter l'histoire de votre entreprise ? » – qui déclenche l'apparition du discours sur le suivi.

De plus, dans douze cas sur les quinze étudiés, cette référence au suivi de l'un des conjoints intervient dans les cinq premières minutes de l'entretien et, pour plusieurs d'entre eux, dès la première phrase qu'ils prononcent. Cette prégnance sur la forme est renforcée par le sens des déclarations sur le fond. Dans tous les discours, le suivi de l'un des conjoints semble être la condition *sine qua none* de la mise en copreneuriat, condition résumée de manière tranchée mais révélatrice par Patricia (#8) : « Si Madame ne suit pas à ce moment-là, c'est mort ».

L'étude des interactions réactionnelles des copreneurs conforte aussi le positionnement repéré dans les discours. Les conjoints suiveurs sont en retrait par rapport aux meneurs, que ce soit dans la prise et le temps de parole ou dans l'occupation de l'espace. L'exemple le plus révélateur est celui de Viviane (# 3), très prolixe au début de l'entretien alors qu'Henri n'est pas encore arrivé, et terrée ensuite dans un mutisme quasi total à partir du moment où son mari fait son entrée. Quant à l'occupation de l'espace, elle choisit de s'asseoir sur une chaise, à côté du bureau, laissant libre le fauteuil en cuir noir trônant derrière le bureau et répondant, avec vigueur et sur un ton légèrement outré, au chercheur lui demandant pourquoi elle ne s'installe ni derrière le bureau, ni dans le fauteuil : « Ah non ! Je ne me permettrais pas ! Mais c'est normal... j'ai suivi mon mari... c'est lui le patron ».

Ce premier résultat met en évidence trois dimensions principales dans les processus décisionnels distincts du suiveur et du meneur. Ces processus sont interreliés, à la fois marqués par un antagonisme, une asynchronie et une interdépendance :

- une dimension psychologique d'abord, qui se traduit par la forte opposition lexicale qui structure les discours et qui souligne l'antagonisme entre le projet de l'un et de l'autre (« moi, c'était l'inverse » #1). D'un côté, il y a le meneur, qui « voulait » le copreneuriat (25 occurrences du verbe « vouloir » dans les verbatim sélectionnés

avec, dans le cas #1 par exemple, cinq occurrences dans les sept premières phrases). De l'autre côté, le suiveur « ne voulait pas » (#7, #9...), « n'en avait pas envie » (#14), « aurait préféré » (#1) ou « aurait bien aimé » (#1) une autre voie, n'a « pas adhéré au début » car ça ne lui « plaisait pas » (#3). Dans le cas #3, lorsqu'il est demandé à l'épouse de « raconter l'histoire de son entreprise », sa première réaction est de dire : « C'est mon mari qui, un jour, a voulu être patron ». Le schéma décisionnel est exprimé de manière identique dans les cas #2 (Valérie : « C'est lui qui voit... Ce sera son projet mais moi je le suivrai »), le cas #6 (Jean-Noël : « Oui... enfin, elle m'a suivi... » / Nicole : « Oui, mais c'est son projet »), le cas #12 (Danielle : « Je l'ai suivi... C'est lui qui voulait absolument monter un truc... moi j'ai suivi... ») et le cas #13 (Fabien : « Moi je l'ai suivie... »). Les conjoints suiveurs commencent ainsi par se positionner clairement comme extérieurs au projet, positionnement accentué par un discours marquant l'opposition « moi » versus « lui » ou « elle » (« moi, j'aurais préféré » #1 ; « moi, j'étais infirmière » #3 ; « moi, je l'aimais ma boîte » #4 ; « moi, je ne voulais pas m'en séparer de mon entreprise » #7 ; « moi, ça allait très bien » #7 ; « moi, je le vivais bien, j'aimais bien ce que je faisais » #7 ; « moi, j'étais jeune » #12 ; « moi, je l'ai suivie » #13 ; « moi, je voulais garder mes entreprises » #15). La volonté de faire ressortir l'extériorité initiale au projet peut aussi se détecter dans les interactions réactionnelles des copreneurs, comme dans le cas #13, où c'est Fabien qui répond immédiatement en signifiant sa non-adhésion initiale au projet alors que la question s'adressait nommément à Cindy.

- une dimension chronologique ensuite : le projet de copreneuriat ne peut apparaître exactement au même moment dans l'esprit des deux conjoints. En pratique, deux configurations existent : soit l'un des deux partenaires a déjà une entreprise et l'autre

- vient « se greffer » sur la structure existante (cas #2, #4, #5, #7 et #10), soit les deux partenaires décident de créer ou d'acheter ensemble une entreprise (cas #1, #3, #6, #8, #9, #11, #12, #13, #14 et #15). Dans la première configuration, le copreneur qui arrive ultérieurement suit, de fait, le projet du fondateur. Dans la seconde, l'idée est nécessairement initialement pensée et suggérée par l'un des deux, même si le second y adhère immédiatement. La décision d'installation copreneuriale ne peut pas intervenir précisément au même instant. Chronologiquement, le suivi de l'un des conjoints est donc nécessairement inhérent à la décision d'entreprendre en couple. Dans les cas les plus poussés, l'un des deux conjoints en rêve même depuis son plus jeune âge, sans avoir encore rencontré son futur partenaire (Daniel, #15, parle de la réalisation d'un « rêve d'enfant » lorsqu'il évoque sa mise en copreneuriat).
- une dimension géographique enfin. Dans notre étude, Andrée quitte la région parisienne pour suivre Michel en Charente-Maritime (#1), Nathalie rejoint Thomas en Angleterre (#10) et Mayling (#11), née et ayant toujours vécu à Cuba, quitte son pays et sa famille pour suivre Stéphane en France. Lorsque les dimensions psychologiques et chronologiques se doublent d'une dimension géographique, les conséquences de son choix sont souvent amplifiées pour le suiveur. Il insiste alors sur la difficulté qu'il a eu à quitter son environnement originel et sur la nostalgie, voire la douleur, que cet éloignement a induit (« on habitait à Meudon [...], c'était bien », « j'aurais vécu une vie plus facile et plus tranquille si j'étais restée », « ce n'est pas facile de passer de la vie parisienne à un petit village de Charente ! C'était vraiment un trou perdu ! Il a fallu que je m'habitue... » #1 ; « Ma famille [...], mes amis [...], me manquent beaucoup » #11).

### 3.2. Dans le processus de décision conduisant à entreprendre en couple, il y a un renoncement de la part du conjoint suiveur

Dans les quinze cas étudiés, le renoncement apparaît dans le discours des conjoints suiveurs. Pour eux, le renoncement consiste le plus souvent à abandonner leur propre trajectoire professionnelle (« j'ai fermé mon entreprise » #4 ; « j'ai démissionné » #6 et #9 ; « j'ai vendu mon entreprise » #7), ainsi que les avantages matériels (« Vous passez d'un salaire de cadre à une installation... ça a été quand même difficile » #3 ; « Vous ne gagnez pas forcément très bien votre vie dès le début » #8) et affectifs afférents (« Je perdais mes clients auxquels j'étais attachée. Pour certains je connaissais toute leur vie, je les suivais depuis 15 ans, ils m'avaient vue enceinte, je connaissais leurs enfants, j'étais invitée à leur mariage » #2). Ils insistent aussi sur les opportunités de carrière non réalisées (« J'avais mes habitudes, je connaissais mes collègues depuis 15 ans, tout se passait très bien, y compris avec ma hiérarchie... J'avais des chances d'obtenir une grosse promotion dans les années à venir » #5).

Mais le renoncement peut aussi se faire sur un domaine de compétences. Dans le cas #9, Céline explique :

Au départ, on avait tous les deux pris le cursus marketing à Sup de Co Grenoble... on s'est aperçu très vite qu'avec deux diplômes en marketing, on n'était pas complémentaires... donc il a fallu, dès la fin de ma scolarité, que je change de voie [...]. Au départ, je ne voulais pas y aller en finance... mais je prends « finance » pour le suivre et m'adapter au mieux.

En outre, le renoncement est souvent incarné par une perte de sécurité (« Je renonçais à une certaine sécurité » #3). Le champ lexical du risque est alors mis à l'honneur (« J'aurais aimé qu'il prenne un peu moins de risques, qu'on reste tranquillement fonctionnaires » #1 ; « C'était quand même risqué de quitter ce métier » #5 ; « C'était une décision risquée quand même » #8), et la sémantique du risque est souvent appuyée par des formulations marquant, sur le fond et sur la forme, l'opposition entre les deux psychologies des conjoints (« Toi, Michel,

tu es un aventurier » #1 ; « c'était beaucoup plus aventureux », « moi j'ai les pieds sur terre » #3 ; « mais moi je suis restée prudente » #5 ; « c'était sa folie à elle » #13).

Dans la dimension psychologique, les suiveurs soulignent aussi la difficulté du renoncement en insistant sur l'attachement qu'ils vouaient à leur ancienne situation. Le champ lexical de l'amour est alors clairement identifiable, et amplifié par de nombreuses répétitions (« J'aimais beaucoup mon métier vous savez... beaucoup... » #3 ; « Je l'aimais ma boîte » #4 ; « Je l'aimais beaucoup [mon travail] » #5 ; « Sa société, c'est quand même elle qui l'avait créée, c'était son bébé » #7 ; « J'aimais bien ce que je faisais [...], j'aimais bien [...] ça allait très bien..., je le vivais bien... j'aimais bien... j'avais du monde » #7). La difficulté de la tâche est aussi traduite par un vocabulaire à connotation négative (« ça n'a pas été facile » #1 ; « ça a été quand même difficile » #3 ; « ça a posé pas mal de problèmes » #7...), pouvant aller jusqu'à revêtir une dimension sacrificielle (« J'avais l'impression de me sacrifier pour l'entreprise » #5 ; « ça lui faisait plaisir » #6 ; « au début, il y a quand même des concessions à faire » « Ah oui, moi, de principe, j'aimerais mieux m'occuper de l'autre partie, c'est sûr... mais bon, c'est comme ça... » #8). Le dévouement confine alors parfois à la dévotion (« et puis bon, mon mari [...] avait besoin de moi... » #3 ; « Moi, je voyais qu'Éric n'était pas bien [...]. J'ai dit à Éric que j'allais l'aider car j'avais toutes les compétences administratives qu'il n'avait pas [...]. On s'est dit qu'il fallait que je quitte mon travail car l'entreprise avait de plus en plus besoin de moi. » #5 ; « Il avait besoin de moi [...]. C'était quand même mieux pour l'entreprise... » #8).

Céline (#9) va même jusqu'à parler de « deuil » pour évoquer son renoncement. Effectivement, un processus proche du travail de deuil (Pailot, 1996 ; Bah, 2009) semble se mettre en place pour nombre de suiveurs. La charge émotionnelle est lourde (non-verbal caractérisé par de nombreuses hésitations, de longs silences, des pauses fréquentes, un débit lent, une tonalité triste, nostalgique, un regard rêveur). Le sujet peut même devenir tabou,

entouré d'opacité, avec des sentiments afférents fortement intériorisés (« Bon, je ne vais pas tout vous raconter mais bon... disons que oui... je l'ai suivi » #3 ; « Si vous voulez vraiment tout savoir... » #12). La résilience est parfois longue. Viviane (#3) affirme par exemple au détour d'une phrase : « Moi, je suis infirmière » ou encore : « Ma fille aînée est comme moi ; elle est devenue infirmière », alors que, dans les faits, Viviane n'exerce plus ce métier depuis plus de trente ans. Le processus de deuil peut aussi donner lieu à de la colère ou de la rancœur vis-à-vis du meneur. Vivianne (cas #2) révèle que son renoncement à son métier d'infirmière a donné lieu à une longue période de tensions conjugales. Alain (cas #7), qui a obligé sa femme à renoncer à sa propre entreprise, avoue aussi : « Ça a posé pas mal de problèmes, elle me l'a reproché pendant des années ».

Enfin, temporellement, le renoncement se fait de manière plus ou moins progressive. Dans certains cas, l'assignation au projet copreneurial est posée de manière abrupte par le meneur. Dans le cas #4 par exemple, Océane explique « Mon mari m'a dit : "Tu vas me fermer cette boîte"... moi je l'aimais ma boîte... et puis elle marchait très bien [...]. Il m'a dit : "On va mettre Mireille à la retraite et tu vas aller faire une petite formation et tu vas t'occuper de tout l'administratif et tu vas remplacer Mireille". Alors j'ai fermé mon entreprise et je l'ai suivi ». Le renoncement revêt ici un caractère impératif, renforcé par l'apposition du pronom « me » (ce n'est pas « tu vas fermer cette boîte », mais « tu vas me fermer cette boîte ») qui peut être vu comme la traduction d'une action à faire au profit de son mari (« tu vas fermer cette boîte pour moi »). L'injonction prend la forme d'une absence d'alternative pour Océane, d'autant que le processus pour que sa femme rejoigne ensuite son entreprise a déjà été minutieusement planifié par Jean-Luc. Elle devra abandonner non seulement son entreprise, mais aussi son domaine initial de compétences, puisqu'il a prévu, pour elle, le passage par « une petite formation » (doit-on déceler dans l'emploi de l'adjectif « petite » une forme de mépris pour le futur travail auquel il la destine ?).

Dans d'autres cas, le renoncement n'est pas demandé explicitement. Il se fait de manière progressive, presque insidieuse (« disons que ça s'est fait progressivement... [...] ça s'est fait comme ça... mais progressivement... très progressivement... » #3). Il ne résulte pas d'une décision radicale et précisément située dans le temps. L'aide est au départ ponctuelle, puis graduellement, elle devient une charge de travail à part entière pour le suiveur (« Alors en fait, au début, je ne devais pas y aller beaucoup... même quasiment pas... c'était ce qui était prévu... et puis, très rapidement, j'ai vu qu'il avait besoin de moi donc petit à petit j'ai commencé à m'y mettre » #8 ; « Alors en fait, ce qu'il s'est passé c'est qu'au début je venais de temps en temps aider Nicolas sur la partie facture... et puis, petit à petit, l'entreprise a grossi... il y a eu de plus en plus de travail... » #9). Le dévouement initial semble évoluer vers une impossibilité de se retirer (« et puis après, une fois que vous y êtes, c'est fini... C'est fini parce que, euh..., très vite, tout le monde vous attend » #8). Pour ces conjoints suiveurs, le discours laisse penser que l'aide bienveillante et altruiste qu'ils acceptent d'apporter au début se transforme insidieusement mais rapidement en piège qui se referme sur eux.

Ce déterminisme teinté en toile de fond les discours de plusieurs conjoints suiveurs. Le recours au champ lexical de l'absence d'alternative (« Il fallait que je quitte mon travail » #5 ; « Il a pas mal insisté » #6 ; « Non, c'était impossible... on ne pouvait pas tout faire », « J'ai pas eu le choix ! » #7 ; « il fallait [...] que je le suive » #8) donne le sentiment que les suiveurs ne se sentent pas totalement maîtres de leur destin. Leurs discours sont empreints de fatalisme et de résignation (« mais bon, c'est comme ça » #8). Ils semblent soumis à une force supérieure contraignante (pression sociale, pression conjugale...), contre laquelle ils ne peuvent lutter. Ils s'inscrivent dans un locus de contrôle externe (au sens de Rotter, 1954), considérant que leur destin est dicté par des événements extérieurs à leur volonté, sur lesquels ils n'ont pas



d'emprise<sup>5</sup>. C'est le positionnement de Viviane (#3) lorsqu'elle dit, à la forme passive : « Ils m'ont rayée des cartes », pour expliquer les circonstances de la fin de sa carrière d'infirmière. Elle se place en tant qu'acteur passif de l'acte rédhitoire, omettant de rappeler qu'il n'est que la conséquence logique, et connue en amont, de son « oubli » de renvoyer l'imprimé demandant le renouvellement de sa disponibilité. Le caractère normalement involontaire d'un oubli renforce le locus de contrôle externe et la question de l'acte manqué peut être posée.

Finalement, le déterminisme est à son paroxysme lorsque, pour décrire son intégration dans l'entreprise, Viviane (#3) utilise un vocabulaire (encore à la forme passive) référant à toute la contrainte et l'impératif de l'engagement militaire : « J'ai été enrôlée ».

### **3.3. Dans le processus de décision conduisant à entreprendre en couple, le positionnement en tant que conjoint suiveur est influencé par des considérations liées au sexe**

Dans treize des quinze cas étudiés, la femme est le conjoint suiveur (seuls les cas #13 et #14 font exception). C'est elle qui renonce à ses aspirations propres pour suivre le projet de son partenaire.

Outre le projet copreneurial, des considérations maternelles sont souvent avancées (« J'étais épuisée, j'arrivais à saturation avec l'entreprise plus mon boulot et les deux enfants à gérer [...]. On s'est dit qu'on ne pouvait pas continuer comme ça, qu'il fallait que je quitte mon travail » #5 ; « Voilà au quatrième enfant moi je lui ai dit : on ne peut pas continuer comme ça » #7 ; « Et puis, en plus, entre temps on avait eu les enfants : les deux aînés qui sont des jumeaux... et là l'organisation commençait à devenir très compliquée », « On s'était dit que

---

<sup>5</sup> Au contraire, les personnes ayant un fort locus de contrôle interne estiment qu'elles peuvent agir sur les événements et que les situations qu'elles vivent résultent principalement de leurs propres décisions et actes.

j'aurais du temps pour les enfants et aussi pour être un peu plus cool » #8). Il semble que la gestion des enfants reste une préoccupation avant tout féminine, qui influence de manière décisive le parcours professionnel de la femme, et, dans le cas des copreneurs, l'incite à se placer en retrait du champ entrepreneurial, en position de conjoint suiveur. Ce constat peut d'ailleurs être rapproché de la dimension chronologique du suivi identifiée dans le premier résultat. En effet, il est possible de considérer que ces préoccupations maternelles occupent une place plus importante dans le processus décisionnel de la femme copreneur lorsqu'elle est mère d'enfants en bas âge et qu'elles diminueront au fur et à mesure que les enfants grandiront.

Mais la carrière du mari occupe aussi une place prépondérante dans le positionnement de la femme en tant que conjoint suiveur (« Moi j'ai été salariée avant pendant toute une partie de ma vie mais j'ai aussi été femme au foyer parce que comme on a beaucoup bougé, c'était difficile pour moi d'avoir une carrière professionnelle en parallèle de celle de mon mari puisqu'il fallait tout le temps que je le suive » #8 ; « Ensuite, Nicolas a fait une carrière chez EDF pendant 10 ans et moi, entre guillemets, je le suivais » #9).

Ces situations peuvent paraître d'une autre époque tant l'évolution sociale pourrait être considérée comme atténuant le phénomène. Pourtant, le renoncement apparaît quelle que soit la génération concernée. Mayling (cas #11) a aujourd'hui 32 ans. Elle a quitté son pays à 20 ans pour suivre Stéphane. Céline (cas #9) est née en 1983 et elle n'a que 21 ans lorsqu'elle modifie son cursus étudiant pour s'adapter au projet conjugal. Interrogée ensuite sur ce sacrifice fait pour son mari, elle répond :

ça ne me dérange pas du tout... Au contraire même... ce modèle ancien, moi je le trouve noble... je le trouve vraiment noble.... Et c'est aussi pour ça qu'on est en phase... je me suis déjà dit que c'est un modèle ancien... que voilà, il y a quand même l'homme qui doit être choyé... on fait tout pour qu'il soit bien... mais j'aime ce rôle...

Enfin, seuls les cas #13 et #14 présentent des conjoints suiveurs masculins. Dans le cas #13, la position de suiveur semble bien assumée par le mari. Il la revendique même, lorsqu'il affirme d'une voix forte que c'est le projet de sa femme « à 100 % ». L'épouse semble quant à elle assumer sa position de meneuse. Le couple et l'entreprise y ont trouvé leur équilibre. Le cas #14 présente la situation inverse puisque cette répartition des rôles semble avoir été l'une des principales causes de la séparation conjugale et de l'arrêt du copreneuriat. Lisa avoue : « Je n'aurais pas dû le forcer à me suivre... ce n'était pas lui... [...] Il n'en avait pas envie ».

### **3.4. Dans le processus de décision conduisant à entreprendre en couple, le choix du conjoint est déterminant**

L'ensemble des résultats place l'adhésion du conjoint suiveur au projet du meneur au cœur de la décision d'entreprendre en couple. Si la décision de devenir copreneur implique le positionnement de l'un des conjoints en tant que suiveur (souvent la femme) et de l'autre en tant que meneur (souvent l'homme) ainsi que le renoncement du conjoint suiveur à ses propres aspirations, alors le copreneuriat semble ne pouvoir exister que si chaque partenaire accepte l'un de ces rôles.

Dans le cas #7, Alain explique : « Oui, moi j'ai dit : ça suffit, il faut prendre une décision ». Le chercheur se tourne alors vers Lydia en constatant : « Donc Madame vous finissez par accepter la requête de Monsieur... ». Mais Lydia répond avec un grand éclat de voix assorti d'un rire (nerveux ?) : « Ah ben, je n'ai pas eu trop le choix ! Vous savez ce qu'il m'a dit ? Il m'a dit : c'est moi ou ton magasin ! » Alain précise plus loin dans l'entretien : « Si elle n'avait pas été à mes côtés dans l'entreprise, je ne l'aurais pas choisie comme épouse... Je crois que notre réussite, notre réussite de couple même, ça a été ça : qu'elle soit à la hauteur dans l'entreprise... et c'est pour ça que ça a marché dans notre couple... ».

Ces propos peuvent être jugés peu romantiques, mais ils ont le mérite de la franchise et l'intérêt d'apporter une nouvelle piste de recherche aux travaux sur le copreneuriat. Si, chez les copreneurs, l'engagement conjugal est souvent considéré comme la condition nodale de l'engagement entrepreneurial, peut-être l'inverse est-il vrai aussi. Peut-être que l'acceptation par le suiveur de l'engagement entrepreneurial détermine en grande partie l'engagement conjugal. Peut-être que le copreneur meneur ne peut, plus ou moins consciemment, envisager la mise (ou le maintien) en couple, qu'avec un partenaire acceptant de devenir le suiveur. En effet, l'affirmation claire d'Alain (« Si elle n'avait pas été à mes côtés dans l'entreprise, je ne l'aurais pas choisie comme épouse » #7) est loin d'être un cas isolé, même si elle est rarement exprimée de manière aussi pragmatique.

Dans le cas #15 aussi, Florence relate : « Je ne l'ai pas suivi... parce que moi, je voulais garder mes entreprises... donc là ça a été la crise du couple ». Elle ne « cède » pas, à ce moment-là, mais que le couple vit alors très éloigné l'un de l'autre. Au bout d'un an, ils décident de se rapprocher en se retrouvant autour d'un nouveau projet commun<sup>6</sup>.

Pour Lisa et Mickaël (#14), le déséquilibre dans la volonté entrepreneuriale initiale a été source de nombreux conflits et reproches qui ont grevé négativement l'expérience copreneuriale et conduit à la rupture conjugale, à la mise en vente de l'entreprise et à la fin du copreneuriat. Le schéma est exactement similaire dans l'autre cas de séparation conjugale (#12). L'asymétrie dans l'engagement initial réapparaît dans la gouvernance quotidienne de l'entreprise et l'entache. Les reproches fusent. Les avis divergent. Les ambitions ne sont pas les mêmes. La rupture conjugale et copreneuriale est finalement consommée.

---

<sup>6</sup> Nouveau projet commun faisant, comme toujours, intervenir un meneur et un suiveur. Daniel : « Finalement on a choisi de racheter ce château parce que mon grand-père était marchand de vin, donc j'avais envie de recommencer et de connaître ce que j'avais vécu pendant toute ma jeunesse, descendre dans les caves et m'occuper du vin... c'était la réalisation de mon rêve d'enfant ce projet... ».

Le tableau suivant présente une synthèse de l'ensemble des résultats obtenus.

**Tableau 3.** Synthèse des résultats

Dans le processus de décision conduisant à entreprendre en couple

- l'un des conjoints est le meneur et l'autre est le suiveur
- il y a un renoncement de la part du conjoint suiveur
- le positionnement en tant que conjoint suiveur est influencé par des considérations liées au sexe
- le choix du conjoint est déterminant

Source : élaboration propre

## 4. Discussion

Les résultats sont discutés successivement. D'abord, dans le processus de décision conduisant à entreprendre en couple, l'un des conjoints est le meneur et l'autre est le suiveur (4.1). Ensuite, il y a un renoncement de la part du conjoint suiveur (4.2). En outre, le positionnement en tant que conjoint suiveur est influencé par des considérations liées au sexe (4.3). Enfin, le choix du conjoint est un déterminant majeur dans le processus (4.4).

### 4.1. Dans le processus de décision conduisant à entreprendre en couple, l'un des conjoints est le meneur et l'autre est le suiveur

L'examen en amont de la littérature ne laissait en rien supposer le positionnement de l'un des conjoints en tant que meneur et de l'autre en tant que suiveur. En effet, même si quelques travaux en psychologie parlent d'individus se comportant dès l'enfance plutôt en « meneur » ou plutôt en « suiveur » et reproduisant ce comportement dans leur relation de couple adulte (Rocher, 2018), d'un langage non verbal des partenaires qui permet de déterminer s'il existe un meneur et un suiveur dans le couple (Glass, 2013) ou encore de types cérébraux « meneur, suiveur, inspirateur ou observateur » en fonction des zones du cerveau le plus souvent stimulées chez les sujets (Kosslyn & Koenig, 1992), aucune recherche académique sur le copreneuriat n'organise formellement son raisonnement autour des termes de « meneur » et

de « suiveur ». Les études de Bertaux-Wiame (1982, 2004) sur le cas particulier des couples de boulangers mettent certes en évidence, sur le fond, plusieurs trajectoires de femmes ayant suivi leur conjoint dans leur projet professionnel, mais ne proposent pas, sur la forme, des analyses autour de la notion de « suivi ». D'autres font état, au détour d'une phrase, de femmes souvent dans la position de « leader suivant » (« following leader », Gillis-Donovan & Moynihan-Bradt, 1990, p. 158) ou d'une personne davantage « force motrice » que l'autre dans le couple (Kaslow & Kaslow, 1992, p. 329). Mais ces études se situent au stade d'un copreneuriat déjà existant et aucune ne met en évidence la présence récurrente d'un meneur et d'un suiveur, que ce soit en amont ou en aval de l'installation.

D'ailleurs, la connotation sémantique du terme « copreneur » elle-même ne laisse en rien transparaître cet état de fait. En effet, le préfixe co-, du latin *cum* (avec), indique, selon le *Littré*, la réunion ou l'adjonction. Nulle distinction, notamment en ce qui concerne le niveau d'implication ou d'importance des parties réunies ou ajoutées, n'est présente dans le signifiant. Nulle distinction chronologique non plus. Au contraire, dans certaines définitions, c'est la simultanéité<sup>7</sup>, voire l'identité, la symétrie, qui sont mises en avant. Cette connotation égalitaire (dans le temps, dans le rôle, dans le statut...) des parties associées contraste donc avec la distinction nette entre les conjoints qui apparaît dans nos résultats.

Il en est d'ailleurs de même sur le sujet plus large du co-leadership puisque, dans ce domaine aussi, la littérature insiste surtout sur la nécessité d'un positionnement très égalitaire des partenaires, notamment dans une optique de réduction des conflits (Heenan & Bennis, 1999 ; Nosko, 2003 ; Rilling & Jordan, 2007) et ne fait jamais référence au vocabulaire de « meneur » ou de « suiveur ».

---

<sup>7</sup> Dans celle du *Dictionnaire de l'Académie française* par exemple.

Le premier apport théorique de cette étude est donc de montrer que le projet copreneurial est toujours initié davantage par l'un des conjoints que par l'autre. Cette configuration décisionnelle spécifique fait apparaître un conjoint « meneur » et un conjoint « suiveur ». Nous définissons le conjoint « meneur » comme celui qui a amorcé le projet copreneurial et le conjoint « suiveur » comme celui qui a adhéré au projet initié par le meneur. L'adhésion est entendue dans une acceptation stricte c'est-à-dire uniquement comme le fait de s'unir au projet. L'adhésion du suiveur n'a, dans cette définition, aucune portée qualitative : elle peut être plus ou moins immédiate, plus ou moins enthousiaste, plus ou moins forte et plus ou moins contrainte. Mais, pour que le copreneuriat se crée, il faut nécessairement que l'adhésion du suiveur au projet du meneur se soit réalisée, indépendamment de toute appréciation de son degré et de sa profondeur.

## **4.2. Dans le processus de décision conduisant à entreprendre en couple, il y a un renoncement de la part du conjoint suiveur**

Il importe de souligner que la convergence totale des idéaux des deux conjoints sur absolument tous les aspects d'un projet est rare, voire impossible. Plus les éléments du projet convergent, plus le renoncement du suiveur est minime. Il se projette alors facilement et rapidement dans l'avenir, notamment professionnel, qui lui est proposé. L'adhésion au projet risque en revanche d'être plus délicate si le renoncement à sa propre trajectoire représente, pour le suiveur, un sacrifice plus important. La théorie de Doise (1993) d'un processus décisionnel co-construit progressif qui amène l'individu à réguler son raisonnement et à dépasser ses perceptions initiales et celles de Simon (1955) ou de Cyert et March (1970) insistant sur les mécanismes de négociation et de compromis sont ici éminemment à l'œuvre. Ce n'est effectivement pas la décision optimale telle qu'envisagée dans la théorie néoclassique qui l'emportera (March & Simon, 1958 ; Charreaux, 2005), mais plutôt celle correspondant à un résultat d'utilité global le plus élevé possible (Blau, 1968 ; Thibaut & Kelley, 1959). Le suiveur

notamment évalue son choix à l'aune des valeurs qu'il associe aux gains et aux coûts socioémotionnels afférents. Le renoncement à sa propre trajectoire le place dans une position de « steward », au sens de Barney (1991) et Donaldson (1990). Il se dévoue pour l'entreprise, incarnée par le meneur. Or, ce dévouement peut avoir des conséquences en matière de gains ou de coûts socioémotionnels.

En ce qui concerne lesdits gains d'abord, ce dévouement peut être rapproché de l'altruisme, défini par Rand (1962) comme une solidarité qui oblige à se sacrifier pour autrui. Dans le sillage de l'éthique des affaires et de la philosophie des vertus, l'altruisme est principalement présenté comme un bénéfice émotionnel. Au niveau de l'entreprise familiale, il est considéré par les chercheurs comme ayant un effet positif sur la performance, car il réduit les relations conflictuelles entre les individus et accroît leur participation à l'élaboration d'une stratégie commune (Eddleston & Kellermanns, 2007). Au niveau des individus, il peut être rapproché du plaisir oblatif, lié à la satisfaction de donner (Andreoni, 1990). Un conjoint peut donc tirer de son altruisme des bénéfices propres, notamment narcissiques, lorsqu'il sent combien, par son dévouement, il apporte satisfaction à l'autre (Lemaire, 1979). Le dévouement peut même permettre à son émetteur de se sentir exister (Alter, 2010).

Mais le renoncement peut aussi être synonyme d'importants coûts socioémotionnels, notamment lorsque l'altruisme est considéré par l'un des protagonistes comme asymétrique. Or, la littérature montre que le risque de basculer dans l'altruisme asymétrique est plus important dans les situations de gouvernance en couple que dans les autres situations de gouvernance (Chami, 2001) et que l'altruisme asymétrique a un impact négatif sur la performance de l'entreprise familiale (Hirigoyen, 2014). Dans les cas étudiés ici, les tensions pourraient être liées au fait que certains suiveurs estiment, plus ou moins consciemment, qu'ils ont donné plus qu'ils n'ont reçu. Ils considèrent alors leur conjoint comme leur débiteur. Plus



prosaïquement, ils se disent : « Avec tout ce que j'ai sacrifié pour lui/elle, je mérite mieux que ma situation actuelle en retour ».

Des éléments explicatifs de ce renoncement et des comportements qu'il induit peuvent être trouvés dans la théorie de l'équité d'Adams (1963) qui postule qu'une personne ressentant un sentiment d'iniquité va, soit quitter la relation, soit demander une augmentation de ses rétributions, soit diminuer sa contribution.

Dans la première hypothèse, c'est l'échec de l'entreprise copreneuriale.

Dans la deuxième (demande d'augmentation des rétributions), le succès du rééquilibrage dépendra de la capacité du meneur à répondre aux attentes du suiveur. Il faut noter que les rétributions attendues sont souvent plus émotionnelles que financières. Dans le contexte copreneurial, la reconnaissance que l'un des conjoints peut exprimer à l'autre est, par exemple, l'un des facteurs clés de réussite (Villéger, 2016). Le cas #9 est un bel exemple de succès copreneurial. Les deux conjoints sont totalement épanouis, s'estiment très heureux de leur situation et l'entreprise est très performante. Pourtant, Céline a renoncé à beaucoup pour Nicolas, mais elle vit bien ce sacrifice. Peut-être le comportement de Nicolas envers elle y est-il pour quelque chose. Il ne cesse, tout au long de l'entretien, de la valoriser. Les rétributions émotionnelles que Céline perçoit face à son sacrifice semblent alors équilibrer, sinon dépasser, les coûts de renoncement.

Dans la troisième hypothèse, le suiveur diminue sa contribution. Il se désengage, ce qui peut obliger le meneur à surinvestir dans l'entreprise, pour compenser le déficit d'implication de son conjoint, déficit d'implication pouvant aller jusqu'à un comportement de passager clandestin (Olson, 1971). Finalement, le sentiment de parfois faire cavalier seul dans un projet envisagé pour deux peut grever l'enthousiasme et la performance du meneur.

Sans aller jusqu'à ressentir un altruisme asymétrique, le sacrifice induit par son renoncement peut aussi provoquer chez le suiveur un mal-être durable. La colère, la rancœur, la tristesse ou le regret (émotion identifiée par Hirigoyen et Labaki, 2012, comme décisive dans le processus de décision des entreprises familiales) sont autant de coûts socioémotionnels qui peuvent compromettre le copreneuriat.

Les discours des copreneurs suiveurs traduisent aussi un sentiment de contrainte, de manque de choix, qui n'est pas sans rappeler le terme d'« intégration forcée » utilisé par Chell et Baines (1998) pour décrire le phénomène des femmes qui adaptent leurs choix de carrière aux changements de besoins de l'entreprise, parfois en sacrifiant leurs projets professionnels. En effet, à aucun moment les conjoints meneurs interrogés n'ont envisagé de faire appel à quelqu'un d'autre que leur conjoint pour les aider. Symétriquement, à aucun moment les conjoints suiveurs n'ont suggéré à leur conjoint de faire appel à quelqu'un d'autre qu'à eux pour les aider. Pour les copreneurs (aussi bien meneurs que suiveurs), le recours à une personne extérieure à leur couple n'est pas envisagé car il serait quasiment vécu comme une trahison conjugale, entraînant de la culpabilité pour l'espéré suiveur qui n'a pas suivi<sup>8</sup> et de la rancœur pour l'espérant meneur qui n'a pas été suivi<sup>9</sup>. L'aboutissement du projet du meneur pèse sur les épaules du suiveur désigné. En cas de non-suivi, il devient responsable et coupable (aux yeux du meneur mais aussi, et parfois même surtout, à ses propres yeux) de la non-réalisation du rêve.

---

<sup>8</sup> Cas #7 : « Je ne pouvais quand même pas le laisser tomber et l'empêcher de réaliser son rêve ».

<sup>9</sup> Cas #8 : « Si ça a marché entre nous, c'est aussi parce qu'elle m'a suivi dans l'entreprise. Sinon, ça n'aurait pas fonctionné ».

En outre, le coût socioémotionnel du renoncement peut être d'autant plus fort pour le conjoint suiveur qu'il a l'impression d'avoir été floué, trompé<sup>10</sup>. C'est le cas lorsque le contrat psychologique (Rousseau, 2001) initial, basé sur une aide ponctuelle, n'est finalement pas respecté. Plusieurs suiveurs interrogés pour cette étude relatent ce phénomène et mettent ainsi en exergue que l'idée d'une progression décisionnelle de mise en entrepreneuriat conjonctive, cumulative et incrémentale développée par les théoriciens de l'effectuation (Sarasvathy, 2001 ; Bérard, 2009 ; Silberzahn, 2016) est aussi à l'œuvre dans le copreneuriat.

Finalement, la réduction des coûts socioémotionnels du renoncement pourrait tenir pour le conjoint-suiveur à sa capacité à surmonter la dissonance cognitive (au sens de Festinger, 1954) qu'il peut parfois ressentir<sup>11</sup>. La dissonance cognitive crée une tension, un mal-être, que l'individu tente, plus ou moins consciemment, d'atténuer, notamment grâce à la distorsion cognitive (Carrell & Dittrich, 1978). Il se contraint à modifier son jugement initial pour le mettre en conformité avec la réalité et ainsi mieux accepter sa situation et réduire son mal-être.

En accord avec les théories de la prise de décision en théorie des organisations (voir 2.1), cette recherche montre que la satisfaction finale du conjoint suiveur dépend donc largement du résultat d'utilité qu'il associe à sa situation copreneuriale, résultat d'utilité d'autant plus élevé qu'il sera capable de diminuer les coûts afférents ou d'estimer qu'ils sont compensés par des gains conséquents.

---

<sup>10</sup> Cas #4 : « Au début, je ne devais venir que de temps en temps pour aider un peu. Et puis, petit à petit, j'ai dû venir à plein temps. Une fois que vous avez mis un pied dedans, c'est difficile de faire marche arrière vous savez. Les gens ont besoin de vous donc vous ne pouvez pas les abandonner ».

<sup>11</sup> Cas #3 : « Si j'avais vraiment voulu reprendre mon ancien métier, je l'aurais sûrement fait. Donc, bon, si je suis restée c'est que j'ai dû y trouver mon compte finalement au bout d'un moment ».

### **4.3. Dans le processus de décision conduisant à entreprendre en couple, le positionnement en tant que conjoint suiveur est influencé par des considérations liées au sexe**

En outre, dans le processus de décision conduisant à entreprendre en couple, le positionnement en tant que conjoint suiveur est influencé par des considérations liées au sexe. Ce résultat est corroboré par la littérature.

Effectivement, le sexe est la variable la plus déterminante de la propension à créer une entreprise (Delmar & Davidsson, 2000). Le modèle entrepreneurial reste centré sur l'homme, et la femme entrepreneur est vue comme une exception (Ahl, 2006). Dans le cas particulier du copreneuriat, une très large majorité des couples fondateurs indiquent que le « fondateur-leader » est l'homme (O'Connor *et al.*, 2006, p. 614). C'est très majoritairement la femme qui renonce à ses projets, faisant preuve d'une résilience particulièrement développée, qui lui permet de s'adapter et de se réadapter aux besoins de l'entreprise (Baines & Wheelock, 1998). Le rôle entrepreneurial de la femme est souvent défini par défaut, en creux de celui de l'homme (Bessière & Gollac, 2007).

« L'effet indésirable » du mariage sur les performances de carrière des femmes, mis en évidence dès 1977 par Heckman, Bryson et Bryson pour décrire le fait qu'elles sont incitées à faire passer leur carrière en second, après les besoins de leur famille et après les carrières de leur mari, semble donc toujours à l'œuvre chez les copreneurs. Hochschild et Machung confirment l'actualité du constat en 2012, en montrant que les femmes continuent à faire passer les besoins de leur famille avant à leurs envies professionnelles. Elles sont souvent tiraillées entre les opportunités de carrière qui se présentent et les fortes attentes familiales qui reposent sur elles (Poza & Messer, 2001).

Plusieurs axes interprétatifs peuvent être trouvés dans la littérature. La théorie essentialiste, d'abord, initiée par Popper (1945) postule que les hommes et les femmes sont, par

essence, différents. Ils le sont, bien sûr, physiquement, mais cette différence physiologique a aussi une influence sur leurs aptitudes et leurs goûts personnels. Pour les théoriciens de l'influence sociale au contraire, le comportement d'un individu est influencé principalement par les attentes de la société dans laquelle il s'inscrit (Snyder & Stukas, 1999 ; Vorauer & Miller, 1997). L'individu est influencé par ces attentes, qu'elles soient réelles ou imaginaires, en adoptant un comportement et/ou des croyances en adéquation avec elles (Bédard, Déziel & Lamarche, 2006). Dans ce sillage, Bertaux-Wiame (2004, p. 21) attribue la forte propension des femmes copreneuses à suivre leur conjoint à « une estimation collective, intériorisée individuellement, de la dimension professionnelle comme impératif dominant essentiel à l'identité masculine et secondairement déclinée au féminin ».

La perspective anthropologique semble aussi pouvoir apporter des éléments de réponse au constat de la large prééminence des femmes dans le rôle de conjoint suiveur. Elle met en évidence ce que Caillé (2012, p. 43) appelle « l'assignation des femmes au don » ou « la carrière donatrice des femmes ». Il explique que dans l'idéal socialement institué, la condition anthropologique féminine est inhérente au don. La femme donne la vie d'abord. La femme se donne ensuite, à un homme, lors de l'acte sexuel notamment, mais aussi à son ou ses enfants, dans sa fonction éducative, le don ultime en matière de maternité étant finalement « le don à l'enfant de sa liberté, de sa capacité de s'arracher au giron maternel, pour devenir à son tour, non plus seulement objet désirable donné, mais sujet de don ». Il ajoute que cette condition « peut être interprétée comme le simple effet de la violence et de la domination masculines », mais que ce serait oublier « une des données de base de l'anthropologie de Mauss » : la supériorité du donateur sur le receveur<sup>12</sup>. La théorie du « followership », initiée notamment par

---

<sup>12</sup> Étant cependant précisé que cette puissance ne peut exister que si elle est reconnue au donateur par le receveur.

Kelley (1988), confirme ce raisonnement en ambitionnant de positionner les « followers », c'est-à-dire ceux qui suivent le leader, en tant qu'acteurs centraux des organisations, en opposition à l'approche traditionnelle mettant le leader au cœur de toutes les hypothèses d'étude. Les partisans de cette théorie rappellent en effet que le leader ne peut exister sans « followers » et que ces derniers sont bien moins sous le contrôle du leader qu'il n'y paraît (Meindl, 1995 ; Kellerman, 2017). Ils estiment aussi que le *follower* peut être aussi proactif que le leader (Chaleff, 1995).

Et effectivement, la position de suiveur dans le processus de décision menant au copreneuriat n'est pas nécessairement synonyme d'un pouvoir moindre du suiveur dans la réalisation du projet et dans la gouvernance future de l'entreprise si l'on garde à l'esprit que le suiveur est celui qui détient les clés de la réalisation, ou non, et de la continuation, ou non, du projet. En ce sens, Hirigoyen et Villéger (2017) rappellent que même si la femme copreneur exerce le plus souvent une gouvernance de l'ombre, elle n'en demeure pas moins aussi influente, voire plus influente, que son conjoint, concernant les grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Ils établissent que le « vrai » pouvoir se joue en coulisses et que c'est la femme qui en tire subtilement les ficelles.

#### **4.4. Dans le processus de décision conduisant à entreprendre en couple, le choix du conjoint est déterminant**

Nos résultats montrent<sup>13</sup>, comme l'article de Bertaux-Wiame (2004, p. 18) que, pour les petits commerçants et artisans, il s'agit souvent d'abord de trouver celui ou celle qui pourrait participer à la réalisation du rêve futur : « La construction du mode de conjugalité relève alors autant des logiques professionnelles que des logiques relevant de l'intime et des valeurs du

---

<sup>13</sup> Cas #11 : « J'ai toujours rêvé d'avoir un restaurant avec ma future femme. Déjà petit je m'imaginai moi en cuisine et elle au service ».

privé » et « l'arrangement conjugal se nourrit de l'arrangement de travail », la rupture dans un registre ou dans l'autre pouvant fragiliser l'ensemble. Bessière (2010) remarque que l'agriculteur aussi imagine souvent sa future épouse vivant avec lui sur l'exploitation et partageant son travail quotidien, cette configuration étant d'ailleurs souvent héritée d'une longue tradition familiale. Le projet est parfois pensé bien en amont, avant même d'avoir rencontré le conjoint qui pourrait s'y greffer et occuper la place qui lui est destinée. Cela interroge la potentielle corrélation entre asymétrie initiale d'adhésion au projet et existence (de départ ou dans la durée) du copreneuriat, et plus largement, la potentielle corrélation entre choix du conjoint et existence du copreneuriat.

La théorie économique du mariage (Becker, 1973), qui s'inscrit dans le paradigme plus large de la théorie de l'échange social et du calcul d'utilité de Thibaut et Kelley (1959), apporte des éléments de réponse. Elle postule que la mise en couple est dictée par une certaine « théorie des préférences » qui fait que les conjoints espèrent que l'association conjugale leur offrira un résultat d'utilité plus élevé que le célibat<sup>14</sup>. S'adressant à sa fille, un disciple de Becker, Fourçans (2006, p. 175), écrit :

Si tu finis par te marier c'est parce que cette institution dite du mariage va te permettre d'atteindre un niveau de satisfaction supérieur à celui que tu obtiendrais en restant célibataire. C'est tout naturel, avoue-le. Et plutôt évident [...]. Pour se marier, il convient donc que les bénéfices anticipés de l'union soient supérieurs aux coûts. Sinon, à quoi bon ? [...] Eh oui ! Ainsi va la vie pour les économistes ; si ta mère savait ça !

Il conclut sur cette exclamation, car « l'amour est loin, théoriquement, de tout calcul » (Kaufmann, 1993).

---

<sup>14</sup> Cas #14 : « Ce que j'ai aimé chez elle, c'est qu'elle ne m'apportait que du plus ».

Pourtant, en prenant un certain recul par rapport à la rationalité, parfois ressentie comme outrageuse, du vocabulaire économique, la théorie économique du mariage se fonde finalement sur deux postulats plutôt universels et consensuels. Le premier est que chaque individu tente de maximiser son bien-être, c'est-à-dire que chaque individu préfère se sentir heureux que malheureux et qu'il essaie, par conséquent, de faire des choix qui le rendent heureux. Le second est que chaque individu tente de trouver un conjoint qui lui permet de maximiser son bien-être, c'est-à-dire que chaque individu recherche un conjoint qui lui apportera ce qu'il juge nécessaire à son bonheur en matière d'amour, d'affection, de sécurité, de reconnaissance, d'épanouissement, d'estime de soi... Expliquée en ces termes, la théorie paraît peut-être moins polémique...

Dès lors, le choix du conjoint-copreneur pourrait lui aussi répondre à une logique de maximisation de l'utilité globale du couple copreneurial formé. Winch (1955) montre par exemple que « chaque individu cherche la personne qui lui donnera la plus grande chance de lui procurer la satisfaction maximum de ses besoins ». Dans un couple, la sélection du conjoint est guidée par les avantages économiques, mais aussi -et surtout- socio-émotionnels qu'un partenaire peut procurer<sup>15</sup> (Berscheid & Regan, 2005). Dès la première rencontre, il y a presque invariablement une évaluation de la « valeur » de l'autre en tant que partenaire et l'appréciation finale de la capacité de l'autre à remplir les rôles qui seront attendus de sa part dans l'union maritale occupe une place décisive dans la sélection du conjoint (Favez, 2013).

Pour Lemaire (1979) également, ce sont essentiellement la perception inconsciente d'une problématique commune et les manières complémentaires d'y réagir simultanément chez l'un et chez l'autre qui créent la force d'attraction mutuelle spécifique.

---

<sup>15</sup> Cas #7 : « Elle m'apaise beaucoup. On est complémentaires parce que moi, j'ai tendance à foncer, à prendre des risques. Elle, elle me calme et tempère mes ardeurs. Elle est plus posée que moi ».



Ainsi, dans le cas des copreneurs, l'envie du futur conjoint de participer (ou non) à une aventure copreneuriale peut être inscrite au compte de l'attractivité conjugale ressentie<sup>16</sup>. À partir du moment où le meneur se projette dans un éventuel copreneuriat, il va tenter d'évaluer dans quelle mesure son futur conjoint peut contribuer à la réalisation de son ambition. Il va alors le juger et le jauger afin de savoir s'il/elle lui permettra de maximiser ou non l'utilité du copreneuriat envisagé. Pour Brannon *et al.* (2013), l'association copreneuriale se fonde d'ailleurs sur le capital humain que l'on détecte chez l'autre<sup>17</sup>. En ce sens, il semble possible de parler de « choix stratégique du conjoint-copreneur », et même de considérer que le choix du « bon » partenaire représente finalement la première décision stratégique de la future entreprise copreneuriale. Si l'on estime souvent que, dans le couple, quand le conte disparaît, il reste les comptes, il semble possible de renverser l'hypothèse et de considérer que, chez les copreneurs, le conte n'apparaît que si les comptes y sont favorables.

## Conclusion

La genèse de la décision d'entreprendre en couple n'a pas été explorée dans la littérature. Cet article montre qu'elle répond pourtant à un processus récurrent et socialement encadré qui échappe à une logique d'optimisation économique simple. En effet, dans le processus de décision conduisant à entreprendre en couple, chacun des conjoints se positionne de la manière suivante. D'abord, c'est nécessairement l'un des deux conjoints qui amorce le projet. Il devient le « meneur », tandis que l'autre se positionne, de manière plus ou moins volontaire, en tant que

---

<sup>16</sup> Cas #7 : « Si elle n'avait pas été à mes côtés dans l'entreprise, je ne l'aurais pas choisie comme épouse... Je crois que notre réussite, notre réussite de couple même, ça a été ça : qu'elle soit à la hauteur dans l'entreprise... et c'est pour ça que ça a marché dans notre couple... ».

<sup>17</sup> Il faut noter que l'ensemble de ces études parlent de la formation du couple en général et ne font donc pas référence à la distinction « conjoint meneur/conjoint suiveur ». Le raisonnement présenté ici du point de vue du meneur s'applique donc aussi au suiveur, qui opère lui aussi un calcul d'utilité dans le choix de son futur conjoint et de sa future situation professionnelle afférente.

« suiveur ». Ensuite, ce schéma décisionnel induit un renoncement de la part du suiveur, les rôles de « meneur » et « suiveur » étant largement déterminés en fonction du sexe. Enfin, il existe une corrélation entre cette configuration préalable à l'installation et le choix du partenaire.

L'ensemble de ces réflexions pourrait conduire à s'interroger ultérieurement sur l'influence du processus décisionnel d'entrée en copreneuriat sur la gouvernance future de l'entreprise. En effet, la littérature insiste de manière récurrente sur la nécessité, pour le succès de l'entreprise, d'une vision commune des conjoints quant à l'organisation du copreneuriat (Baines & Wheelock, 1998 ; Blenkinsopp & Owens, 2010; Chyi-Lyi & Dunn, 2009; Jang & Danes, 2013; Danes & Olson, 2003; Kadis & McClendon, 1991; Ponthieu & Caudill, 1993 ; Van Auken & Werbel, 2006). Dès lors, la position de suiveur de l'un des conjoints, générée et acceptée en amont de l'installation, ne serait-elle pas un facteur de performance future de l'entreprise ?

Si les conjoints ne participent pas de la même manière au processus de décision d'entrée dans le copreneuriat, leurs niveaux d'implication dans l'entreprise, de résistance aux difficultés ou d'épanouissement personnel pourraient par la suite différer. La répartition des rôles et du pouvoir pourrait aussi s'en trouver impactée. En effet, dans l'entreprise copreneuriale, le pouvoir formel est très majoritairement détenu par l'homme, tandis que le pouvoir informel revient à la femme (Hirigoyen & Villéger, 2017). La position de suiveuse de la femme copreneur lors de l'installation pourrait être l'un des facteurs explicatifs de cette configuration de gouvernance. À partir du moment où la femme n'est pas l'initiatrice du projet, il semble ensuite moins évident pour elle de se positionner en tant que leader principal dans l'entreprise. Une recherche ultérieure pourrait donc s'intéresser au lien possible entre position de meneur lors du projet d'installation et position de leader dans l'entreprise copreneuriale.

Dans ce sillage, la question de l'influence de la forme juridique choisie pour l'entreprise et de la répartition du capital entre les conjoints sur le comportement de chacun d'eux reste une piste de réflexion potentiellement riche à explorer. Existe-t-il une corrélation entre répartition du capital et positionnement dans les rôles de « meneur » et « suiveur » ? La forme juridique retenue a-t-elle une incidence sur l'implication et les rôles respectifs des conjoints ?

Le niveau d'innovation de l'entreprise pourrait aussi être une variable significative. Peut-être l'adhésion du partenaire est-elle par exemple plus difficile à obtenir dans le cas de start-ups innovantes, où le taux d'échec est réputé élevé et les compétences nécessaires pointues. Une étude ultérieure pourrait aussi s'intéresser plus précisément au profil des répondants en se demandant si le niveau de formation et de revenus influence le processus ici mis à jour d'entrée en copreneuriat.

Une autre voie de recherche non explorée à ce jour consisterait à analyser les situations de refus d'entrée en copreneuriat, leurs causes et leurs conséquences, aussi bien au niveau du conjoint meneur, que du conjoint pressenti pour devenir suiveur. Quelles sont les raisons qui ont conduit le suiveur pressenti à refuser l'association ? Le refus de suivre le meneur a-t-il été synonyme de rupture conjugale ? Le meneur s'est-il quand même lancé seul ou avec un autre partenaire, conjugal ou non ? Quelles ont alors été les conséquences de cette nouvelle configuration de gouvernance ?

En élargissant le champ des investigations, il serait aussi intéressant de s'interroger sur l'existence du phénomène de meneur/suiveur dans d'autres dyades entrepreneuriales. Par exemple, ce positionnement apparaît-il dans les couples d'amis choisissant de diriger ensemble une entreprise ? Si oui, est-il exactement le même que celui décrit dans cet article ou est-il possible de mettre à jour certaines spécificités en fonction du lien (conjugal, amical, familial, financier, etc.) qui unit les deux personnes ?

Finally, for practitioners-preneurs, this article can allow them to situate themselves in a recurrent interactional schema and lead them to a better understanding of the decision-making mechanisms to which they are subjected. It can also lead them to feel less isolated, even reassured, in the face of the gravity of their situation. It offers them finally the possibility of grasping the dynamics (positive or negative) linked to their situation under a new light since the cursor is moved to a period anterior to the installation, a period allowing a new face of the kaleidoscope of analytical governance to appear and accrediting the thesis of Girard (1964, p. 9) in his work on love relations when he affirms: « La foudre, quand elle tombe, ne tombe pas n'importe où ».

## Bibliographie

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. doi : [10.1037/h0040968](https://doi.org/10.1037/h0040968)

Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 30(5), 595-621. doi : [10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x)

Aldrich, H. E. & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596. doi : [10.1016/S0883-9026\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9)

Alter, N. (2010). *Donner et prendre, la coopération en entreprise*. La Découverte.

Amore, M., Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Corbetta, G. (2017). For love and money: Marital leadership in family firms. *Journal of Corporate Finance*, 46, 461-476. doi : [10.1016/j.jcorpfin.2017.09.004](https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.09.004)

André, K., Bureau, S., Gautier, A. & Rubel, O. (2017). Beyond the opposition between altruism and self-interest: Reciprocal giving in reward-based crowdfunding. *Journal of Business Ethics*, 146(2), 313-332. doi : [10.1007/s10551-017-3652-x](https://doi.org/10.1007/s10551-017-3652-x)

Andreoni, J. (1990). Impure altruism and donations to public goods: A theory of warm-glow giving. *The Economic Journal*, 100(401), 464-477. doi : [10.2307/2234133](https://doi.org/10.2307/2234133)

Baby, A. (1992). À travers le chaos épistémologique ou comment la théorie des deux sacs permet de faire un bilan sommaire de la recherche qualitative. *Revue de l'Association pour la recherche qualitative*, 6, 9-20.

Bah, T. (2009). La transition cédant-repreneur. Une approche par la théorie du deuil. *Revue française de gestion*, (194), 123-148.

Baines, S. & Wheelock, J. (1998). Working for each other: gender, the household and microbusiness survival and growth. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 17(1), 16-35. doi : [10.1177/0266242698171001](https://doi.org/10.1177/0266242698171001)

Barnett, F. & Barnett, S. (1988). *Working Together: Entrepreneurial Couples*. Ten Speed Press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi : [10.1177/014920639101700108](https://doi.org/10.1177/014920639101700108)

Becker, G. S. (1973). A Theory of Marriage: Part I. *Journal of Political Economy*, 81(4), 813-846.

Bédard, L., Déziel, J. & Lamarche, L. (2006). *Introduction à la psychologie sociale. Vivre, penser et agir avec les autres*. Éditions du Renouveau pédagogique.

Bérard, C. (2009). *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique* [thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris-Dauphine].

Bernard, M. & Dubard Barbosa, S. (2016). Résilience et entrepreneuriat : une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre. *M@n@gement*, 19(2), 89-123. doi : [10.3917/mana.192.0089](https://doi.org/10.3917/mana.192.0089)

Berscheid, E. & Regan, P. (2005). *The psychology of interpersonal relationships*. Prentice Hall.

Bertaux-Wiame, I. (1982). L'installation dans la boulangerie artisanale. *Sociologie du travail*, 24(1), 8-23.

Bertaux-Wiame, I. (2004). Devenir indépendant, une affaire de couple. *Cahiers du Genre*, (37), 13-40. doi : [10.3917/cdge.037.0013](https://doi.org/10.3917/cdge.037.0013)

Berthoz, A. (2003). *La décision*. Odile Jacob.

Bessière, C. (2010). *De génération en génération. Arrangements de famille dans les entreprises viticoles de Cognac*. Raisons d'agir.

Bessière, C. & Gollac, S. (2007). Le silence des pratiques. La question des rapports de genre dans les familles d'« indépendants ». *Sociétés & Représentations*, (24), 43-58. doi : [10.3917/sr.024.0043](https://doi.org/10.3917/sr.024.0043)

Blau, P. (1968). Interaction : social exchange. In D Sills (dir.), *International Encyclopedia of the Social Sciences* (vol. 18). Macmillan, The Free Press.

Blenkinsopp, J. & Owens, G. (2010). At the heart of things: The role of the “married” couple in entrepreneurship and family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(5), 357-369. doi : [10.1108/13552551011071850](https://doi.org/10.1108/13552551011071850)

Brannon, D. L., Wiklund, J. & Haynie, J. M. (2013). The varying effects of family relationships in entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 107-132. doi : [10.1111/1/j.1540-6520.2012.00533.x](https://doi.org/10.1111/1/j.1540-6520.2012.00533.x)

Caillé, A. (2012). Le triple don et/ou la triple aliénation des femmes. *Revue du MAUSS*, (39), 37-48. doi : [10.3917/rdm.039.0037](https://doi.org/10.3917/rdm.039.0037)

Campbell, C. A. (1992). A decision theory model for entrepreneurial acts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 21-27. doi : [10.1177/104225879201700103](https://doi.org/10.1177/104225879201700103)

Carrell, M. & Dittrich, J. E. (1978). Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*, 3(2), 202-210. doi : [10.2307/257661](https://doi.org/10.2307/257661)

Casson, M. (1991). *L'entrepreneur* (trad. par P. Jeanblanc). Economica.

Chaleff, I. (1995). *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders*. Berrett-Koehler Publishers.

Chami, R. (2001). *What is different about family businesses?* (working paper 01/70). International Monetary Fund Institute.

Charmaz, K. (2005). Grounded theory in the 21st century: Applications for advancing social justice studies (p. 507-537). In N. Denzin & Y. Lincoln (dir.), *Handbook of qualitative research*. Sage Publications.

Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire. *Revue française de gestion*, (157), 215-238. doi : [10.3166/rfg.157.215-238](https://doi.org/10.3166/rfg.157.215-238)

Chell, E. & Baines, S. (1998). Does gender affect business “performance”? A study of microbusinesses in business services in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10(2), 117-135. doi : [10.1080/08985629800000007](https://doi.org/10.1080/08985629800000007)

Chyi-Lyi, K. & Dunn, P. (2009). Entrepreneurial couples in new venture creation: reflections on expectations, reality and family relationships. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 6(2), 165-183.

Damasio, A. (1994). *L'erreur de Descartes : la raison des émotions* (trad. par M. Blanc). Odile Jacob.

Danes, S. & Olson, P. D. (2003). Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success. *Family Business Review*, 16(1), 53-68. doi : [10.1111/j.1741-6248.2003.00053.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00053.x)

Delmar, F. & Davidsson, P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(1), 1-23. doi : [10.1080/089856200283063](https://doi.org/10.1080/089856200283063)

Deschamps, B. & Cisneros, L. (2012). Co-leadership en succession familiale : un partage à définir. *Entreprendre et Innover*, (14), 49-57.

Doise, W. (1993). *Logiques sociales dans le raisonnement*. Delachaux et Niestlé.

Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *The Academy of Management Review*, 15(3), 369-381. doi : [10.2307/258013](https://doi.org/10.2307/258013)

Douglas, E. & Shepherd, D. A. (2000). Entrepreneurship as a utility maximizing response. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 231-251. doi : [10.1016/S0883-9026\(98\)00008-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00008-1)

Dubard Barbosa, S. (2014). Revisiting entrepreneurship research from a decision-making perspective. In A. Fayolle (dir.), *Handbook of Research On Entrepreneurship* (p. 389–426). Edward Elgar. doi : [10.4337/9780857936929.00025](https://doi.org/10.4337/9780857936929.00025)

Dubois, A. & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. doi : [10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)

Eddleston, K. & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565. doi : [10.1016/j.jbusvent.2006.06.004](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004)

Edwards, J. N. (1969). Familial behavior as social exchange. *Journal of Marriage and Family*, 31(3), 518-526. doi : [10.2307/349775](https://doi.org/10.2307/349775)

Eisenhauer, J. G. (1995). The entrepreneurial decision: Economic theory and empirical evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4), 67-79. doi : [10.1177/104225879501900405](https://doi.org/10.1177/104225879501900405)

Fann, K. T. (1970). *Peirce's Theory of Abduction*. M. Nijhof.

Farrington, S., Venter, E. & Boshoff, C. (2012). The role of selected team design elements in successful sibling teams. *Family Business Review*, 25(2), 191-205. doi : [10.1177/0894486511426871](https://doi.org/10.1177/0894486511426871)

Farrington, S., Venter, E., Eybers, C. & Boshoff, C. (2011). Task-based factors influencing the successful functioning of copreneurial businesses in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 14(1), 24-46.

Favez, N. (2013). *L'examen clinique du couple. Théories et instruments d'évaluation*. Mardaga.

Ferrary, M. (2003). The gift exchange in the social networks of Silicon Valley. *California Management Review*, 45(4), 120-138. doi : [10.2307/41166191](https://doi.org/10.2307/41166191)

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140. doi : [10.1177/001872675400700202](https://doi.org/10.1177/001872675400700202)

Fitzgerald, M. & Muske, G. (2002). Copreneurs : An exploration and comparison to other family businesses. *Family Business Review*, 15(1), 1-16. doi : [10.1111/j.1741-6248.2002.0001.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.0001.x)

Fletcher, D. (2010). “Life-making or risk taking”? Co-preneurship and family business startups. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 28(5), 452-469. doi : [10.1177/0266242610370391](https://doi.org/10.1177/0266242610370391)



Foerster, H. von (1981). *Observing Systems: Selected Papers of Heinz von Foerster*. Intersystems Publications.

Foley, S. & Powell, G.N. (1997). Reconceptualizing work-family conflict for business/marriage partners: A theoretical model. *Journal of Small Business Management*, 35(4), 36-47.

Fourçans, A. (2006). *L'économie expliquée à ma fille*. Seuil.

Garric, N., Léglise, I. & Point, S. (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. *Revue de l'organisation responsable*, 2(1), 5-19. doi : [10.3917/ror.021.0005](https://doi.org/10.3917/ror.021.0005)

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A. (dir.) (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (chap. 3, p. 107-164). Pearson.

Germain, O. & Lacolley, J.-L. (2012). La décision existe-t-elle ? *Revue française de gestion*, (225), 47-59.

Gersick, K., Davis, J., McCollom Hampton, M. & Landsberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.

Gillis-Donovan, J. & Moynihan-Bradt, C. (1990). The power of invisible women in the family business. *Family business Review*, 3(2), 153-167. doi : [10.1111/j.1741-6248.1990.00153.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00153.x)

Girard, A. (1964). *Le choix du conjoint. Une enquête psycho-sociologique en France*. Presses universitaires de France, Institut national d'études démographiques.

Glaser, B. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine.

Glass, L. (2013). *The Body language of Liars: From Little White Lies to Pathological Deception*. Weiser.

Heckman, N., Bryson, R. & Bryson, J. (1977). Problems of professional couples: A content analysis. *Journal of Marriage and Family*, 39(2), 323-330. doi : [10.2307/351127](https://doi.org/10.2307/351127)

Hedberg, P. & Danes, S. M. (2012). Explorations of dynamic power processes within copreneurial couples. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 228-238. doi : [10.1016/j.jfbs.2012.10.004](https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.004)

Heenan, D. A. & Bennis, W. (1999). *Co-Leaders: The Power of Great Partnerships*. Wiley.

Hernandez, É.-M. (2006). Les trois dimensions de la décision d'entreprendre. *Revue française de gestion*, (168-169), 337-357. doi : [10.3166/rfg.168-169.337-357](https://doi.org/10.3166/rfg.168-169.337-357)

Hirigoyen, G. (2014). Valeur et évaluation des entreprises familiales. *Revue française de gestion*, (242), 119-134.

Hirigoyen, G. & Labaki, R. (2012). The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business: A conceptual approach. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 118-126. doi : [10.1016/j.jfbs.2012.03.004](https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.03.004)

Hirigoyen, G. & Villéger, A. (2017). Le pouvoir dans l'entreprise copreneuriale. Implications théoriques et managériales. *Gestion 2000*, 34(5-6), 227-248. doi : [10.3917/g2000.345.0227](https://doi.org/10.3917/g2000.345.0227)

Hirigoyen, G. & Villéger, A. (2019). C'est qui le vrai patron ? La place de la femme dans la PME copreneuriale : une approche conceptuelle. *Revue internationale PME*, 32(2), 85-111. doi : [10.7202/1062125ar](https://doi.org/10.7202/1062125ar)

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*. De Boeck supérieur.

Hochschild, A. & Machung, A. (2012). *The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home*. Penguin Books.

Hodgkinson, G. & Starbuck, W. H. (2008). Organizational Decision Making: Mapping Terrains on Different Planets. In G. Hodgkinson & W. H. Starbuck (dir.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* (p. 1-30). Oxford University Press. doi : [10.1093/oxfordhb/9780199290468.003.0001](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199290468.003.0001)

Jang, J. & Danes, S. (2013). Are we on the same page?: copreneurial couple goal congruence and new venture viability. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(4), 483-504. doi : [10.1515/erj-2013-0036](https://doi.org/10.1515/erj-2013-0036)

Kadis, L. B. & McClendon, R. (1991). A relationship perspective on the couple-owned business. *Family Business Review*, 4(4), 413-424. doi : [10.1111/j.1741-6248.1991.00413.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00413.x)

Kaslow, F. W. & Kaslow, S. (1992). The family that works together: Special problems of family businesses. In S. Zedeck (dir.), *Work, families, and organizations* (p. 312-361). Jossey-Bass.

Kaufmann, J.-C. (1993). *Sociologie du couple*. Presses universitaires de France.

Kellerman, B. (2007). What every leader needs to know about followers. *Harvard Business Review*, 85(12), 84-91.

Kelley, R. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 88, 142-148.

Kirkwood, J. (2009). Spousal roles on motivations for entrepreneurship: A qualitative study in New Zealand. *Journal of Family and Economic Issues*, 30(4), 372-385. doi : [10.1007/s10834-009-9169-4](https://doi.org/10.1007/s10834-009-9169-4)

Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, (9), 4-17.

Kosslyn, S. & Koenig, O. (1992). *Wet mind: the new cognitive neuroscience*. The Free Press.

Krueger, N., Reilly, M. D. & Carsrud, A. L. (2000). Modèles concurrents d'intentions entrepreneuriales. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432. doi : [10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)

Lee, Y., Danes, S. M. & Shelley, M. C. (2006). Work roles, management and perceived well-being for married women within family businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(3), 523-541. doi : [10.1007/s10834-006-9030-y](https://doi.org/10.1007/s10834-006-9030-y)

Lemaire, J. G. (1979). *Le couple, sa vie, sa mort. La structuration du couple humain*. Payot.

Lévesque, M., Shepherd, D. A. & Douglas, E. J. (2002). Employment or self-employment: A dynamic utility-maximizing model. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 189-210. doi : [10.1016/S0883-9026\(00\)00063-X](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00063-X)

Lewis, K. & Massey, C. (2011). Critical yet invisible: the “good wife” in the New Zealand small firm. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 3(2), 105-122. doi : [10.1108/17566261111140198](https://doi.org/10.1108/17566261111140198)

March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. John Wiley and sons.

Marshack, K. J. (1993). Co-entrepreneurial couples: A literature review on boundaries and transitions among co-preneurs. *Family Business Review*, 6(4), 355-369. doi : [10.1111/j.1741-6248.1993.00355.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1993.00355.x)

Mauss, M. (1923). Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année Sociologique*, (1), 30-186.

Mehrabian, A. & Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31(3), 248-252. doi : [10.1037/h0024648](https://doi.org/10.1037/h0024648)

Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 6(3), 329-341. doi : [10.1016/1048-9843\(95\)90012-8](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90012-8)

Miles, M. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (trad. par M. Hlady Rispal). De Boeck.

Muske, G. & Fitzgerald, M. A. (2006). A panel study of copreneurs in business: who enters, continues, and exits? *Family Business Review*, 19(3), 193-205. doi : [10.1111/j.1741-6248.2006.00070.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00070.x)

Nosko, A. (2003). Adventures in co-leadership in social group work practice. *Social Work With Groups*, 25(1-2), 175-183. doi : [10.1300/J009v25n01\\_22](https://doi.org/10.1300/J009v25n01_22)

Novak, M. (1983). Business, faith, and the family. *Loyola Business Forum*, 4(1), 6-8.

O'Connor, V., Hamouda, A., McKeon, H., Henry, C. & Johnston, K. (2006). Co-entrepreneurial ventures: A study of mixed gender founders of ICT companies in Ireland. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 600-619. doi : [10.1108/14626000610705778](https://doi.org/10.1108/14626000610705778)

Olson, M. (1971). *Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press.

Pailot, P. (1996, 23-24 mai). Réflexions sur les conditions d'application de la théorie du deuil en sciences de gestion. *Actes des 6<sup>es</sup> Journées nationales d'études psychanalyse et management* (p. 30-52). Institut Psychanalyse et Management, Groupe ESC Nantes.

Patel, P. & Fiet, J. O. (2009). La recherche systématique et sa relation avec la fondation de l'entreprise. *Théorie et pratique de l'entrepreneuriat*, 33(2), 501-526.

Peirce, C. S. (1958). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce* (éd. A. Burks, vol. 7-8). Harvard University Press.

Pires, A. (1997). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. G. Morin.

Ponthieu, L. D. & Caudill, H. L. (1993). Who's the boss? Responsibility and decision making in copreneurial ventures. *Family Business Review*, 6(1), 3-17. doi : [10.1111/j.1741-6248.1993.00003.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1993.00003.x)

Popper, K. (1945). *La Société ouverte et ses ennemis*. Seuil.

Poza, E. & Messer, T. (2001). Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 25-36. doi : [10.1111/j.1741-6248.2001.00025.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00025.x)

Rand, A. (1962). *For the New Intellectual*. New American Library.

Reid, W. & Karambayya, R. (2009). Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations. *Human Relations*, 62(7), 1073-1112. doi : [10.1177/0018726709335539](https://doi.org/10.1177/0018726709335539)

Rilling, C. & Jordan, D. (2007). Important co-leader skills and traits on extended outdoor trips as perceived by leaders. *Leisure Studies*, 26(2), 193-212. doi : [10.1080/02614360500337524](https://doi.org/10.1080/02614360500337524)

Rochet, C. (2018). *Ma boîte à outils pour être un couple épanoui*. Dunod.

Rotter, J. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Prentice-Hall.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541. doi : [10.1348/096317901167505](https://doi.org/10.1348/096317901167505)

Ruef, M., Aldrich, H. & Carter, N. (2003). The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among US entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68(2), 195-222. doi : [10.2307/1519766](https://doi.org/10.2307/1519766)

Santiago, A. L. (2000). Succession experiences in Philippine family businesses. *Family Business Review*, 13(1), 15-35. doi : [10.1111/j.1741-6248.2000.00015.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00015.x)

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. doi : [10.2307/259121](https://doi.org/10.2307/259121)

Seignour, A. (2011). Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocation d'un dirigeant d'entreprise publique. *Revue française de gestion*, (211), 29-45.

Shepherd, D. A. (2011). Multilevel entrepreneurship research: Opportunities for studying entrepreneurial decision making. *Journal of Management*, 37(2), 412-420. doi : [10.1177/0149206310369940](https://doi.org/10.1177/0149206310369940)

Shepherd, D. A., Williams, T. A. & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 11-46. doi : [10.1177/0149206314541153](https://doi.org/10.1177/0149206314541153)

Silberzahn, P. (2016). L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts. *Entreprendre & Innover*, (28), 76-82. doi : [10.3917/ent.028.0076](https://doi.org/10.3917/ent.028.0076)

Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118. doi : [10.2307/1884852](https://doi.org/10.2307/1884852)

Snyder, M. & Stukas, A. (1999). Interpersonal processes: The interplay of cognitive, motivational, and behavioral activities in social interaction. *Annual Review of Psychology*, 50, 273-303. doi : [10.1146/annurev.psych.50.1.273](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.273)

Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage.

Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. John Wiley & sons.

Van Auken, H. & Werbel, J. (2006). Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment. *Family Business Review*, 19(1), 49-63. doi : [10.1111/j.1741-6248.2006.00059.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00059.x)

Villéger, A. (2016). *Contribution à la connaissance de la gouvernance copreneuriale dans l'entreprise familiale* [thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Bordeaux].

Vorauer, J. & Miller, D. (1997). Failure to recognize the effect of implicit social influence on the presentation of self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 281-295. doi : [10.1037//0022-3514.73.2.281](https://doi.org/10.1037//0022-3514.73.2.281)

White, J. M. & Klein, D. M. (2002). *Family Theories*. Sage.

Wicker, A. W. & Burley, K. A. (1991). Close coupling in work-family relationships: Making and implementing decisions in a new family business and at home. *Human Relations*, 44(1), 77-92. doi : [10.1177/001872679104400105](https://doi.org/10.1177/001872679104400105)

Winch, R. F. (1955). The theory of complementary needs in mate-selection: Final results on the test of the general hypothesis. *American Sociological Review*, 20(5), 552-555. doi : [10.2307/2092563](https://doi.org/10.2307/2092563)

Yin, R. (1993). *Case Study Research, Design and Methods*. Sage.

Zahra, S. & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346. doi : [10.1111/j.1741-6248.2004.00022.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00022.x)

## Annexe

### Annexe 1. Extraits des grilles de codage et d'analyse des cas #1 à #4

Cas	Timing	Verbatim	Meneur	Suiveur
#1	✓	<p>Michel : En fait, moi, en venant au ministère de l'Air, je voulais voler dans les airs mais ils ne me l'ont pas fait faire. C'était la routine et je n'avais pas besoin de me donner à fond. J'avais l'impression de ne pas me dépasser et moi, ce que je voulais, c'était me dépasser. J'en avais marre, je voulais travailler pour moi et gagner plus. J'ai toujours eu une âme d'entrepreneur. Je ne voulais pas me contenter de peu. Donc j'ai démissionné.</p> <p><i>Et vous Madame ?</i></p> <p>Andrée : Moi c'était l'inverse. J'étais bien au ministère de l'Air. J'aurais préféré y rester. On habitait à Meudon, c'était bien. Et puis, il n'y avait pas de pression, on jouait à la belote, on cachait les cartes dans le bureau quand quelqu'un frappait à la porte. J'aurais bien aimé continuer cette vie-là. Michel voulait créer sa propre entreprise depuis longtemps mais moi j'aurais vécu une vie plus facile et plus tranquille si j'étais restée au ministère de l'Air...</p> <p>Michel : Oui mais tu m'as suivi quand même...</p> <p>Andrée : Oui mais il s'en est fallu de peu tu sais... parce que ce n'est pas facile de passer de la vie parisienne à un petit village de Charente ! C'était vraiment un trou perdu ! Il a fallu que je m'habitue... Je me souviens que sa mère lui disait : « toi, Michel, tu es un aventurier ». Mais ce n'est pas pour ça qu'elle approuvait vraiment. Elle aurait peut-être aimé qu'il prenne un peu moins de risques et qu'on reste tranquillement fonctionnaires. Moi aussi d'ailleurs...</p>	Michel	Andrée
#2	✓	<p>Valérie : À la naissance de Mathilde, je travaillais dans un cabinet d'expert-comptable. Mais ce n'était pas évident de gérer les enfants et le boulot. Dans l'entreprise de mon mari, Il y avait une employée à temps partiel qui devait partir et à cette époque on externalisait une grande partie de la comptabilité et l'entreprise était en croissance... Du coup, mon mari m'a dit « on pourrait peut-être créer un poste de</p>	Loïc	Valérie



Cas	Timing	Verbatim	Meneur	Suiveur
		<p>comptable à temps plein et tu <b>viendrais travailler avec moi</b> dans l'entreprise ». Il a demandé l'avis de son père, qui a dit OK, et ça s'est fait comme ça...</p> <p><i>Vous n'avez pas hésité ?</i></p> <p>Valérie : Si, pour trois raisons :</p> <p>1– Je perdais tout mon contact avec la clientèle et je me demandais si je n'allais pas m'ennuyer toute seule dans un bureau à ne faire que de la comptabilité toute la journée.</p> <p>2– Je perdais mes clients auxquels j'étais attachée, pour certains je connaissais toute leur vie, je les suivais depuis 15 ans, ils m'avaient vue enceinte, je connaissais leurs enfants, j'étais invitée à leur mariage...</p> <p>3– Je me suis posé la question de l'entente avec mon beau-père. Il a un fort caractère. C'est un personnage. Mais moi aussi j'ai du caractère et je dis ce que je pense. Et finalement c'est ça qui a fait que ça s'est bien passé...</p> <p>[...]</p> <p>Loïc : Si demain matin je devais remonter une autre entreprise, ce serait avec elle aussi...</p> <p><i>Ça veut dire que vous envisagez de créer une autre entreprise ?</i></p> <p>Loïc : C'est vrai qu'aujourd'hui je me demande si je vais faire ça toute ma vie... un de mes rêves c'était de tenir un restaurant... mais bon... on verra...</p> <p>Valérie : Moi de toute façon, <b>je le suis...</b> moi, mon métier, c'est de faire la compta et de gérer des employés... donc ça je sais faire... après, que les employés fassent de la peinture ou de la cuisine, moi, ça ne me change pas grand-chose... je m'adapte... donc c'est lui qui voit, ce sera son projet mais <b>moi je le suivrai...</b> sachant que, quand je travaillais dans le cabinet comptable, j'avais des clients bouchers-charcutiers, des boulangers, des coiffeurs... donc c'est pareil... c'est comme un commercial... il a les outils pour vendre et après il s'adapte selon le type de vente... donc c'est sûr que <b>je le suivrai...</b></p>		
#3	✓	<i>Henri n'est pas encore arrivé donc nous commençons l'entretien avec Vivianne. Elle nous fait nous installer dans le bureau « du patron », selon son expression. Elle amène une chaise supplémentaire</i>	Henri	Vivianne



## Cas Timing

## Verbatim

## Meneur Suiveur

*qu'elle pose sur le côté du bureau. Elle y prend place. Le grand fauteuil en cuir noir « du patron » reste donc vide de l'autre côté du bureau, face à nous. Ce positionnement particulier nous interpelle et nous fait donc déroger au guide d'entretien initialement prévu. Nous commençons l'interview de la façon suivante :*

*Pourquoi ne vous asseyez-vous pas derrière le bureau, et dans le fauteuil de votre mari ?*

Vivianne : Ah non ! Je ne me permettrais pas ! Mais c'est normal... **j'ai suivi** mon mari... c'est lui le patron !

[...]

*Pouvez-vous me raconter l'histoire de la création de votre entreprise ?*

Vivianne : C'est **mon mari qui**, un jour, **a voulu être patron**... tout seul... sans être dirigé... Il travaillait à l'usine Ford... et puis un jour il s'est dit : « je vais me mettre à mon compte »...

mais moi j'étais infirmière...

*D'accord, donc au départ vous avez gardé votre métier d'infirmière ?*

Vivianne : Oui... oui... **j'aimais beaucoup mon métier** vous savez... beaucoup... je l'ai gardé jusqu'en 81, puis nous avons eu notre seconde fille et là, j'avais le droit, comme j'étais à 40 km de Bordeaux, de prendre 10 ans de disponibilité... la seule chose c'est qu'il fallait tous les ans que je refasse un courrier pour prolonger d'un an... et puis, bon, l'entreprise a grossi... **un jour j'ai oublié de renouveler** et ils m'ont rayé des cartes... ça s'est fait comme ça...

*Donc ça s'est fait « naturellement »... il n'y a pas eu, un jour, une décision précise...*

Vivianne : Non... non... parce que **j'aimais beaucoup mon métier** mais bon..... (longue hésitation)... bon, je ne vais pas tout vous raconter mais... bon disons que oui, **je l'ai suivi**..... (longue hésitation)

**Si j'avais voulu reprendre mon métier**, je l'aurais fait... donc bon... c'est que **j'ai dû y trouver mon compte**... et puis bon, mon mari et mes enfants avaient besoin de moi...

## Cas Timing

## Verbatim

## Meneur Suiveur

*Oui, dans votre esprit, c'est vous qui l'avez suivi, c'était son projet...*

Vivianne : Oui même si je dois reconnaître que je n'ai pas adhéré au début... parce que quand vous passez d'un salaire de cadre à... une installation... ça a été quand même difficile... vous savez moi j'ai les pieds sur terre, je suis une fille de la campagne, il y avait mon salaire de l'entreprise mais bon... je renonçais à une certaine sécurité... c'était beaucoup plus aventureux... alors ça ne me plaisait pas trop...

*Donc au départ vous ne l'avez pas soutenu...*

Vivianne : Pas au début non... c'est sûr... parce qu'en plus pendant un ou deux ans le temps de lancer un peu les choses, ça a quand même été difficile...

*Vous aviez des regrets par rapport à votre métier d'infirmière ?*

Vivianne : Ben disons que ça c'est fait progressivement... parce qu'au départ j'ai arrêté de travailler pas pour l'entreprise mais pour m'occuper de mes enfants... donc ça s'est fait comme ça... mais progressivement... très progressivement... j'ai été enrôlée (en rigolant)... mais si j'avais vraiment voulu y retourner, j'aurais pu...

[...]

*Et vous, Monsieur, vous diriez qu'elle vous a apporté quoi votre femme ? Quelle était sa force ?*

Henri : Elle suivait et elle ne posait pas de questions... c'était ça sa force... sa force c'est qu'elle ne me mettait pas de bâtons dans les roues...

[...]

*Est-ce que vous étiez tous les deux d'accord pour vendre ? Ça peut arriver qu'un des deux ne le soit pas...*

Vivianne : je l'ai toujours suivi... pourquoi voulez-vous que je ne le suive plus maintenant ! Oui... oui... bien sûr que j'étais d'accord avec lui...

Cas	Timing	Verbatim	Meneur	Suiveur
#4		Océane : ... c'est que j'ai eu des problèmes cardiaques... donc là se lever à 4 h du matin pour aller gérer 30 bonhommes, ce n'est pas l'idéal... donc mon mari m'a dit : « tu vas me fermer cette boîte »... moi, je l'aimais ma boîte... et puis elle marchait très bien... mais c'est vrai que si j'avais continué comme ça, je ne serais peut-être plus là aujourd'hui... on avait à l'époque une secrétaire comptable qu'on gérait en commun. Moi je l'avais pour mon entreprise et lui pour la sienne. Elle avait l'âge de la retraite. Il m'a dit : « on va mettre Mireille à la retraite et tu vas aller faire une petite formation et tu vas t'occuper de tout l'administratif et tu vas remplacer Mireille »... alors j'ai fermé mon entreprise et je l'ai suivi...	Jean-Luc	Océane

Notes : Le champ lexical du suivi est mis en évidence dans les rectangles arrondis. La colonne « Timing » permet de visualiser les cas où la référence au suivi intervient dans les cinq premières minutes de l'entretien. Les passages grisés révèlent les champs lexicaux liés au renoncement, au sacrifice, à la volonté (ou non-volonté) ainsi que les connotations émotionnelles.

Source : élaboration propre