



**HAL**  
open science

## Devenir entrepreneur : transactions sociales et identitaires dans la construction de soi

Catherine Sicalidou

► **To cite this version:**

Catherine Sicalidou. Devenir entrepreneur : transactions sociales et identitaires dans la construction de soi. Education. HESAM Université, 2023. Français. NNT : 2023HESAC022 . tel-04285145

**HAL Id: tel-04285145**

**<https://theses.hal.science/tel-04285145>**

Submitted on 14 Nov 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE**  
**Laboratoire Formation et apprentissages professionnels**

# **THÈSE**

présentée par : **Catherine SICALIDOU**

soutenue le : **5 octobre 2023**

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline : **Sciences de l'Éducation et de la Formation**

Spécialité : **Sciences humaines et humanités nouvelles, spécialité formation des adultes**

## **Devenir entrepreneur : Transactions sociales et identitaires dans la construction de soi**

**THÈSE dirigée par :**

**Monsieur Denis LEMAITRE** Professeur Ecole Navale, Laboratoire Formations  
et Apprentissages Professionnels, FOAP

**et co-encadrée par :**

**Monsieur Jean VANNEREAU** Maître de Conférences, Université de Bordeaux, LACES

**Jury**

<b>M. Christophe SCHMITT</b> , Professeur des universités en Sciences de gestion, Université de Lorraine, IAE Metz, CEREFIGE	Président
<b>Mme Corinne BAUJARD</b> , Professeure des Universités en Sciences de l'éducation, Université de Lille, CIREL	Rapporteuse
<b>M. Richard WITORSKI</b> , Professeur des universités en Sciences de l'éducation, Université de Rouen, CIRNEF	Rapporteur

**T  
H  
È  
S  
E**

## Affidavit

Je soussignée, Catherine SICALIDOU, déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique de Denis LEMAITRE (directeur) et de Jean VANNEREAU (co-encadrant), dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Paris, le 5 octobre 2023

Signature



## Affidavit

I, undersigned, Catherine SICALIDOU, hereby declare that the work presented in this manuscript is my own work, carried out under the scientific direction of Denis LEMAITRE (thesis director) and of Jean VANNEREAU (co-thesis director), in accordance with the principles of honesty, integrity and responsibility inherent to the research mission. The research work and the writing of this manuscript have been carried out in compliance with the French charter for Research Integrity.

This work has not been submitted previously either in France or abroad in the same or in a similar version to any other examination body.

Place in Paris on October 5, 2023

Signature



*« O mon âme, n'aspire pas à la vie immortelle,  
mais épuise le champ du possible »*

Pindare, poète lyrique grec, (518-438, V<sup>e</sup> siècle av. J.C)

# Remerciements

Je voudrais remercier tout d'abord Denis LEMAÎTRE, mon directeur de thèse, sans qui ce travail de recherche n'aurait pas pu voir le jour. Je le remercie chaleureusement pour sa confiance, sa patience, son soutien, ses conseils et ses commentaires durant toutes ces années. Il a su m'aider à apprendre, comprendre et questionner mon écrit. Je remercie également Jean VANNEREAU, mon co-encadrant, sans qui ces travaux de recherche n'auraient pas donné tous les résultats escomptés.

Je remercie également Jean-Marie BARBIER qui a accompagné mes premiers pas dans la recherche et a toujours veillé à sa progression.

Je remercie aussi les membres du jury qui ont accepté d'évaluer cette thèse et d'y apporter un regard critique.

Je tiens à remercier Marie-Josée, Marie-Christine et Fatiha qui vont se reconnaître.

Mes remerciements vont aussi à tous ceux qui ont suivi directement et indirectement l'évolution de mes travaux de recherche, notamment, mon fils, mes collaboratrices, ainsi que mes amis de toujours pour leur soutien.

Ces remerciements vont aussi à tous celles et ceux qui ont contribué à la réalisation de l'enquête qualitative : Auger M., Éric R., Fanny P., Basile T., Wictoria I. en acceptant d'être interviewés.

## Résumé en français

En France, depuis une trentaine d'années, l'entrepreneuriat est encouragé par les Pouvoirs publics pour pallier la pénurie du travail salarié. Il devient de plus en plus fréquent que les chômeurs, qui ne parviennent pas à intégrer l'emploi souhaité, soient amenés à créer leur propre activité pour assurer la continuité de leur métier, ou pour exercer une activité choisie et socialement reconnue. Il s'avère intéressant d'étudier le vécu d'expériences de création d'entreprise par une nouvelle catégorie d'entrepreneurs, nommés « *néo-entrepreneurs* » en empruntant à la langue grecque le préfixe « *néos* » qui signifie en français « *nouveau* », mais aussi « *original* ». Issus du salariat, ex-demandeurs d'emploi, non prédestinés à l'entrepreneuriat, en situation de transition, ils créent et pérennisent leur entreprise. C'est-à-dire, ils réussissent à faire des profits pour pouvoir continuer à fonctionner. L'enjeu est à la fois social pour celui qui entreprend une activité, en vue de pouvoir de s'auto-employer et scientifique, pour celui qui vise à repérer comment cet acte contribue à façonner l'identité de l'individu au sein d'un groupe considéré. En réalité, il crée une entreprise et il essaie de maintenir son activité jusqu'à son départ à la retraite.

L'objet de la recherche interroge le vécu d'expérience de création d'entreprises de cette population et vise à comprendre ce qui l'anime ainsi que les raisons pour lesquelles ces sujets ont cherché activement à quitter le salariat pour devenir entrepreneurs. Il s'agit d'une recherche d'intelligibilité sur des pratiques professionnelles dont la particularité concerne, d'une part, la double articulation de recueil et d'analyse des matériaux et, d'autre part, les outils d'interprétation des données.

D'après les recherches d'antériorité effectuées, c'est un sujet relativement peu exploité du point de vue méthodologique qui associe : un modèle d'analyse des textes littéraires, le schéma actanciel de Greimas (1966), un outil d'interprétation philosophique, le schéma du losange de la problématisation de Fabre (1999, 2017), une application en sciences de gestion spécifique au phénomène entrepreneurial de Schmitt (2009, 2015) et le concept sociologique de la transaction sociale de Jean Remy et al, (2005, 2020) qui représente l'un des éléments constitutifs de la recherche cette recherche. Étant donné que l'étude de l'entrepreneuriat est supposée appartenir aux Sciences Économiques et de Gestion, car créer une entreprise est un acte économique, les travaux de recherche scientifique ont attiré un grand nombre de chercheurs et de scientifiques dans ces domaines ; et ultérieurement dans les domaines de la sociologie et de la psychologie. Cependant, elle n'a pas autant évolué au niveau de la recherche en Sciences de l'Éducation. Pour le chercheur, l'enjeu consiste à reconsidérer le lien entre discours social et action « *à but*

*lucratif*» pour interpréter la manière dont les sujets interrogés se représentent leur projet et le construisent pour bâtir une place dans le monde des travailleurs indépendants.

**Mots clés** : autonomie et indépendance, construction de soi, enquête, outils de recherche, néo-entrepreneurs, stratégies résolutives, transactions sociales et identitaires

## Résumé en anglais

### Summary

In France, for thirty years, entrepreneurship has been encouraged by the public authorities to compensate for the shortage of salaried work. It is becoming more and more frequent that the unemployed, who do not manage to integrate the desired job, are led to create their own activity to ensure the continuity of their profession, or to exercise a chosen and socially recognized activity. It is interesting to study the experiences of business creation by a new category of entrepreneurs, called "neo-entrepreneurs" by borrowing from the Greek language the prefix "neos" which means "new" in French, but also "original". Coming from salaried employment, ex-job seekers, not predestined to entrepreneurship, in a situation of transition, they create and sustain their business. That is to say, they manage to make a profit so that they can continue to operate. The challenge is both social for those who undertake an activity, with a view to being able to self-employ, and scientific, for those who aim to identify how this act contributes to shaping the identity of the individual within a group considered. In reality, he is starting a business and trying to keep it going until he retires.

The object of the research questions the lived experience of business creation of this population and aims to understand what drives it as well as the reasons why these subjects have actively sought to leave the workforce to become entrepreneurs. It is a search for intelligibility on professional practices whose particularity concerns, on the one hand, the double articulation of collection and analysis of materials and on the other hand the tools for interpreting data.

According to prior research carried out, it is a subject relatively little exploited from a methodological point of view which combines: a model for the analysis of literary texts, the actancial model of Greimas (1966), a tool for philosophical interpretation, Fabre's problematization diamond diagram (1999, 2017), an application in management science specific to the entrepreneurial phenomenon by Schmitt (2009, 2015) and the sociological concept of social transaction by Jean Remy et al, (2005, 2020) which represents one of the building blocks of this research. Since the study of entrepreneurship is supposed to belong to

Economics and Management Sciences, since starting a business is an economic act, scientific research works have attracted a large number of researchers and scientists in these fields; and later in the fields of sociology and psychology. However, it has not evolved as much in terms of research in Educational Sciences. For the researcher, the challenge is to reconsider the link between social discourse and "for-profit" action to interpret the way in which the subjects questioned represent their project and build it to create a place in the world of self-employed workers.

Keywords : autonomy and independence, self-construction, inquiry, research tools, neo-entrepreneurs, resolution strategies, social and identity transactions



# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>3</b>
<b>RESUME EN FRANÇAIS .....</b>	<b>4</b>
<b>RESUME EN ANGLAIS.....</b>	<b>5</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE I. ENTREPRENEURS AU CARREFOUR DES REALITES SOCIALES.....</b>	<b>20</b>
<b>1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE : L'EMERGENCE DU PROJET .....</b>	<b>21</b>
1.1 LA CONSTRUCTION SOCIALE D'UN CONTEXTE ENTREPRENANT.....	24
1.2 EN FRANCE, LA VISION DE L'ENTREPRENEURIAT ET DU CHOMAGE SE TRANSFORMENT.....	29
<b>2 PATRON, CHEF D'ENTREPRISE, ENTREPRENEUR, NEO-ENTREPRENEUR .....</b>	<b>35</b>
2.1 LES CAUSES DE LA DESAFFECTION DE L'EMPLOI SALARIE .....	37
2.2 DEVENIR ENTREPRENEUR : PROCESSUS DE DECISION ET DE MISE EN ACTION.....	40
<b>3 CADRE DE REFERENCE DU NEO-ENTREPRENEUR ET TENSIONS STRUCTURANTES.....</b>	<b>43</b>
3.1 ENJEUX, PERSPECTIVES ET MODELES EPISTEMOLOGIQUES.....	45
3.2 LES OBSTACLES LIES AU PHENOMENE NEO-ENTREPRENEURIAL .....	48
3.3 LES TENSIONS AUXQUELLES L'ENTREPRENEUR DOIT FAIRE FACE .....	50
3.4 QUESTION DE RECHERCHE, OBJET D'INVESTIGATION .....	53
<b>CHAPITRE II. CONSTRUCTION DE SOI : REPERES CONCEPTUELS .....</b>	<b>57</b>
<b>INTRODUCTION : REPERES CONCEPTUELS, AUTEURS MOBILISES .....</b>	<b>58</b>
<b>1 DEVENIR ENTREPRENEUR, L'ARRIERE-FOND DU CONTEXTE .....</b>	<b>62</b>
1.1 INTERROGATIONS AUTOUR DU PROJET ENTREPRENEURIAL ET LOGIQUES IDENTITAIRES .....	63
1.2 SITUATIONS ENTREPRENEURIALES, CONSTRUCTION D'UN SOI PROFESSIONNEL .....	69
1.3 LA DIFFERENCE ENTRE TRAVAIL AUTONOME ET TRAVAILLEUR INDEPENDANT .....	73
<b>2 ACTIVITE ENTREPRENEURIALE : CONDUITES ET RAPPORTS SINGULIERS.....</b>	<b>77</b>
2.1 ENGAGEMENT DANS L'ACTIVITE, ACCEPTATION DU RISQUE, REUSSITE .....	77
2.2 FORMES DE TRANSACTIONS SOCIALES ET IDENTITAIRES.....	82
<b>3 APPROCHE DU NEO ENTREPRENEURIAT : OUTILS INTERPRETATIFS .....</b>	<b>86</b>
3.1 GREIMAS : L'ANALYSE STRUCTURALE DU RECIT, LES MATERIAUX DISCURSIFS .....	86
3.2 FABRE : SCHEMA DU LOSANGE DE LA PROBLEMATISATION, MODELE INTERPRETATIF DE LA QUETE .....	89
3.3 SCHMITT : SITUATIONS ENTREPRENEURIALES, LE TERRAIN DE L'ENTREPRISE .....	94
<b>CHAPITRE III. FUTURS ENTREPRENEURS ET ENTREPRENEURS EXPERIMENTES.....</b>	<b>99</b>

<b>INTRODUCTION : OUTILS ET VISION EPISTEMOLOGIQUE .....</b>	<b>100</b>
<b>1 RECUEIL DES MATERIAUX EMPIRIQUES, DU COLLECTIF A L'INDIVIDUEL .....</b>	<b>101</b>
1.1 QUESTIONNEMENT DE RECHERCHE ET METHODE D'INVESTIGATION .....	105
<b>2 LE TERRAIN DE L'INSERTION : CHOMEURS FUTURS ENTREPRENEURS .....</b>	<b>108</b>
2.1 FUTURS ENTREPRENEURS PROACTIFS : ENQUETE QUANTITATIVE, APPROCHE COLLECTIVE.....	110
2.2 ITINERAIRES : L'EXPERIENCE DES ATELIERS, DESIR D'INDEPENDANCE ET TRANSACTIONS SOCIALES ....	110
2.3 CONDUITE DE LA RECHERCHE : COMPRENDRE L'AGIR ENTREPRENEURIAL.....	113
2.4 CHOIX METHODOLOGIQUE : LA BANQUE DE DONNEES STATISTIQUES, AGIR AVEC PROJET .....	116
2.5 CONTEXTE ET METHODE DE TRAVAIL ADOPTEE POUR LA PARTIE COLLECTIVE .....	118
2.6 ENTRETIENS COLLECTIFS AVEC LES GROUPES DE DEMANDEURS D'EMPLOI .....	120
2.6.1 Présentations individuelles, méthode de présentation et discours projeté .....	120
2.7 METHODE DE TRAITEMENT : BASE DE DONNEES, ITEMS ET DONNEES IDENTITAIRES .....	124
2.8 LA CONSTRUCTION DE L'ENQUETE ET SES VISEES SUR LES SENTIERS DE L'ENTREPRENEURIAT .....	126
<b>CHAPITRE IV. DEVENIR ENTREPRENEUR : LES SENTIERS DE L'ENTREPRENEURIAT .....</b>	<b>128</b>
<b>1 FUTURS ENTREPRENEURS : DONNEES IDENTITAIRES.....</b>	<b>129</b>
1.1 LES CARACTERISTIQUES DES FUTURS ENTREPRENEURS « <i>PROACTIFS</i> » : EXPLORATION DES DONNEES...	131
1.2 QUI SONT CES NEO-ENTREPRENEURS ? MOTIVATION IDENTITAIRE ET PROJET CHOISI.....	139
1.3 PARCOURS TYPE DU CHOMEUR FUTUR ENTREPRENEUR : L'ENVIE D'AGIR.....	141
1.4 PRATIQUES DES ACTEURS ET ENJEUX : LE PASSAGE A L'ACTE D'ENTREPRENDRE. ....	144
<b>CHAPITRE V : ENTREPRENEURS EXPERIMENTES CADRE INTERPRETATIF.....</b>	<b>146</b>
INTRODUCTION .....	147
<b>1 L'ENTREPRENEURIAT EXPERIMENTE : MODE OPERATOIRE .....</b>	<b>148</b>
1.1 DEFINITION DES PROFILS D'ENTREPRENEURS EXPERIMENTES.....	149
<b>2 NEO-ENTREPRENEURS EXPERIMENTES : APPROCHE INDIVIDUELLE.....</b>	<b>150</b>
2.1 PROFILS D'ENTREPRENEURS CIBLES : PROSPECTION ET SELECTION DES INTERVIEWES .....	150
2.2 CONDUITE D'ENTRETIENS INDIVIDUELS : COLLECTE DES MATERIAUX .....	153
2.2.1 Les étapes de l'entretien et son architecture .....	155
2.2.2 La trame de l'entretien à l'usage de l'interviewer : les points clés .....	156
2.3 CONSTRUCTION DES ENTRETIENS, PRODUCTION DES MATERIAUX EMPIRIQUES.....	159
2.3.1 Déroulement des entretiens : approche méthodologique.....	161
2.3.2 Interprétation des récits et panorama complet des interviews.....	162
<b>3 APPROCHE COMPREHENSIVE DU CONTENU DES RECITS .....</b>	<b>168</b>
3.1 APPROCHE PAR LA STRUCTURE NARRATIVE DU DISCOURS, GREIMAS, SCHEMA ACTANCIEL .....	169
3.2 CONSTRUCTION DU PROBLEME : LE SCHEMA DU LOSANGE DE FABRE.....	172
3.3 APPLICATION : PROBLEMATISATION DANS LA SITUATION ENTREPRENEURIALE, SCHEMA DE SCHMITT..	175

3.4	ÉCHANGES ET DYNAMIQUES IDENTITAIRES, SITUATIONS TRANSACTIONNELLES .....	180
3.5	CONSTRUCTION DE SOI : LE SENTIER DES TRANSACTIONS EN META-ANALYSE.....	184
3.6	CREATION DU SCHEME NEO-ENTREPRENEURIAL AVEC TROIS COMPOSANTS .....	186
<b>CHAPITRE VI : ENTREPRENEURS AGISSANTS : LES RECITS D'EXPERIENCE .....</b>		<b>188</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>		<b>189</b>
<b>1.</b>	<b>ENTRETIEN AVEC AUGER M. « AUTODIDACTE ET MULTI-STRATEGE » .....</b>	<b>191</b>
1.1	PRESENTATION DE L'ENTREPRENEUR .....	191
1.2	L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF .....	191
1.3	L'ENTREPRISE .....	192
1.4	CRITERES DE SELECTION .....	192
1.5	APPROCHE DE L'ACTIVITE PAR LE NEO-ENTREPRENEUR EXPERIMENTE .....	192
1.6	LES GRANDS AXES DU DISCOURS ET LA PROCEDURE SUIVIE POUR LES DEGAGER .....	193
1.7	LES OUTILS D'ANALYSE DES MATERIAUX ISSUS DU DISCOURS .....	194
1.7.1	Schéma actanciel pour l'analyse du discours.....	194
1.7.2	Schéma de losange de problématisation pour l'interprétation des données .....	202
1.7.3	Application du modèle de problématisation dans les situations entrepreneuriales.....	206
1.8	ÉCHANGES SOCIAUX ET TONALITES TRANSACTIONNELLES : L'ANALYSE DES TRANSACTIONS SOCIALES	211
1.9	LES CHEMINS PROFESSIONNELS DE AUGER M. ....	217
1.10	LES ENSEIGNEMENTS ESSENTIELS TIRES DE L'ANALYSE DU PARCOURS ENTREPRENEURIAL .....	221
<b>2</b>	<b>ENTRETIEN AVEC ÉRIC R. « EX-COMMERCIAL EN RECONVERSION » .....</b>	<b>223</b>
2.1	PRESENTATION DE L'ENTREPRENEUR.....	223
2.2	L'ENTRETIEN HYBRIDE SEMI-DIRECTIF ET NON DIRECTIF .....	223
2.3	L'ENTREPRISE .....	224
2.4	CRITERES DE SELECTION .....	225
2.5	APPROCHE DE L'ACTIVITE PAR LE NEO-ENTREPRENEUR EXPERIMENTE .....	225
2.6	GRANDS AXES DU DISCOURS, UN RELEVÉ DES THEMES ABORDES .....	226
2.7	LES OUTILS D'ANALYSE DES MATERIAUX ISSUS DU DISCOURS .....	227
2.7.1	Schéma actanciel pour l'analyse du discours.....	227
2.7.2	Schéma de losange de problématisation pour l'interprétation des données .....	237
2.7.3	Application du modèle de problématisation dans les situations entrepreneuriales.....	244
2.8	ÉCHANGES SOCIAUX ET TONALITES TRANSACTIONNELLES .....	251
2.9	LES CHEMINS PROFESSIONNELS D'ÉRIC R. ....	256
2.10	LES ENSEIGNEMENTS ESSENTIELS TIRES DE L'ANALYSE DU PARCOURS ENTREPRENEURIAL.....	258
<b>3</b>	<b>ENTRETIEN AVEC FANNY P. « ENTREPRENANTE EN FAMILLE PERSEVERANTE » .....</b>	<b>259</b>
3.1	PRESENTATION DE L'ENTREPRENEURE.....	259
3.2	L'ENTRETIEN AJUSTE AU PROFIL DE L'INTERVIEWEE .....	260
3.3	L'ENTREPRISE .....	260
3.4	CRITERES DE SELECTION .....	261

3.5	APPROCHE DE L'ACTIVITE PAR LA NEO-ENTREPRENEURE EXPERIMENTEE .....	261
3.6	LES GRANDS AXES DU DISCOURS ET LA PROCEDURE SUIVIE POUR LES DEGAGER .....	262
3.7	LES OUTILS D'ANALYSE DES MATERIAUX ISSUS DU DISCOURS .....	263
3.7.1	Schéma actanciel pour l'analyse du discours.....	263
3.7.2	Schéma de losange de problématisation pour l'interprétation des données .....	271
3.7.3	L'application du modèle de problématisation dans les situations entrepreneuriales.....	277
3.8	ÉCHANGES SOCIAUX ET TONALITES TRANSACTIONNELLES : L'ANALYSE DES TRANSACTIONS SOCIALES	281
3.9	LES CHEMINS PROFESSIONNELS DE FANNY P.....	287
3.10	LES ENSEIGNEMENTS ESSENTIELS TIRES DE L'ANALYSE DU PARCOURS ENTREPRENEURIAL .....	290
<b>4</b>	<b>ENTRETIEN AVEC BASILE T. « BATISSEUR TECHNICIEN HABILE ».....</b>	<b>291</b>
4.1	PRESENTATION DE L'ENTREPRENEUR.....	291
4.2	L'ENTRETIEN AJUSTE AU PROFIL DE L'INTERVIEWE .....	292
4.3	L'ENTREPRISE .....	292
4.4	CRITERES DE SELECTION POUR LA RECHERCHE .....	293
4.5	APPROCHE DE L'ACTIVITE PAR LE NEO-ENTREPRENEUR EXPERIMENTE .....	293
4.6	LES GRANDS AXES DU DISCOURS ET LA PROCEDURE SUIVIE POUR LES DEGAGER .....	294
4.7	LES OUTILS D'ANALYSE DES MATERIAUX ISSUS DU DISCOURS .....	295
4.7.1	Schéma actanciel pour l'analyse du discours.....	295
4.7.2	Schéma de losange de problématisation pour l'interprétation des données .....	305
4.7.3	Application du modèle de problématisation dans les situations entrepreneuriales.....	312
4.8	ÉCHANGES SOCIAUX ET TONALITES TRANSACTIONNELLES : L'ANALYSE DES TRANSACTIONS SOCIALES	316
4.9	LES CHEMINS PROFESSIONNELS DE BASILE T. ....	322
4.10	LES ENSEIGNEMENTS ESSENTIELS TIRES DE L'ANALYSE DU PARCOURS ENTREPRENEURIAL .....	324
<b>5</b>	<b>ENTRETIEN AVEC VICTORIA I., « WORKING WOMAN INDEPENDANTE ».....</b>	<b>325</b>
5.1	PRESENTATION DE L'ENTREPRENEURE.....	325
5.2	L'ENTRETIEN AJUSTE AU PROFIL DE L'INTERVIEWEE .....	325
5.3	L'ENTREPRISE .....	326
5.4	CRITERES DE SELECTION .....	326
5.5	APPROCHE DE L'ACTIVITE PAR LA NEO-ENTREPRENEURE EXPERIMENTEE .....	326
5.6	LES GRANDS AXES DU DISCOURS ET LA PROCEDURE SUIVIE POUR LES DEGAGER .....	326
5.7	LES OUTILS D'ANALYSE DES MATERIAUX ISSUS DU DISCOURS .....	327
5.7.1	Schéma actanciel pour l'analyse du discours.....	327
5.7.2	Schéma de losange de problématisation pour l'interprétation des données .....	334
5.7.3	Application du modèle de problématisation dans les situations entrepreneuriales.....	340
5.8	ÉCHANGES SOCIAUX ET TONALITES TRANSACTIONNELLES : L'ANALYSE TRANSACTIONS SOCIALES .....	343
5.9	LES CHEMINS PROFESSIONNELS DE VICTORIA I.....	348
5.10	LES ENSEIGNEMENTS ESSENTIELS TIRES DE L'ANALYSE DU PARCOURS ENTREPRENEURIAL .....	352
<b>6</b>	<b>VISION GLOBALE : LOGIQUES D'ACTION, ENJEUX, STRATEGIES RESOLUTOIRES .....</b>	<b>353</b>

<b>7</b>	<b>CREATION DU SCHEME NEO ENTREPRENEURIAL AVEC TROIS COMPOSANTS.....</b>	<b>365</b>
7.1	COMMENT PROCEDE-T-ON ? .....	365
7.2	LE PREMIER COMPOSANT DU SCHEME EST L'INDIVIDU.....	366
7.3	LE DEUXIEME COMPOSANT DU SCHEME EST LE PROJET.....	371
7.4	LE TROISIEME COMPOSANT DU SCHEME EST LE MONDE DE CHACUN –(E) .....	375
7.5	LES NEO-ENTREPRENEURS : RESUME DES RESULTATS D'ANALYSE DES MATERIAUX.....	385
	<b>CHAPITRE VII : SE CONSTRUIRE COMME ENTREPRENEUR.....</b>	<b>388</b>
	<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE VII.....</b>	<b>389</b>
<b>1</b>	<b>UNE QUESTION QUI INTERROGE : DEVENIR ENTREPRENEUR ET SITUATION</b>	
	<b>PROBLEME.....</b>	<b>390</b>
<b>2</b>	<b>EFFETS SUR LE LIEN SOCIAL : TRANSACTIONS SOCIALES ET IDENTITAIRES.....</b>	<b>391</b>
2.1	ILS N'ONT AUCUNE INTENTION DE RETOURNER AU SALARIAT .....	393
2.2	L'ENTREPRENEURIAT, UN MOYEN PERMETTANT D'EXISTER PROFESSIONNELLEMENT .....	394
2.3	CE QUI LES A CONDUITS A L'ENTREPRENEURIAT.....	395
2.4	CE QU'ON NE S'ATTENDAIT PAS A ENTENDRE .....	396
<b>3</b>	<b>COMMENT LES TRANSACTIONS SOCIALES DEVIENNENT IDENTITAIRES.....</b>	<b>397</b>
<b>4</b>	<b>MODELE TRANSPOSABLE A D'AUTRES DOMAINES D'ACTIVITES .....</b>	<b>400</b>
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>403</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>411</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>429</b>

# Liste des tableaux

TABLEAU 1 : CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DES SEPT PROFILS DE CREATEURS D'ENTREPRISE EN 2018.....	30
TABLEAU 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : SCHEMA DE LA DEMARCHE, 1 <sup>ERE</sup> PARTIE.....	102
TABLEAU 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : SCHEMA DE LA DEMARCHE, 2 <sup>EME</sup> PARTIE.....	102
TABLEAU 4 : PRESENTATION GLOBALE DES RUBRIQUES : 49 ITEMS POUR METIER EXERCE ET ENVISAGE .....	125
TABLEAU 5 : POPULATION ETUDIEE .....	131
TABLEAU 6 : REPARTITION SELON LE DERNIER STATUT DES PARTICIPANTS AVANT LE CHOMAGE.....	132
TABLEAU 7 : NIVEAU D'ETUDES DE CHACUN DES PARTICIPANTS .....	133
TABLEAU 8 : ÉLÉMENT DECLENCHANT LE CHANGEMENT .....	133
TABLEAU 9 : LES RUPTURES CHOISIES OU SUBIES : HOMMES-FEMMES .....	134
TABLEAU 10 : CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : MEME METIER OU CHANGEMENT DE METIER .....	134
TABLEAU 11 : METIER EXERCE PAR LA PARTICIPANTE ET LE PARTICIPANT AVANT LE CHOMAGE .....	135
TABLEAU 12 : PROJET ENVISAGE DANS DIVERS SECTEURS D'ACTIVITE.....	135
TABLEAU 13 : PROJETS ENVISAGES DANS LE SECTEUR DES SERVICES .....	136
TABLEAU 14 : PROJETS ENVISAGES DANS LE SECTEUR DU COMMERCE .....	137
TABLEAU 15 : PROJETS ENVISAGES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT OU DES TRAVAUX PUBLICS.....	137
TABLEAU 16 : REPARTITION PAR SEXE DES PROJETS DANS LE SECTEUR DU BTP .....	138
TABLEAU 17 : LES ATTENTES DE CETTE POPULATION POUR ENTREPRENDRE .....	138
TABLEAU 18 : À L'ISSUE DE L'ATELIER, QUELLE EST LA PRIORITE POUR VOUS EN MATIERE D'EMPLOI ?.....	139
TABLEAU 19 : LES ECARTS ENTRE UN ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF ET UN ENTRETIEN NON-DIRECTIF .....	164
TABLEAU 20 : ENTREPRENEURS INTERVIEWES, PANORAMA COMPLET DES ENTRETIENS EFFECTUES.....	165
TABLEAU 21 : ENTREPRENEURS AGISSANTS : PLAN MODELISE POUR L'INTERPRETATION DE LEUR RECIT .....	167
TABLEAU 22 : ANALYSE DES TRANSACTIONS SOCIALES DE AUGER M. ....	212
TABLEAU 23 : L'ESSENTIEL DE LA CARRIERE ENTREPRENEURIALE DE AUGER M .....	221
TABLEAU 24 : ANALYSE DES TRANSACTIONS SOCIALES D'ÉRIC R. ....	252
TABLEAU 25 : L'ESSENTIEL DE LA CARRIERE ENTREPRENEURIALE D'ÉRIC R. ....	258
TABLEAU 26 : ANALYSE DES TRANSACTIONS SOCIALES DE FANNY P. ....	282
TABLEAU 27 : L'ESSENTIEL DE LA CARRIERE ENTREPRENEURIALE DE FANNY P.....	290
TABLEAU 28 : ANALYSE DES TRANSACTIONS SOCIALES DE BASILE T. ....	317
TABLEAU 29 : L'ESSENTIEL DE LA CARRIERE ENTREPRENEURIALE DE BASILE.T .....	324
TABLEAU 30 : ANALYSE DES TRANSACTIONS SOCIALES DE WICTORIA I.....	344
TABLEAU 31 : L'ESSENTIEL DE LA CARRIERE ENTREPRENEURIALE DE WICTORIA I.....	352
TABLEAU 32 : NEO-ENTREPRENEURS : STRATEGIES RESOLUTOIRES, TRANSACTIONS, HERMENEUTIQUE.....	358
TABLEAU 33 : NEO-ENTREPRENEURS : STRATEGIES RESOLUTOIRES, TRANSACTIONS, HERMENEUTIQUE.....	358
TABLEAU 34 : NEO-ENTREPRENEURS : STRATEGIES RESOLUTOIRES, TRANSACTIONS, HERMENEUTIQUE.....	359
TABLEAU 35 : NEO-ENTREPRENEURS : STRATEGIES RESOLUTOIRES, TRANSACTIONS, HERMENEUTIQUE.....	360
TABLEAU 36 : NEO-ENTREPRENEURS : STRATEGIES RESOLUTOIRES, TRANSACTIONS, HERMENEUTIQUE.....	361
TABLEAU 37 : TROIS GENERATIONS D'ENTREPRENEURS .....	384

# Liste des figures

SCHEMA 1 : SCENARIO ENTREPRENEURIAL : DEVENIR ENTREPRENEUR « <i>PERENNISATEUR</i> » .....	53
SCHEMA 2 : FONDEMENTS DU MODELE THEORIQUE : CONSTRUCTION DE SOI COMME ENTREPRENEUR .....	60
SCHEMA 3 : CREATION D'ENTREPRISE DANS LE MEME SECTEUR D'ACTIVITE .....	62
SCHEMA 4 : CREATION D'ENTREPRISE DANS UN AUTRE SECTEUR D'ACTIVITE.....	62
SCHEMA 5 : LE SCENARIO ENTREPRENEURIAL : ENTREPRENEUR « <i>PERENNISATEUR</i> » .....	65
SCHEMA 6 : LA PHASE DE TRANSITION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE .....	73
SCHEMA 7 : L'ACTE D'ENTREPRENDRE DU TRAVAILLEUR INDEPENDANT ET SON ENVIRONNEMENT .....	77
SCHEMA 8 : TRADUCTION GRAPHIQUE DU SCHEMA ACTANCIEL PROPOSEE PAR GREIMAS .....	87
SCHEMA 9 : TRADUCTION GRAPHIQUE DES TROIS AXES, L'INTRIGUE .....	88
SCHEMA 10 : STRUCTURE DU SCHEMA ACTANCIEL : LES ACTANTS DU RECIT CHEZ GREIMAS .....	89
SCHEMA 11 : LE LOSANGE DE PROBLEMATISATION DE MICHEL FABRE : SCHEMA (IBIDEM. P. 30).....	90
SCHEMA 12 : LE SCHEMA DE CHRISTOPHE SCHMITT (2009) : LA PLACE DE LA PROBLEMATISATION.....	95
SCHEMA 13 : RUPTURE-ORIENTATION-DECISION-ACTION DE DEMANDEUR D'EMPLOI.....	114
SCHEMA 14 : LE MODELE DU SCHEMA ACTANCIEL POUR ANALYSER LA QUETE DU LOCUTEUR .....	170
SCHEMA 15 : EXEMPLE DE LA PROBLEMATISATION : L'AGIR STRATEGIQUE DES NEO-ENTREPRENEURS.....	177
SCHEMA 16 : MODELE DU SCHEMA D'ANALYSE DES TRANSACTIONS SOCIALES DE L'ENTREPRENEUR .....	182
SCHEMA 17 : LE SCHEMA ACTANCIEL : GRILLE D'ANALYSE DU DISCOURS .....	195
SCHEMA 18 : MODELE INTERPRETATIF DE « <i>MISE EN PROBLEME</i> » INSPIRE DE FABRE (2017, P.30).....	202
SCHEMA 19 : INSPIRE DE SCHMITT, PROBLEMATISATION DANS LES SITUATIONS ENTREPRENEURIALES.....	207
SCHEMA 20 : SITUATION ENTREPRENEURIALE AUGER M, STRATEGIES POUR LIER PRESENT ET FUTUR .....	219
SCHEMA 21 : LE SCHEMA ACTANCIEL : GRILLE D'ANALYSE DU DISCOURS .....	227
SCHEMA 22 : MODELE INTERPRETATIF DE « <i>MISE EN PROBLEME</i> » INSPIRE DE FABRE (2017, P.30).....	238
SCHEMA 23 : INSPIRE DE SCHMITT, PROBLEMATISATION DANS LES SITUATIONS ENTREPRENEURIALES.....	246
SCHEMA 24 : SCHEMA D'ANALYSE DES TRANSACTIONS SOCIALES D'ÉRIC R. (IBID.).....	256
SCHEMA 25 : LE SCHEMA ACTANCIEL : GRILLE D'ANALYSE DU DISCOURS .....	263
SCHEMA 26 : MODELE INTERPRETATIF DE « <i>MISE EN PROBLEME</i> », INSPIRE DE FABRE (2017, P.30) .....	272
SCHEMA 27 : INSPIRE DE SCHMITT, PROBLEMATISATION DANS LES SITUATIONS ENTREPRENEURIALES.....	278
SCHEMA 31 : INSPIRE DE SCHMITT, PROBLEMATISATION DANS LES SITUATIONS ENTREPRENEURIALES.....	313
SCHEMA 32 : SITUATION ENTREPRENEURIALE DE BASILE T. STRATEGIES POUR LIER PRESENT ET FUTUR.....	322
SCHEMA 33 : LE SCHEMA ACTANCIEL : GRILLE D'ANALYSE DU DISCOURS .....	328
SCHEMA 34 : MODELE INTERPRETATIF DE « <i>MISE EN PROBLEME</i> » INSPIRE DE FABRE (2017, P.30).....	335
SCHEMA 35 : INSPIRE DE SCHMITT, PROBLEMATISATION DANS LES SITUATIONS ENTREPRENEURIALES.....	340
SCHEMA 36 : SITUATION ENTREPRENEURIALE DE WICTORIA I. STRATEGIES POUR LIER PRESENT ET FUTUR.....	350
SCHEMA 37 : SCHEME EXPERIMENTAL DU NEO-ENTREPRENEUR -(E) INTEGRE TROIS COMPOSANTS .....	365
SCHEMA 38 : PROCESSUS ENTREPRENEURIAL .....	401

# Liste des annexes

ANNEXE 1 - ANALYSE QUANTITATIVE : FUTURS ENTREPRENEURS, DONNEES STATISTIQUES. ....	430
--	-----



# Introduction

Le terrain de l'entrepreneuriat offre la possibilité d'une ascension sociale nécessitant compromis et négociations. C'est la conversion sociale qui occasionne la création de nouveaux rapports « *de place* » et de pouvoir dans un environnement austère, risqué et toujours imprévisible.

Le mot néo-entrepreneur est un néologisme comprenant le préfixe qui vient du grec « *néos* » qui signifie en français « *nouveau* », mais aussi « *original* ». Il désigne, dans un segment séparé, les entrepreneurs qui arrivent sur le marché du travail par la création de leur propre entreprise. Les néo-entrepreneurs sont des ex-salariés de tout âge et de toute catégorie socioprofessionnelle. Ils ont pour projet de gérer eux-mêmes leur carrière professionnelle, pour un avenir meilleur, ou qu'ils espèrent meilleur que leur présent professionnel.

Il est intéressant de comprendre comment cette catégorie de néo-entrepreneurs a réussi à convertir ses échecs professionnels (licenciement ou contrats précaires) en stratégies résolutoires, renforçant dans le même temps la bonne gouvernance (Cnrtl.fr) de leur entreprise. Ainsi, par cette construction intellectuelle, la théorie du projet a servi à mieux souligner son caractère multidimensionnel. Les moyens utilisés pour y parvenir étaient les entretiens individuels avec un panel d'entrepreneurs, ex-salariés-chômeurs devenus entrepreneurs depuis plus de cinq ans, en vue d'obtenir une meilleure compréhension du phénomène néo-entrepreneurial.

Depuis une trentaine d'années, l'entrepreneuriat est encouragé par les Pouvoirs Publics français à la suite de restructurations industrielles des années 1980. Le salarié ou l'ex-salarié peut créer sa propre activité pour pouvoir travailler en ayant une activité stable et socialement reconnue. Il ne s'agit pas tant de créer une entreprise que de la pérenniser. L'acte d'entreprendre est bien loin d'assurer, à lui seul, la réussite du projet. Selon les enquêtes statistiques de l'INSEE concernant les entreprises classiques créées en France entre 2006 et 2015, hors régime de l'auto-entrepreneur, parmi les entreprises créées au premier semestre 2014, en 2019, 61 % sont encore actives cinq ans après leur création. Cette proportion est également stable (60 %) par rapport à la génération 2010 - 2015. *A contrario*, en 2006, 286 000 nouvelles entreprises ont vu le jour. De celles-ci, seule une sur deux est encore en activité cinq ans plus tard, du fait de la crise économique qui débutait en 2008, les chances de pérennité étant alors un peu plus faibles. Ce qui signifie que 40 % ou même 50 % des entreprises créées pendant cette période n'avaient pas

un niveau d'activité suffisant pour consolider leur croissance et leur développement dans la durée. Si le statut juridique d'une entreprise est le paramètre clé de sa pérennité, son secteur d'activité, les moyens financiers investis au démarrage et l'expérience dans le métier sont également déterminants. Parallèlement, l'entreprise continue de croître avec l'évolution des pratiques mises en œuvre par l'entrepreneur qui a professionnalisé davantage sa démarche.

D'une manière générale, quatre profils d'entreprises actives se distinguent parmi celles créées cinq ans plus tôt : les entreprises en difficulté (21 %), les professions libérales économiquement stables (10 %), les entreprises satisfaites de leur niveau d'activité (34 %), et les sociétés investisseuses et innovantes (35 %), selon le calcul du taux de pérennité de l'INSEE. Parmi les créateurs d'entreprises de 2014, plusieurs profils types se dégagent :

- Le profil des « *jeunes créateurs diplômés* » s'étoffe en 2014 (8 % des créateurs). Leur entrée sur le marché du travail par la création d'entreprise, en majorité sous le régime de l'auto-entrepreneuriat, semble se confirmer comme une alternative au salariat.
- Trois profils, qui représentent 31 % des créateurs, correspondent principalement à la recherche d'une activité et d'un revenu de complément. Ils se répartissent entre les « *salariés en activité de complément* », les « *retraités* » et les « *créateurs de l'enseignement et de la santé* ».
- Beaucoup d'entrepreneurs cherchent principalement à créer leur propre emploi. Deux profils sont particulièrement concernés : les « *chômeurs* » et les « *créateurs éloignés de l'emploi* » (40 % des créateurs).
- Enfin, les « *créateurs expérimentés* » (21 % des créateurs), qui ont déjà une pratique dans la création ou la direction d'une entreprise, créent surtout des sociétés, avec des moyens plus importants et des perspectives de développement plus favorables.

Il convient de noter qu'au point de vue de la représentativité tant géographique que socioprofessionnelle, au cours des dernières années, de nouvelles catégories d'actifs ou de retraités, dont certains ont quitté prématurément le salariat (résultats de l'enquête quantitative réalisée pour les fins de cette recherche) viennent se joindre à cette catégorie de public qu'on est en train d'étudier. Il s'agit de jeunes diplômés, ainsi les artisans, les commerciaux et les cadres salariés du secteur privé y sont aussi surreprésentés aux réunions d'information et aux formations destinées aux porteurs de projets entrepreneuriaux tout comme les Franciliens et les catégories pauvres. Cette évolution des profils sociaux des créateurs d'entreprise et de leurs projets suscite une série d'interrogations. Cette population d'acteurs socioprofessionnels, assez mal connue du grand public pendant les années 80-90 (puisqu'alors le contrat de travail

protégeait encore l'employé permanent jusqu'à l'âge de la retraite), a maintenant un rôle à jouer du fait qu'elle met en œuvre de nouveaux moyens de production et crée de l'emploi. Après toute une série de crises économiques, le salariat n'est plus un modèle sécurisant.

La création d'entreprise est, en fait, à la croisée de deux dynamiques. Une, interne, qui repose sur les capacités de l'acteur : (ex-salarié, chômeur, ayant réussi à pérenniser l'entreprise qu'il a créée) suppose nécessairement une posture agissante, et une certaine résilience professionnelle. L'autre, externe, environnementale, repose sur l'organisation actuelle du travail en France, qui pousse au travail autonome.

Néanmoins, on se pose aussi la question de savoir si l'entrepreneuriat est envisageable d'emblée pour tous ceux qui le souhaitent ? Quels sont les enjeux que les sujets doivent anticiper pour assurer leur évolution, qu'elle soit voulue ou subie ? Compte tenu qu'on est dans un raisonnement entre démarche et stratégie d'acteur, quelles sont les conditions qui permettent la pérennisation de l'entreprise néo-entrepreneuriale ?

L'enjeu est donc bien celui d'une complémentarité entre un nouveau modèle productif ayant un fort versant social et une économie libérale et mondialisée au service de ces objectifs, et non comme un but en soi.

Il existe peu d'études sur ce segment d'entrepreneurs, notamment sur la construction de leur savoir entrepreneurial et sur leurs interactions avec l'environnement dans lequel ils évoluent. Ainsi, ce travail de recherche s'intéresse à deux types de populations :

- Les entrepreneurs proactifs, demandeurs d'emploi, issus du salariat qui représentent environ 40 % des créateurs d'entreprises, identifiés dans les agences de Pôle emploi comme projetant de devenir entrepreneurs.
- Les entrepreneurs expérimentés, appartenant au même segment des entrepreneurs proactifs, qui ont créé leur propre entreprise, seuls ou avec des associés, au moins cinq ans auparavant. Ils ont su faire perdurer l'activité de leur entreprise au-delà de la cinquième année après sa création.

L'objet de la recherche interroge le vécu d'expérience de création d'entreprise d'une nouvelle catégorie d'entrepreneurs nommés « *néo-entrepreneurs* » issus du salariat, ex-chômeurs, non prédestinés à être entrepreneurs, en situation de transition. Il s'intéresse à comprendre ce qui les anime et les raisons pour lesquelles ces sujets ont cherché activement à se transformer. Dans leur parcours, il y a eu des obstacles ainsi que des stratégies qui étaient payantes. Comment

survient l'obstacle, comment est-il devenu un problème, comment a-t-il été construit et comment a-t-il été résolu comme problème ?

Ceci amène à la problématique suivante : les constats et les interrogations qui ont orienté cet objet concernant, d'une part l'étendue du phénomène entrepreneurial devenu un recours au travail indépendant comme une solution alternative au problème du chômage. D'autre part, l'évolution observée des profils sociaux des créateurs et de leurs projets dans le cadre d'une activité professionnelle. Cependant, il ne suffit pas de créer une entreprise, encore faut-il la pérenniser. D'après les dernières statistiques, parmi les entreprises créées en 2014, cinq ans plus tard seulement 61 % (en moyenne) d'entre elles arrivent à survivre. Le taux de survie dépend principalement de deux facteurs : l'investissement financier au démarrage et l'expérience du créateur dans le métier favorisent la pérennité. Plus précisément, la part d'entreprises encore actives cinq ans après la création est de 66 % lorsque le créateur a plus de 10 ans d'expérience dans le métier, contre 62 % lorsqu'il a une expérience plus courte et 56 % lorsque son expérience est issue d'un autre métier (INSEE Première, N° 1852, 14/04/2021). Ces constats font partie des critères appliqués pour le choix des entrepreneurs à étudier dans le cadre de cette recherche empirique.

Entreprendre, pour la population étudiée, rejoint la notion de l'entre-deux, entre la logique de la disposition et celle de l'anticipation d'une évolution possible. Le principe de la liberté d'entreprendre se situe dans les interstices de la rupture de « *l'identité salariale* » et la continuité du métier et de l'activité professionnelle qui s'exercent différemment sous « *l'identité du chef d'entreprise* ».

Si l'objet de cette étude se situe sur le plan social, l'enjeu est également scientifique. Activité à projet ouverte au risque, l'entrepreneuriat donne accès à un processus non linéaire assumé par les créateurs et nécessite la mise en place de conduites d'adaptation à des situations floues et incertaines, dont les données ne sont pas initialement connues.

Les travaux se rapportent à l'étude de leur activité afin de construire un projet pérenne et la façon dont ils disent interagir avec leur écosystème, par une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives. Deux sources de données ont été utilisées : la première consiste en la construction d'une base de données réunissant toutes les indications accumulées par l'auteure de cette recherche, pendant huit ans, en accompagnant les demandeurs d'emploi porteurs de projets entrepreneuriaux. La deuxième méthode repose sur l'analyse du discours en organisant des entretiens individuels sur le lieu de travail, l'espace de vie professionnelle de l'entrepreneur interviewé.

Le modèle théorique utilisé est une « *boîte à outils* » rassemblant tous les termes et concepts associés en se référant à un ensemble théorique large, composé de différents réseaux conceptuels.

Le choix de cette interdisciplinarité scientifique démontre l'originalité de la démarche, d'une part, parce qu'on a initié une étude rassemblant des données statistiques, et d'autre part, parce qu'on a convié des auteurs de différentes disciplines, et surtout des auteurs comme Greimas (1966) et Fabre (1999, 2017) qui n'ont pas écrit sur l'entrepreneur, ni sur la transformation professionnelle des salariés. En ce qui concerne les enjeux relatifs au projet et l'acte d'entreprendre, ont été mobilisés Boutinet (1996, 2005), pour étudier le désir et la construction du projet professionnel Barbier (2011) et Mendel (1998) pour l'acte d'entreprendre, ainsi que Schmitt (2006, 2017) qui lui, définit les situations entrepreneuriales, les enjeux majeurs et l'intelligence du projet. Quant à la transaction sociale, élément constitutif de cette recherche, on se réfère à Remy (2005, 2020), Blanc, Foucart, Gibout et al, (2020), qui définissent les éléments transactionnels, en articulant la théorie de « *l'ordre* » avec la théorie de « *l'action* », concernant l'autonomie des individus.

On s'est intéressés à la relation dialogique entre individu et contexte dans un espace composé de savoirs, choix stratégiques et trajectoires de réussite. Ce qui permet à l'individu de devenir entrepreneur dans la durée en se construisant autour d'une « *nouvelle* » identité. Ceci renforce ses représentations et ce qu'il donne à voir comme transactions identitaires vécues et générées autour de lui et en lui.

Ce mémoire est organisé en trois parties. La première partie présente la problématique de la recherche, le contexte de l'entrepreneuriat français, suivi de l'approche théorique et les auteurs mobilisés. La deuxième partie s'intéresse au mode de recueil des matériaux empiriques et la présentation des résultats des enquêtes concernant, d'une part les futurs entrepreneurs et, d'autre part, les entrepreneurs expérimentés du même segment. Dans la troisième partie, les résultats sont discutés avant de conclure sur ce qui fait la particularité de cette recherche.

# **Chapitre I. Entrepreneurs au carrefour des réalités sociales**

# 1 Contexte socio-économique : l'émergence du projet

En France, depuis une trentaine d'années, la vision de l'entrepreneuriat se transforme. Son évolution progressive a commencé au début des années 80, avec la réorganisation du capitalisme industriel. Cette évolution a entraîné les premiers grands licenciements économiques et la fermeture, voire la disparition, d'un grand nombre de sites industriels français. Le chômage, touchant particulièrement les salariés du secteur privé, est devenu une nouvelle réalité sociale.

Au milieu des années 80, un nombre important d'ex-salariés de l'industrie, licenciés massivement de différents sites de production, arrive sur le marché du travail en tant que demandeur d'emploi et une majeure partie d'entre eux se réoriente vers les métiers du service.

L'inflexion de l'économie sociale, de la sociologie et de la sociopsychologie convergent sur de nombreux points avec l'avènement du capitalisme humain comme facteur-ressource pour la production des biens et des services. « *L'individu est devenu un capital qu'il faut faire fructifier* », écrit de Gaulejac (2011) dans « *Les raisons de la colère* ». Ce concept, issu du néolibéralisme ambiant, proclame la possibilité de réussir pour chaque individu qui ne veut pas rester au chômage. Cette réussite dépend essentiellement de ses mérites et plus particulièrement de sa motivation à les mettre en valeur.

Par conséquent, une personne en âge de travailler n'est plus considérée *a priori* comme une main-d'œuvre. Elle devient un centre d'intérêt aussi bien pour le législateur (note en bibliographie), que pour le sociologue, l'économiste et le psychologue.

En économie, de nouvelles théories émergent, notamment la théorie du capital humain de Gary Becker (1976), ainsi que celle du monétarisme de Milton Friedman (1962) : chef de file du néolibéralisme et de la défense de la liberté individuelle. Ce sont des théories nées au cours des années 60-70, dérivant de la même source (École de Chicago). Un peu plus tard, l'école française de sociologie des organisations avec comme chef de file Michel Crozier (Crozier Michel, 1981) place la notion de capital social au sein de l'entreprise française.

Ces nouvelles perspectives entraînent un profond remaniement de la définition purement monétariste du « *coût humain* » de l'entreprise qui était privilégiée jusqu'alors. Désormais, l'entreprise n'est plus seulement un lieu de production de biens et de services par la

combinaison des facteurs : « *capital, main-d'œuvre et sol* » ; elle progresse vers une structure dynamique valorisant l'ensemble de ses ressources humaines, financières et technologiques.

Depuis 1998, des experts issus de 33 pays de l'Union européenne se sont réunis lors de plusieurs conférences puis au sein d'un projet fédérateur (« *Best procedure project on Entrepreneurship Education and Training* »), afin de définir un cadre d'objectifs souhaitables et de mettre en évidence les meilleures pratiques en éducation à l'entrepreneuriat, dès l'école primaire. De ce fait, l'esprit d'entreprendre est à la mode comme l'évoque Verzat (2018). En plus, il a été reconnu par l'Union européenne comme l'une des huit compétences clés pour la formation tout au long de la vie. S'il y a un véritable choix de la part du demandeur d'emploi entre une carrière entrepreneuriale et une carrière salariale, il doit être convaincu qu'il est capable de le faire, c'est-à-dire avoir un sentiment de compétence positif ou croire fermement à son « *auto-efficacité* », en se référant à la théorie du psychologue Bandura (1986). Dans ce contexte de changement de perspective, l'entrepreneur devient un acteur agissant qui réalise son projet en puisant sur ses propres ressources. Il a tout à apprendre afin d'imaginer pratiques et stratégies pour pérenniser son entreprise, située dans un contexte socio-économique multidimensionnel et relativement complexe.

Il est évident que depuis plus de trente ans, chaque individu est invité à développer ses propres capacités pour accéder à l'emploi et s'il veut mieux faire, il peut créer ou reprendre une entreprise. Ce nouveau contexte fait appel à des notions inédites comme celle de polyvalence, de professionnalisation, d'adaptabilité, de mobilité et d'opérationnalité, mais également de conversion, d'insertion/réinsertion et de transformation. « *En outre, la professionnalisation est aussi souvent convoquée pour caractériser les nouvelles formes d'exercice d'un métier* », Vasconcellos (2008).

En parallèle, le chômage de masse, affectant depuis vingt ans un dixième environ de la population active, s'est transformé pour beaucoup en chômage d'exclusion, ainsi que l'écrit Éric Maurin (2006). De plus, les effets du chômage sont immédiats sur la formation professionnelle des adultes. D'après la théorie du capital humain, la formation professionnelle n'est plus uniquement « *un investissement* » pour l'amélioration du rendement social du salarié et le développement de l'entreprise. Elle devient un moyen à déployer pour convertir les ex-salariés, devenus demandeurs d'emploi, vers d'autres branches professionnelles, moins touchées que l'industrie, ou, éventuellement, les former à l'entrepreneuriat.



En vingt ans, le risque annuel de perte d'emploi s'est accru d'environ 30 % dans tous les métiers salariés. Ainsi, la compétence devient un enjeu social et disciplinaire, en se plaçant au cœur de l'historicité des individus renforcés par la conjoncture ambiante qui « valorise », voire encourage leur résolution de prise en charge professionnelle par la création de leur entreprise, où tout reste à prouver. Avoir un travail sur une base régulière représente un défi. Les personnes sont incitées à agir et à élaborer des stratégies audacieuses, leur permettant de mieux s'adapter à la nouvelle donne économique et sociale.

Ceci amène à repenser l'action des entrepreneurs et leur façon d'agir à l'aune des travaux de Christophe Schmitt (2015) qui s'intéressent à la « *dimension humaine* » afin de prendre en compte l'entrepreneur dans sa complexité. Évoquée déjà par Maurin (1990), elle réconcilie deux notions capitales : la connaissance et l'action dans le domaine de l'entrepreneuriat (p.5-6). Cet angle d'approche permet de comprendre, d'une part, les stratégies que l'entrepreneur met en place pour réaliser son projet, et d'autre part, les stratégies de pérennisation que nous conviendrons de nommer « *résolutoires* ».

En outre, les mesures concernant l'évolution de l'entrepreneuriat sont perceptibles en France, au cours de la dernière décennie ; le lexique entrepreneurial s'est enrichi de toute une série de notions nouvelles comme le « *lean et l'effectuation* ». Des théories et des discours nouveaux ont fait leur apparition, qui suggèrent que l'innovation réside moins dans la créativité que dans la capacité d'agir dans l'incertitude, en se confrontant rapidement au marché, et de savoir tester son idée avant de créer son entreprise.

La confrontation avec les clients (ou même les non-clients) permet d'affiner le concept, de positionner le produit au plus près de la demande. Citons encore d'autres notions, telles que le *business modèle*, l'entreprise *pionnière*, la *startup*, le financement participatif (*crowdfunding*), ou encore les espaces collaboratifs (espaces de *coworking*). L'émergence de ce nouveau lexique n'est pas neutre. Elle traduit un changement paradigmatique important dans le domaine de l'entrepreneuriat.

En effet, traditionnellement, l'entrepreneuriat s'inscrivait dans un paradigme de la décision selon lequel tout ce qui importait était en lien avec les décisions à prendre, selon Schmitt (Ibid.). Cet auteur souligne qu'aujourd'hui l'idée n'est plus de passer de la décision à l'action d'une façon linéaire, ni de créer son entreprise d'après un business plan, mais de considérer l'activité humaine dans son ensemble. La décision et l'action sont incorporées dans la même activité.

D'après les travaux de Schmitt : « *les recherches en entrepreneuriat se sont donc centrées sur l'entrepreneur* ». On se focalise sur ses caractéristiques personnelles, son intention et surtout à son capital social. « *C'est ainsi que la recherche en entrepreneuriat s'est inscrite dans un mouvement de balancier allant du résultat des actions de l'entrepreneur à l'entrepreneur lui-même* » (*ibidem*. 2017, p.8).

La représentation qu'on peut se faire de l'entrepreneuriat doit prendre en compte le fait que l'entrepreneur n'est pas uniquement un décideur rationnel, mais aussi un acteur social ayant des compétences et que son intégration stimulerait le développement économique.

### 1.1 La construction sociale d'un contexte entreprenant

Actuellement, chaque individu actif est invité à développer un projet en fonction de ses propres critères et de ses capacités pour accéder à l'emploi. Depuis des décennies, on forme en France des salariés, privés d'emploi, à l'élaboration d'un projet professionnel conduisant à une insertion plausible dans le marché du travail. Poursuivant ce raisonnement du côté acteur, il est probable, que si l'ex-salarié ne parvient pas à intégrer l'emploi souhaité, il lui reste la possibilité d'essayer de créer cet emploi pour lui-même afin de rester dans la continuité de son métier, ou en tout cas d'exercer une activité socialement et professionnellement reconnue. C'est la population ciblée de cette recherche.

Le premier point sur lequel on souhaite insister concerne les définitions et les caractéristiques de l'entrepreneuriat et du travail autonome. L'économiste américain Kirzner (1973) définit l'entrepreneuriat autour de trois notions clés caractéristiques de la spécificité de l'action entrepreneuriale : l'opportunité, la vigilance, l'ignorance des participants aux processus des marchés. Il défend le rôle spécifique de l'entrepreneur dans la compréhension des processus de marché. Ce rôle de vigilance face aux opportunités est devenu une voie de professionnalisation intéressante, fondée sur le projet personnel et professionnel, notamment en période de difficultés économiques qui déclenchent des déséquilibres sociaux.

Convertir les salariés privés d'emploi à de nouvelles formes de travail privilégiant l'autonomie, conduit à l'émergence de nouvelles figures d'entrepreneurs qu'on définit comme des « *néo-entrepreneurs* ».

On doit préciser que Catherine Sicalidou - à l'avenir nommée « *l'auteure* » - est formatrice conseillère en entrepreneuriat. Les données empiriques sont produites à travers les enquêtes effectuées pour les travaux de recherche concernant sa thèse et d'après ses observations,

nombreux sont ceux qui ont eu recours au travail indépendant dans un souci de reconnaissance de leur professionnalité.

En se référant à Wittorski (2007), la professionnalisation relève, avant tout, d'une « *intention sociale* ». Le débat se situe à l'intersection de deux logiques : celle des compétences (les enjeux dominants de mobilisation des ressources humaines) est du côté de « *l'organisation* », et celle de la logique de qualification (la quête de professionnalité ou d'identité) du côté des « *acteurs* ».

Actuellement, la qualification professionnelle ne suffit plus pour trouver un travail et encore moins la spécialisation exclusive dans un métier. Il faut déployer une professionnalité, dans le sens d'avoir certes des « *capacités professionnelles, des savoirs, une culture témoignant d'une identité à la fois humaine et professionnelle* », mais aussi de pouvoir tenir un discours crédible permettant de négocier, de persuader, et parfois d'arbitrer avec son interlocuteur.

Le terme professionnalité correspond à la capacité professionnelle. La notion de professionnalité se situe dans une logique de production, mais également dans le contexte d'une revendication de métier. Pour illustrer cette évocation, on prend l'exemple de l'artisan plombier qui va dépanner son client. Il vend son service, c'est-à-dire le savoir-faire de son métier.

La professionnalité d'un individu ou d'un groupe est « *une expertise complexe et composite, encadrée par un système de références, valeurs et normes, un savoir et une déontologie, sinon une science et une conscience* » (Aballéa, 1992). Elle demande un apprentissage permanent et collectif de savoirs nouveaux. Ces savoirs caractérisés comme fluctuants évoluent dans un contexte nécessitant une reprofessionnalisation permanente.

Liée aux interactions au sein du monde professionnel, la professionnalité prend davantage en compte l'histoire de l'individu (personnelle, sociale, technique et culturelle), et contrairement à la qualification, elle fait explicitement appel à la motivation, au système de valeurs et croyances des individus. Elle établit dans le domaine professionnel ce qui relevait, autrefois, du domaine privé, soulignent Courtois et Josso (1997). L'émergence de l'individu-projet constitue vraisemblablement une riposte face à l'imprévisibilité grandissante des situations et à la fragilité des anticipations de l'évolution de carrière.

Ce déploiement atypique se fait au travers de crises, de ruptures, de reconversions, de mobilités et de transitions, évoque Boutinet (2010). On peut considérer qu'il s'agit d'une tentative incitative d'anticipation d'un avenir professionnel, à court ou moyen terme, en improvisant son

propre parcours. La définition du projet professionnel n'est autre qu'une confrontation entre désir et réalité, l'histoire de l'individu et son vouloir, entre possibilités personnelles et possibilités offertes dans un contexte socio-économique donné (Yatchinovsky & Michard, 1991). Situé au début d'un parcours finalisant, il exprime ou il comprend qu'il y a une intention à caractère décisif. Cette confrontation nécessite un travail de va-et-vient entre imaginaire et action, concernant la recherche d'informations.

Le paradoxe est que, dans tout projet, il y a une articulation problématique entre la simplification de la conception et la complexité de réalisation. C'est la réalité qui doit permettre le réajustement du projet, en fonction de la situation de l'individu, de son envie de s'investir et de sa motivation. (Boutinet, 2010). À plus forte raison, quand il s'agit de la conduite d'un projet de conversion par l'entrepreneuriat. Actuellement, poursuit l'auteur, le projet de vie n'est plus à « *découvrir* » dans l'anticipation plus ou moins lointaine d'un avenir désirable qui fait sens, mais dans une temporalité courte et programmée d'une transition à aménager à travers les continues transactions.

La notion de « *continuelles transactions* » redéfinit l'entrepreneuriat comme une interaction entre l'individu et l'espace socio-économique, s'inscrivant dans le paradigme artificialiste des sciences de la conception proposé par Simon (1969). L'action est le fruit d'une activité de conception qui ne peut se comprendre que dans le seul cadre de la rationalité calculatoire et allocative, mais également dans celui de la rationalité projective. En ce sens, l'activité de conception inclut l'invention et aussi l'imagination. D'après Le Moigne (1990) et plus tard Avenier et Schmitt (2007), cette idée confirme le développement de la pensée constructiviste. Dans le cadre d'une activité de conception et d'invention, l'enjeu pour l'entrepreneur consiste à devoir ajuster sa façon de faire, ou d'imaginer d'autres schémas conformes aux situations nouvelles qui se présentent.

Si l'adaptation est difficile, longue et parfois inopérante, l'expérience lui permettra de tester d'autres pratiques. On peut prétendre que les interactions suivent des cycles spatio-temporels et transitoires, contingents et fortuits qui rappellent les cycles économiques. Il se peut aussi que ces cycles interactionnels soient provoqués, en partie, par les cycles des crises micro- ou macro-économiques. Il est appelé à réagir face à l'incertitude des marchés, mais aussi aux tensions qui menacent sa structure ou menacent lui-même en tant qu'individu. Ainsi, nous pouvons considérer que l'entrepreneur fonctionne en binôme avec son projet, du fait que l'acte « d'entreprendre » est la notion de l'entre-deux. L'individu-projet, élément constituant de

l'entrepreneuriat, agit entre les interstices de la représentation de l'action entrepreneuriale et les expériences de son porteur qui manifeste l'intention de transformer son univers de vie professionnelle en réalisant son projet.

Pour aborder la notion de projet, la distinction faite par Barbier (2011, 2017 p.164) nous paraît intéressante du point de vue destination, visée entre « *projet d'action* » et « *projet de soi* ». Le projet d'action est une image, une représentation du projet que le sujet construit pour transformer son environnement. Il considère que la représentation anticipatrice et finalisante concerne « *l'organisation d'activités ordonnées autour d'une transformation du monde* ». Tandis que la définition du projet de soi correspond à ce que Barbier qualifie comme *une représentation anticipatrice et finalisée construite par un sujet, relative à ses propres transformations en tant que sujet* ». Le projet entrepreneurial est un projet pour soi intégré dans un projet d'action qui est incorporé dans un contexte intentionnel et déterminé pour se réaliser. Tous les trois réunis composent le trinôme du projet entrepreneuriat entre un acteur/ une action/ et un contexte qui favorise ou défavorise son acheminement. Ce postulat nous amène à penser que les représentations de transformation relatives à l'organisation de l'activité et celles construites par l'individu pour sa propre transformation, dans le sens de conversion pour le public étudié, convergent dans le cadre d'un processus d'engagement de l'acteur en cours d'évolution de l'action.

L'entrepreneur se transforme en réalisant son projet. Mais le projet ne pourra être formalisé, voire finalisé et exposé dans un plan d'action, que s'il est réalisable dans l'environnement socio-économique de son porteur.

Le processus de fonctionnement du trinôme entrepreneurial comprend trois éléments : l'acteur (l'entrepreneur), l'action (l'agir à travers un projet) et le contexte (l'environnement). Par conséquent, pour achever la concrétisation de son projet, le futur entrepreneur doit combiner ses objectifs personnels et professionnels de réalisation avec « *une rationalité procédurale* ». Cette dernière est basée sur des formules prévisionnelles socio-économiques, probables et initialement imaginées, inscrites sur une trajectoire balisée par l'entrepreneur lui-même. C'est le résultat d'un processus de décision approprié qui dépend du comportement du porteur du projet et de son effort pour chercher l'information utile et pour s'assurer que la planification du lancement du projet peut conduire à sa réalisation.

Lors de cette étape et en amont du projet définitif, on doit préciser que l'entrepreneur met en place une série d'hypothèses plausibles pour guider son action et construire sa vision par rapport

à son contexte et celui qu'il projette de construire. De ce fait, la figure du néo-entrepreneur est « *sécularisée* » dans un monde problématique si on transpose l'entrepreneuriat dans le discours de Fabre (op. cit., 2011). Il évolue dans une articulation de doute et de certitude, en agissant ou réagissant entre postulat et spéculation. Une sorte d'épreuve que l'entrepreneur « *version nouvelle, apparue vers la fin des années 1980* » espère mieux dominer à travers la conception de l'acte d'entreprendre comme un processus engageant, d'une façon permanente, l'individu à part entière. Nous reviendrons sur cette discussion ultérieurement au chapitre 7. « *Ce qui permet au sujet d'apprendre et de se construire comme entrepreneur* »

C'est la phase de problématisation décrite par Schmitt (2009), pendant laquelle les hypothèses émises fournissent des « *repères heuristiques destinés à éclairer l'entrepreneur en suscitant sa réflexion, son questionnement, ainsi qu'à stimuler son imagination et son action créative* » (Avenier, 2007). La validation ou non de ces hypothèses plausibles amène à « *expérimenter* » la « *robustesse* » du projet dans l'espace de problématisation.

La notion de robustesse évoque la solidité du projet, sa viabilité, ainsi que la capacité d'anticipation et d'engagement de son porteur. « *Cette notion intègre la vision entrepreneuriale dans le contexte actualisé du projet. En amont, il est évident que le projet entrepreneurial est moins robuste qu'au moment où, par exemple, l'entrepreneur monte son plan d'affaires* » (Schmitt, 2009). Mieux encore, il peut aussi se faire aider par un professionnel de l'entrepreneuriat, afin d'accélérer cette étape procédurale et naturellement méconnue par la majorité de futurs entrepreneurs proactifs ; elle constitue l'objet de notre recherche quantitative. En tout cas, l'entrepreneur doit créer une sorte de trame décrite à travers, ce que Boutinet appelle, « *les fils biographiques de l'individu* », son idiosyncrasie définie par sa crédibilité, son éthos et ses compétences du métier, auxquels il faut joindre sa capacité financière relative à l'apport personnel et à la rentabilité de la future entreprise.

En complément à ce que nous venons d'évoquer, le projet suppose la vision du rapport entre une finalité, un objectif et un but qui émanent d'un désir, d'un besoin et des valeurs propres à l'individu (Lhotellier 1986). Par conséquent, l'entrepreneuriat est une activité à projet, une représentation anticipatrice projetée intentionnellement autour d'une transformation du monde par son détenteur, qui se transforme en le transformant. Le projet détient deux phases : le « *projet originel* », initial, qui correspond à une idée animée d'une forte volonté par rapport au « *projet défini* », finalisé, prêt à démarrer compte tenu de l'engagement de son porteur (Bréchet, 1994).

Dans sa thèse de doctorat, Cécile Fonrouge (1999), explore « *l'influence des facteurs individuels d'ordre cognitif sur la formation des stratégies des entreprises nouvellement créées* ». Elle propose trois caractéristiques de l'action organisationnelle, reliant intentions et réalisations qui sont : le caractère « *téléologique* » se référant à l'intentionnalité des acteurs, le caractère « *praxéologique* » concernant la relation qui lie les fins aux moyens et le caractère *projectif* relatif à la faculté d'anticiper sur les conditions et modes de réalisation future. De façon générale, la pensée critique s'entend de la manière dont l'individu adapte consciemment l'information à sa propre perception, dans le cadre des valeurs, des intérêts et des connaissances qui l'entourent. Désormais, le projet entrepreneurial devient un projet d'entreprise et se met, tout d'abord, au service du projet de vie de l'entrepreneur comme l'évoque Bruyat (1994). La vie organisationnelle ne se limitant pas aux intentions, elle investit une perspective praxéologique, articulant la conception à l'exécution, la formulation à la mise en œuvre, les fins aux moyens et fait suivre la décision d'actes.

## 1.2 En France, la vision de l'entrepreneuriat et du chômage se transforment.

Selon les dernières statistiques publiées par l'INSEE en 2022, en France, l'État « *providence* », ainsi que les Régions, depuis la Loi n 83-8 du 7 janvier 1983, dont la dernière est celle du 1er janvier 2015, ont renforcé les actions de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat, y compris les « *aides* », ou plutôt les facilités financières pour que chômeurs, futurs entrepreneurs intentionnels arrivent à passer à l'acte en créant leur propre emploi. Par conséquent, le regard et le vocabulaire ont considérablement évolué, y compris la nomenclature de l'INSEE et de façon équitable. Cette progression a permis de modifier les rapports de places entre les entrepreneurs « *avertis* », créateurs de société, et les anciens salariés, créateurs d'une entreprise « *classique* » (auxquels on peut ajouter les anciens travailleurs précaires, les créateurs éloignés de l'emploi et les micro-entrepreneurs en activité complémentaire) et qu'on a nommé les néo-entrepreneurs. On suppose que les adjectifs « *averti* » ou « *avisé* » sont utilisés dans le sens d'être éclairés, censés connaître et accepter le risque qu'ils prennent. En revenant à l'INSEE, on a consulté les études que propose cette Institution publique et l'on a choisi la plus récente, publiée le 15/09/2022, sous le titre : « *Quatre entrepreneurs sur dix étaient salariés avant la création de leur entreprise* », en 2018. C'est ce qui ressort de cette étude et démontre l'importance, ainsi que la pertinence du sujet traité, dans le cadre de cette recherche. Donc, d'après cette étude statistique, on peut considérer que les futurs entrepreneurs ont des profils différents en croisant les indicateurs de l'étude quantitative de la thèse avec les données statistiques de l'INSEE (Ibid.), pour décrire les trois principales catégories de créateurs

d'entreprises. Au regard des objectifs de la thèse, on a réuni les sept profils définis par l'INSEE en trois catégories représentatives :

Tableau 1 : Caractéristiques principales des sept profils de créateurs d'entreprise en 2018

Figure 1 - Caractéristiques principales des sept profils de créateurs d'entreprise en 2018								
								en %
	Anciens salariés créateurs d'une entreprise classique	Entrepreneurs avertis créateurs de société	Seniors expérimentés	Anciens travailleurs précaires	Créateurs éloignés de l'emploi	Micro-entrepreneurs en activité de complément	Étudiants et jeunes diplômés	Ensemble
Répartition parmi les créateurs	25	15	6	17	13	16	8	100

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/6529184>

- La première catégorie concerne les ex-salariés (« *anciens salariés* » selon l'INSEE) qui représentent 25 % du total des néo-entrepreneurs. Ils sont motivés par le désir d'indépendance ; parmi eux, 65 % étaient salariés du secteur privé, 8 % étaient des agents de la fonction publique et 16 % étaient des chômeurs qui créent des sociétés (48 %). On cite ces proportions, car elles n'apparaissent pas dans le questionnaire de l'enquête. Dans cette catégorie des créateurs, on peut aussi ajouter les intérimaires, les salariés en CDD et les chômeurs [classés travailleurs précaires et créateurs éloignés de l'emploi (ibid.)] qui représentent 27 % des néo-entrepreneurs. Dans le découpage de l'INSEE, ils sont classés séparément. Ces deux derniers profils créent leur emploi, dont 61 % d'entre eux, sous le régime de micro-entrepreneur en activité principale.

- La deuxième catégorie concerne les « entrepreneurs avertis » (appelés ainsi par l'INSEE), créateurs des sociétés qui représentent 15 % du total des entrepreneurs, dont 1 % d'entre eux étaient au chômage. Leur dernière activité professionnelle, avant la création de leur entreprise, était soit travailleur indépendant (54 %), soit chef d'entreprise salarié, PDG (35 %), ou bien salarié du secteur privé (8 %).



- La troisième catégorie rassemble trois profils différents de néo-entrepreneurs [non évoqués] dans les résultats de l'analyse des données de l'enquête du fait qu'il s'agit des créateurs d'entreprises qui n'ont pas le statut de demandeurs d'emploi et, par conséquent, ils ne sont pas inscrits à Pôle emploi. Or, cette catégorie rassemble les « *seniors expérimentés* » (en utilisant toujours le vocabulaire de l'INSEE), qui représentent 6 % du total des entrepreneurs. Ce sont souvent des retraités, dont la dernière activité était, soit travailleur indépendant (54 %), soit chef d'entreprise salarié, PDG (35 %), soit salarié du secteur privé (8 %) ; il y a aussi les micro-entrepreneurs en activité de complément, dont 59 % d'entre eux sont des salariés du secteur privé, 12 % sont salariés de la fonction publique et 16 % sont au chômage. Dans ce triptyque, on découvre un profil, relativement nouveau, qui se développe. Selon les statistiques, ce sont les étudiants et les jeunes diplômés qui représentent 8 % du total des entrepreneurs ; 6 % d'entre eux sont salariés du secteur privé.

- C'est ce qui fait que l'enquête réalisée dans le cadre de cette recherche est toujours d'actualité. De plus, ce qui paraît étonnant, c'est que le travail indépendant en 2018, 2 ans après l'enquête, attire de plus en plus de salariés qui quittent leur emploi pour devenir entrepreneur. Ce n'est pas tout à fait la pénurie d'emploi salarié qui les oblige à réagir en créant leur entreprise, mais plutôt le fait qu'ils ont envie d'agir par eux-mêmes pour satisfaire leur désir d'indépendance. L'entrepreneuriat, comme il a été déjà écrit, est devenu un moyen non seulement d'insertion professionnelle, mais un moyen pour satisfaire un besoin ou un désir d'exercer une activité choisie de manière indépendante. On distingue, par ailleurs, deux grands groupes de créateurs/repreneurs d'entreprise : ceux qu'on a appelés les néo-entrepreneurs qui sont issus du salariat et non pas été prédestinés à devenir entrepreneurs qui créent, initialement leur entreprise, pour créer leur emploi et les « *investisseurs des fonds* » qui créent majoritairement des sociétés, ayant des parcours professionnels, en tant que cadres dirigeants dans diverses grandes entreprises, ou dirigeants d'entreprise en profession libérale. Leurs expériences leur ont permis de se construire en entrepreneurs avertis en créant une première ou une seconde entreprise. Majoritairement, ils créent des sociétés, ce qui représente 80 % du total de cette catégorie. Ce qui signifie, du point de vue macro-économique et microéconomique, que ce n'est pas une seule personne qui entreprend et qui apporte ses fonds propres. En principe, ils sont plusieurs porteurs de fonds qui s'associent pour créer une société « de capitaux » (SA ou SAS), dont l'objectif est d'investir sur un marché « porteur ». Pour atteindre cet objectif, ils créent de l'emploi en embauchant des salariés pour développer une activité créatrice de valeur. Ce patronat, si désiré par les politiques locales, depuis une vingtaine d'années, est plus

« *mobile* » pour délocaliser son activité, dans des pays où le coût du travail est moins cher et la protection sociale moins développée pour faire face à la concurrence, dans le cadre de la mondialisation des marchés. A contrario, pour le néo-entrepreneur son *entreprise constitue son unique source de revenus et elle est conçue comme une prolongation de sa personnalité* (Janssen et Schmitt, 2011). C'est l'entrepreneur traditionnel, l'ex-salarié qui crée une entreprise classique (Ibid. 2018), individuelle ou société en famille ou avec des associés en dehors de sa famille, ou bien les deux à la fois, d'après les cas étudiés. Il risque davantage ses fonds propres pour créer de l'emploi et de la richesse sur le territoire où il s'installe. Ce type d'entrepreneur existe toujours et ses principaux objectifs sont le profit et la croissance, qui lui permettront de poursuivre son activité professionnelle en pérennisant son outil de travail.

On peut ajouter que le néo-entrepreneur s'installe dans un écosystème prédéfini parce qu'il ne dispose pas de moyens pour accéder à la mobilité, notamment, à la délocalisation de son entreprise à l'étranger. En outre, on a constaté que les futurs entrepreneurs envisagent davantage de créer leur entreprise dans le secteur des services (43 %) que dans le secteur du commerce (31 %) et encore moins dans le secteur de la production industrielle (3 %), enquête, tableau 8 « *Projets envisagés dans divers secteurs d'activité* » [INSEE (Ibid.) 15/09/2022].

À l'issue de ces constats, il semble utile de préciser qu'il ne faut pas confondre le néo-entrepreneur avec le chef d'entreprise du point de vue sociologique, même si la sociologie se préoccupe depuis peu de ce segment de créateurs d'entreprise. Il faut donc éviter cette confusion dans une perspective sociale. En revanche, du point de vue économique, les normes du plan comptable, ainsi que les règles et les obligations financières et juridiques, concernent toutes les entreprises installées en France. Ce qui change est la taille de l'entreprise, en utilisant le vocabulaire comptable. Par exemple, être auto-entrepreneur, c'est créer une entreprise individuelle au régime fiscal de la micro-entreprise (régime fiscal et régime social très simplifiés, voire allégés). Selon ce régime et jusqu'à un certain seuil du chiffre d'affaires annuel, l'entrepreneur bénéficie de l'exonération de la TVA. En contrepartie, ses cotisations sociales à l'URSSAF sont calculées sur son chiffre d'affaires brut. À ce titre, l'auto-entrepreneur ne peut pas déduire ses charges de son chiffre d'affaires.

Du point de vue macrosociologique, et microsociologique, on a constaté que le segment de la population qui appartient au « *petit patronat* » avait beaucoup évolué depuis une quarantaine d'années.

Cette évolution concerne davantage l'approche de l'autonomie de l'individu. Le futur entrepreneur est considéré comme un « *porteur de projet* » dans le vocabulaire des financeurs

publics, ce qui signifie que le projet est une condition, un « *sésame* » qui ouvre la voie vers la gratuité de la formation professionnelle et l'accompagnement, assortis d'encouragements incitatifs pour tous ceux qui déclarent leur intention d'entreprendre à Pôle emploi (l'entrée principale pour les demandeurs d'emploi). « *Les anciens travailleurs précaires* » et les « *créateurs éloignés de l'emploi* » qui représentent 30 % des créateurs s'inscrivent au chômage et un nombre important d'entre eux ont participé aux Ateliers de création d'entreprise. En revanche, les trois profils qui correspondent principalement à la recherche d'une activité et d'un revenu complémentaire, se répartissent entre les « *salariés en activité de complément* », les « *retraités* », les « *étudiants et jeunes diplômés* ». Ces trois profils représentent 30 % des créateurs d'entreprise. Ils n'ont pas droit au chômage et par conséquent aux Ateliers de création d'entreprise, même s'ils sont concernés. On peut supposer qu'ils achètent des services juridiques et d'autres conseils ou services auprès des professionnels pour créer leur société, ou bien, ils se débrouillent par eux-mêmes, éventuellement en famille ou entre amis.

Enfin, les « *créateurs expérimentés* » 15 %, toujours selon les statistiques qui ont déjà une pratique dans la création ou la direction d'une entreprise, créent principalement des sociétés, avec des moyens plus importants et des perspectives de développement plus favorables. (INSEE 2018) Un certain nombre d'entre eux ont participé aux ateliers, dont 201 sur 2290 participants, soit 9 % ayant déclaré qu'ils étaient salariés cadres.

La création d'entreprise se trouve à la croisée de deux dynamiques. L'une, qui est interne et repose sur les capacités de l'acteur (ex-salarié, chômeur, ayant réussi à pérenniser l'entreprise qu'il a créée), suppose nécessairement une posture agissante et une certaine résilience professionnelle. L'autre est environnementale. Elle repose sur l'organisation actuelle du travail en France, et les mesures incitatives pour l'auto-emploi et le travail autonome.

Quand on a croisé les résultats de l'enquête quantitative effectuée avec les statistiques nationales publiées en 2018 par l'INSEE, on s'est rendu compte que la réponse n'était pas évidente concernant le nombre de porteurs de projets qui créent une entreprise. En ce qui concerne le devenir des personnes rencontrées entre 2009 et 2016, on n'a eu accès à aucune information. Si l'on regarde les statistiques de 2018 au niveau national, on apprend que la forte hausse de 2021 est portée par les immatriculations d'entreprises individuelles sous le régime du micro-entrepreneur (+ 17 %), les créations de sociétés de capitaux, notamment, par actions simplifiées (SAS) progressent aussi fortement (+ 24 %), tandis que les créations d'entreprises individuelles classiques augmentent plus modérément (+ 2 %). Cette croissance est plus forte

dans trois grands secteurs d'activités : transports et entreposage (+ 25 %), activités spécialisées, scientifiques et techniques (+ 17 %) et autres de services aux ménages (+ 42 %). Toutes ces données complètent et améliorent l'enquête quantitative parce qu'elles renseignent sur les tendances actuelles au niveau des créations d'activité, ainsi que sur les catégories des métiers qui attirent les entrepreneurs. Ce qui signifie que ceux qui ne disposent pas de fonds propres peuvent devenir auto-entrepreneurs (l'immatriculation est gratuite et on peut s'inscrire sur Internet sur le site de l'URSSAF). En revanche, il faut avoir un savoir-faire « *au niveau de la vente* », beaucoup d'énergie et des réseaux pour trouver les premiers clients. Les lois ne le disent pas, néanmoins, il est matériellement impossible d'entreprendre pour ceux qui n'ont aucune ressource financière, y compris allocative (Allocation chômage ou RSA, etc.) et vivent seuls. Il faut avoir un revenu, au moins pendant les trois premières années après la date de son immatriculation, pour pouvoir vivre en attendant que l'entreprise développe son chiffre d'affaires.

En revenant aux statistiques de 2018, l'INSEE (op. cit), les micro-entrepreneurs, en activité complémentaire, représentent 26 % des néo-entrepreneurs. En outre, ceux qui arrivent à pérenniser leur entreprise créent leur activité, statistiquement, dans les secteurs où il y a une demande soutenue du marché pour qu'ils puissent atteindre cet objectif.

Les créateurs d'entreprise qui créent des sociétés, seuls ou avec des associés, ont une capacité financière pour déclencher des aides publiques et des prêts bancaires pour pouvoir développer leur entreprise et créer de l'emploi. Toutefois, indépendamment du statut juridique, les entrepreneurs doivent avoir aussi des compétences professionnelles « *pour pouvoir produire, vendre et se faire payer* », comme dit Wictoria I., la cyber-experte-comptable. En ce qui concerne le choix d'un secteur d'activité porteur, on spécifie qu'il est indispensable d'avoir un savoir-faire et des compétences particulières à négocier pour se faire une place au milieu des concurrents.

Pour résumer cette partie : on estime répondre aux interrogations relatives à la réalisation de l'objet de recherche de la thèse. Elle sert car elle s'appuie sur les résultats d'une étude quantitative qu'on considère comme représentative de la population des demandeurs d'emploi, porteurs d'un projet entrepreneurial. Cette enquête renseigne sur les différents motifs pour lesquels les ex-salariés ciblés ont quitté l'entreprise employeuse pour devenir entrepreneurs, tableau 4 « *élément déclenchant* ». Leurs caractéristiques professionnelles répertoriées montrent une tendance, une intelligence situationnelle de création d'entreprise par l'auto-emploi. En ce qui concerne les ruptures professionnelles, anticipées ou non, elles conduisent à

la mise en question des sujets au niveau de leur orientation. De ce fait, la phase d'émergence du projet professionnel devient une étape importante.

## 2 Patron, chef d'entreprise, entrepreneur, néo-entrepreneur

Avant d'aborder l'apparition du nouvel entrepreneur, il est intéressant d'identifier quelles sont les origines de ces appellations, quelle est la différence entre un patron, un chef d'entreprise, un entrepreneur et comment on peut y accéder ?

Un patron est un « père » du latin « *patronus* », issu « *de pater -le père- avec comme sens dérivé le protecteur* » qui se comporte de manière paternaliste. C'est un dirigeant autocratique à la tête d'une entreprise hiérarchisée, c'est-à-dire organisée selon un mode hiérarchique, où les rapports de subordination entre salariés et patrons sont clairement préétablis. La définition moderne du mot patron désigne le dirigeant qui a le pouvoir effectif. Selon la définition de Larousse, le patron est une « *personne qui dirige une entreprise industrielle ou commerciale, par rapport aux ouvriers et aux employés qu'il emploie* ». L'expression « paternalisme » fait appel à l'attitude du chef d'entreprise qui, de sa seule initiative, octroie à son personnel des avantages sociaux dans le but d'affermir son autorité ; il s'agit d'un comportement bienveillant et autoritaire du patron envers ses salariés.

Comment accède-t-on au patronat ? Souvent, l'accès au patronat se faisait et se fait encore, mais à plus petite échelle, par les liens du mariage et par les liens de parenté avec le chef d'entreprise, qui cède son entreprise à ses descendants, ses enfants, ou à d'autres membres de la famille. Autrefois, la notion de la compétence, de la professionnalité ou du talent, pour rester longtemps patron, n'avait pas lieu d'exister, sauf si cette fonction ne pouvait pas être remplie pour des raisons de santé, du fait que les liens du sang conditionnent la succession. L'entreprise dynastique qui n'est autre que l'entreprise familiale où il suffit de ne pas modifier ni d'outrepasser les habitudes des ascendants et, pour les cas imprévus, de temporiser de façon adaptée à la situation. « *De cette manière, un patron d'habileté ordinaire se maintenait à la tête de sa société* », écrivait Machiavel (1513)

Le chef d'entreprise est le dirigeant d'une entreprise sans obligatoirement l'avoir fondée ou en être propriétaire. Il pourrait être aussi salarié nommé par un directoire ou par l'actionnariat, il perçoit un salaire et souvent des stock-options au regard des résultats financiers obtenus. Il est le représentant de la structure qu'il dirige d'un point de vue moral, juridique et financier, selon la définition de l'observatoire des métiers. Mais, depuis une trentaine d'années, les chefs

d'entreprise par héritage, par tradition familiale, vocation et/ou par opportunité financière de placement de capitaux doivent coexister avec une nouvelle catégorie de créateurs de TPE (Très Petites Entreprises). Ces derniers sont issus du salariat. Ils ont travaillé comme employés, cadres ou techniciens dans une entreprise, laquelle actuellement n'a plus de place pour eux. Ils sont résolus à sortir de l'inactivité et de l'attente d'un emploi, afin de trouver leur place dans une autre entreprise qui veut bien les embaucher. Sinon, ils se chargent de la créer eux-mêmes en faisant « *leur place* » au sein de leur propre entreprise (Barbier, 2006). Ce dernier explique que ces rapports de place, par nature, ne sont pas figés. Ils évoluent au cours des activités et contribuent, parfois, à en créer de nouvelles. Historiquement, pour l'ex-salarié porteur de projet entrepreneurial, les notions de projet et de place sont très importantes et s'expriment à travers son discours : « *je cherche une place* », « *je n'ai pas trouvé ma place et je suis parti. J'ai un projet pour me mettre à mon compte* ».

En France, ces notions intègrent le modèle de l'entreprise néolibérale à connotation anglo-saxonne et germanique, du point de vue économique et sociologique.

Ainsi, le capitalisme wébérien du début du 20<sup>e</sup> siècle, d'éthique protestante, rationnel et ascétique valorisant le métier, fondé sur le concept social du Beruf et berufen (*faire appel à une vocation*), opère en symbiose avec « l'Organisation Scientifique du Travail, OST » du modèle taylorien (Taylor, 1991). En fait, le taylorisme ne régresse pas, mais il se transforme progressivement au niveau du champ conceptuel, et par voie de conséquence, les schèmes suivent leurs propres constructions.

Autrement dit, le taylorisme est dépassé, mais n'est pas encore remplacé. Il cohabite avec les nouvelles formes d'organisation du travail qui apparaissent, telles que l'entrepreneuriat en microéconomie et microsociologie, la polyvalence professionnelle du « *self-emploi* », la gestion par projet et l'outplacement en management, ainsi que le double statut d'activité du salarié-entrepreneur [salarié et (auto) employeur à la fois], la coproduction, la co-traitance, la sous-traitance et le portage salarial.

De l'OST en passant par la technostructure de Galbraith (1967) et l'organisation linéaire des unités de production autonomes à l'entreprise multinationale créée par un actionnariat d'investisseurs (les Fonds de placement), nous sommes arrivés aujourd'hui à la TPE, « *entrepreneuriale* ». La TPE est une structure unipersonnelle, parfois collective, dirigée par un individu, souvent néophyte aux règles de gestion, mais fortement convaincu que son entreprise représente ses propres valeurs et son éthos. Il n'a pas été prédestiné à devenir entrepreneur, mais sa trajectoire biographique l'y a « *conduit* », en lui révélant au cours du trajet que quand on

devenir entrepreneur, on ne se convertit pas obligatoirement en patron, mais en travailleur libre de mener son propre sort professionnel. Leur entreprise ressemble à une petite structure fragile financièrement où le premier souci de son fondateur consiste à s'occuper (entreprendre) de son organisation et en même temps, il satisfait son besoin d'indépendance et son désir d'une forme de travail qui lui ressemble. Une activité professionnelle qui correspond à son identité !

Ce nouvel entrepreneur prend l'initiative, forcé ou consenti, de créer, parfois de reprendre une activité. Il lance son entreprise pour sortir d'une crise de « *non-emploi salarié* », le manque d'évolution d'un plan de carrière au sein de l'entreprise qui l'a embauché d'une façon « continuellement précaire » en renouvelant les CDD, ou tout simplement d'un refus de l'autorité patronale. Cette dernière orientation est assez courante chez les artisans qui créent leur entreprise après leur apprentissage pour exercer leur métier et aussi du fait que la conjoncture ambiante valorise sa résolution de prise en charge professionnelle en créant son emploi, où tout reste à prouver vis-à-vis de lui-même et de son entourage. Par conséquent, nous nous acheminons vers l'entreprise capitaliste, libérale et productiviste, à connotation sociale et *anthropocentrée*, Schmitt (2008), où la figure du néo-entrepreneur, novice et déterminé, instaure la prescription des contours de sa propre activité.

Depuis les années 1990 jusqu'à nos jours, la nouveauté concerne les demandeurs d'emploi qui deviennent désormais porteurs d'un projet entrepreneurial. Ils déclinent leur retour au travail salarial. L'apparition du nouvel entrepreneur nous oriente vers l'élaboration des concepts et des méthodes concernant la conduite du projet considérant que le créateur d'entreprise s'appuie fortement sur son projet. Il constitue un binôme entre « *l'individu et son projet* » qui doit œuvrer pour pérenniser son propre emploi.

C'est une manière d'agir dans un contexte de transition où la valeur « *travail salarié* », détériorée, voire bradée par une série de crises économiques et de mouvements socioculturels répétitifs et mondialisés, en subit les aléas. Le travail indépendant révèle la réfutation d'un salariat non conforme aux aspirations d'une catégorie d'ex-salariés autonomisés.

## 2.1 Les causes de la désaffectation de l'emploi salarié :

La première étape consistait à répertorier une série de contraintes dont les causes sont multiples : d'ordre conjoncturel comme la pénurie d'emploi salarié à faible qualification ou l'hyperspécialisation des candidats, d'ordre institutionnel par rapport à la réglementation du

travail et d'ordre structurel du fait que les entreprises restent défiantes, ou en tout cas trop prudentes face à l'embauche durable.

En outre, dans nos sociétés modernes, il y a aussi des causes d'ordre sociologique, dues aux réticences d'un nombre d'ex-employés à s'adapter aux conditions ou aux exigences accrues du marché de l'emploi, notamment en ce qui concerne la mobilité, la disponibilité, ou la flexibilité du contrat de travail, provoquant des crises sociales et une pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs d'activité.

En 1999, l'enquête annuelle du *World Value Survey* -WVS- sur 80 pays, place la France dans la moyenne des pays par rapport à l'importance accordée à la valeur travail par les individus. L'explication avancée par Philippon (2007) concerne une crise des valeurs collectives. Suivant ce raisonnement, l'auteur considère que les Français ont la capacité à travailler ensemble. D'autre part, le capitalisme familial contrôle encore une partie importante des entreprises françaises, le rôle des syndicats est restreint, bien que le cadre législatif ait été réformé dès 1983. Par ailleurs, le contrôle des salariés se fait directement par un management autoritaire, peu déléguatif constate l'auteur, ce qui limite la mise en responsabilité du middle management, l'évolution des carrières et « *la liberté des décisions, voire la satisfaction dans son travail* ».

Retour à la même enquête, 15 ans plus tard, effectuée sur 140 pays, qui place économiquement la France en 2015 à la 22<sup>e</sup> place mondiale. La coopération et les relations au travail des Français sont plutôt difficiles, tant du point de vue des dirigeants et des salariés que du manque de confiance entre eux, il convient de rajouter des pratiques de recrutement et de licenciement des entreprises qui posent question. Le meilleur score français (19<sup>e</sup> rang) est octroyé à l'offre des activités scientifiques. Ce sont les populations qu'on trouve rarement dans les rangs des chômeurs.

Par conséquent, les événements déclencheurs de la montée du désir entrepreneurial sont liés non seulement aux licenciements et à l'impossibilité d'avoir un CDI ou la perte probable d'emploi, mais également, à la dégradation des conditions de travail, à l'ennui au travail et à l'évolution bloquée, suivie par la mobilité indésirable et le management incongru.

Trois décennies auparavant, les licenciements massifs du milieu des années 1980 ont été suscités, en partie, par le retard d'investissements productifs des grands groupes français, mais aussi par les méthodes archaïques de la gestion du personnel. Cette dernière, nommée « *ressources humaines* » pendant des décennies, a été confiée, majoritairement à l'époque, à



d'anciens militaires en retraite, dont le management se résumait en trois mots : ordre, rigueur et discipline. On peut aussi ajouter le mode de sélection des dirigeants privilégiant les héritiers de la famille et au parachutage des hauts fonctionnaires des Grandes Écoles au détriment de la promotion interne (Minguet et Thuderoz, 2005). Les entreprises de l'époque sont moins compétitives étant donné que les familles ne souhaitent pas facilement ouvrir leur capital à des investisseurs extérieurs, par crainte d'en perdre le contrôle. Étant moins performantes à cause d'une faible productivité et en absence de coopération au sein de la structure, elles génèrent du conflit, de l'absentéisme et du chômage.

Le modèle de l'entrepreneurship décrit par P-A. Fortin (1986) peut être résumé ainsi : « *prendre de bonnes décisions, produire un bien ou un service de bonne qualité à moindre coût est l'élément clé du succès d'une entreprise* », ne correspond que partiellement au modèle socio-économique des années 2015-2023. La différence se situe au niveau de la question de la performance et des ressources disponibles qui ne seront résolues que par l'entrepreneur lui-même. Ce modèle ne peut fonctionner que par la motivation, les compétences et les caractéristiques du porteur de projet, qui réussira la meilleure organisation des ressources dont il dispose, en interaction permanente avec son environnement.

Suivant cette évolution, depuis une vingtaine d'années, la psychosociologie du travail a pénétré la gestion du personnel, reconvertie dans les années 2000 en gestion des ressources humaines. Le rôle de l'entrepreneur est élargi. Il est considéré, en tant qu'acteur économique, comme une personne-ressource. Le management doit réinventer son propre fonctionnement entre deux conceptions problématiques, voire équivoques et conflictuelles, relatives à la direction de l'entreprise.

Actuellement, la gouvernance d'une entreprise s'opère par un « *dirigeant* » qui exécute les directives du conseil d'administration ou bien du président du directoire. Habituellement, il a le statut de salarié, cadre supérieur de préférence, souvent manager ayant un lien de dépendance économique et de subordination juridique avec son employeur, selon les dispositions de son contrat de travail, malgré l'étendue de son pouvoir d'action décisionnelle. Habituellement, une entreprise indépendante est dirigée par le gérant, ou le directeur général qui est à l'origine de sa création, ou bien il l'a achetée à un cédant. C'est-à-dire, il a fait une reprise d'entreprise. En revanche, ce segment d'entrepreneurs a investi ses propres capitaux et la majorité d'entre eux s'auto-emploie, en travaillant dans leur entreprise. La différence est importante entre ces

deux profils de dirigeants, même si leurs fonctions sont globalement identiques : l'entrepreneur est responsable civilement et pénalement face aux tiers. Cette position lui donne le droit de gérer librement son activité, de prendre des initiatives, de pérenniser ses sources de revenus et par extension son emploi, ainsi que celui de ses salariés.

La plupart du temps, il est décideur unique de sa propre structure (sauf s'il a des associés), évoque Boutinet (2011). En d'autres termes, il bénéficie du fruit de son travail, s'il y a des bénéficiaires. Il doit rembourser les crédits engagés et faire face aux difficultés financières.

Le dirigeant salarié peut être licencié, récupérer des indemnités et des primes, et s'il n'est pas actionnaire, il n'aura aucune dette à payer. Mais, même si les entrepreneurs prennent davantage de risques, le fait de bénéficier du fruit de leur propre travail est un attrait important pour cette nouvelle génération de dirigeants qui viennent aussi bien du milieu de l'entreprise privée que de la fonction publique.

## 2.2 Devenir entrepreneur : processus de décision et de mise en action

La décision, élément constitutif de l'acte d'entreprendre, traduit le choix personnel de l'entrepreneur entre « *plusieurs engagements d'action* » d'après Barbier (Ibid. 2017, p.80). Elle reflète la typicité de chaque création d'entreprise, de chaque histoire de succès ou d'échec. Les choix que va faire l'entrepreneur vont engager sa personne, sa réputation et sa capacité à articuler des scènes sociales différenciées pour réaliser la valorisation de son projet, ses produits écrit Zalio (2007).

Sous un autre angle, le verbe décider signifie rompre avec l'intentionnalité pour passer à l'action et devenir entrepreneur. Le décideur combine, dans le sens de *transiger*, les ressources disponibles d'appui, en mobilisant son milieu professionnel, extra-professionnel, personnel et familial. Mais, le segment des néo-entrepreneurs sur lequel porte cette recherche crée des TPE ayant des ressources limitées dans un environnement méfiant et quelquefois circonspect, face à la petite entreprise, où les moyens de production et de promotion sont limités dans le sens d'une activité unipersonnelle à décideur unique et relativement isolé.

En outre, le profil des entrepreneurs qu'on étudie est un acteur social qui a des mobiles liés à ses propres présentations ou représentations. Il ne correspond ni au modèle de l'entrepreneur innovateur et héroïque schumpétérien ni au gestionnaire « *bon père de famille* » wébérien. En revanche, c'est un individu comme les autres qui a décidé de la façon dont il souhaite gérer sa carrière professionnelle.

Or, cet ex-salarié, ex-chômeur, est guidé par ses propres principes et valeurs, en vue de s'engager vers un avenir meilleur, en tout cas qu'il croit meilleur, sans pour autant que celui-ci

ne fasse référence de manière explicite aux valeurs morales religieuses défendues par Weber. Dans les contre-exemples, on se réfère, par ordre chronologique, aux travaux de Bruyat (1993), sur les questionnaires qui s'inscrivent dans la perspective dialogique entre individu et création de valeurs, notamment chez les ingénieurs créateurs d'entreprises (Fayolle, 2003) ou encore les entrepreneurs décrits par Hernandez, mettant l'accent sur « *les dimensions de la décision d'entreprendre* », qui s'appuie sur l'analyse de récits de vie d'entrepreneurs (Hernandez, 2006). Au regard de l'espace professionnel *postmoderne* décrit par Maffesoli (2014), caractérisé structurellement par la rareté de l'offre d'emploi, on constate que les adultes en recherche d'insertion vivent des parcours de plus en plus chaotiques, à savoir que : « *L'État-providence devenu entre-temps État-ordonnateur, érige chez ses suffragants l'autonomie en norme et les mets dans l'obligation de se donner les moyens de gérer par eux-mêmes cette autonomie professionnelle* ». Ainsi, la création d'entreprise tend aujourd'hui à être instaurée en paradigme de l'autonomie, dans une société plutôt en grande vulnérabilité, dont un pourcentage non négligeable de ses membres est menacé d'inactivité forcée et donc de dépendance, évoquent Boutinet et Raveleau (Ibid. 2011).

On peut également prétendre que les interactions entre l'individu et son milieu suivent les cycles spatio-temporels, transitoires et fortuits, qui correspondent aux cycles économiques. Il se peut aussi que ces cycles interactionnels soient provoqués partiellement par les cycles des crises micro, méso ou macro-économiques. Ce sont des phases incertaines et douteuses qui amènent le chercheur à problématiser. Ce qui implique un travail de questionnement à partir d'une anomalie repérée, qui met en relief une ambiguïté, un véritable point faible de la communication. En d'autres termes, c'est la formulation d'une difficulté qui empêche de répondre immédiatement parce que problématiser est un travail de réflexion qui met à jour la part impensée d'un discours.

Du point de vue systémique, dans le domaine de la cognition entrepreneuriale, l'approche de la décision à travers l'approche « *effectuale* » mise au point par Saras Sarasvathy (2001, 2003) cité par Schmitt (2015) a remis en cause la pensée causale qui a fortement structuré et structure encore la réflexion dans le domaine de l'entrepreneuriat.

L'approche « *effectuale* » a un fondement cognitif, notamment sur la « *théorie des opportunités* ». « *L'entrepreneur, doté d'intelligence en lien direct avec son image de la réalité, n'est plus perçu uniquement comme un acteur rationnel (renvoyant à ce que nous pouvons appeler l'agir rationnel), conditionné par son environnement (renvoyant à ce que nous pouvons appeler l'agir normatif)* ».

L'entrepreneur est pris en considération en tant qu'agent de sa propre action, mû par une intentionnalité propre, ancré dans son écosystème et dans son temps, facteurs d'influence directe sur ce qu'il entreprend (Schmitt, 2015). Sans sortir du paradigme de la décision, écrit l'auteur, l'effectuation se propose de répondre à la question « *comment décide l'entrepreneur ?* » Il s'agit de l'agir cognitif. Le passage du « *quoi* » au « *comment* » permet de mieux comprendre les mécanismes de décision de l'entrepreneur. L'auteur poursuit, en précisant que la principale valeur ajoutée des réflexions portant sur l'effectuation, concerne la sortie de l'abstraction et l'isolement de l'*Homo œconomicus* dans laquelle la réflexion en entrepreneuriat s'est enfermée depuis ses origines.

Toutefois, l'action reste toujours la conséquence des décisions prises.

Cette méthode révèle que les individus et les organisations évoluent constamment dans un processus d'auto-formation. Cette formation se déroule tout d'abord, pour parvenir à une stabilité par l'adoption des cycles d'interaction et ensuite par le développement de règles de conduite appropriées. L'opportunité est donc le résultat d'un processus de construction *par les mises en acte* (énaction) des entrepreneurs qui explorent diverses façons de produire de nouveaux produits ou services. Les opportunités d'affaires sont envisagées comme entièrement constituées par la vigilance de l'entrepreneur, non pas du point de vue de la découverte, mais comme des *créations de l'entrepreneur* (Schmitt, 2015). Ce sont les contingences rencontrées par l'entrepreneur dans son exploration qui lui ouvrent de nouvelles capacités. Le mode de rationalité de l'entrepreneur agissant au cours de l'émergence de l'opportunité renverse le schéma classique. Il ne s'agit pas de prédire l'avenir pour le contrôler, mais plutôt de le contrôler pour mieux le prédire.

L'individu évolue dans un monde imprévisible et ambigu dont il ne peut seulement contribuer qu'à définir les contours. À titre d'exemple, prenons le cas du marché de l'innovation, l'entrepreneur agit sans modèle d'optimisation, car il n'existe pas d'historique, d'où sa difficulté à rester compétitif. Les entrepreneurs se comportent souvent comme si l'opportunité était le résultat de leur action plutôt qu'un élément précurseur à celle-ci. « *L'énaction* » recouvre les processus de perception, de sélection et d'attribution de sens à l'environnement. Ce processus est inspiré, entre autres, par Francisco J. Varela et Karl Weick : ce dernier a développé une vision neuve des organisations en révélant que les structures sont mises en action au moment même où les gens agissent. Selon Weick (1969, 1979, 1995), elles sont en processus continuels d'organisation, car elles subissent des changements constants.

En France, introduite par Philippe Silberzahn (2014) c'est avant tout une démarche pragmatique et du bon sens pour créer une entreprise. Dans une économie de marché, cela signifie

pratiquement qu'il faut trouver les clients pour acheter le (s) produit (s) mis en vente. Face à ce revirement méthodologique par rapport aux préceptes méthodologiques qui ont conditionné deux générations de néo-entrepreneurs, l'entrepreneuriat devient un processus social qui se construit avec les autres. La décision sera plus complexe à prendre. Il faut quitter le mythe de l'idée géniale et de l'entrepreneur héros. « *Aller très tôt confronter votre idée avec d'autres personnes. N'ayez pas peur de vous faire voler votre idée. C'est la capacité à faire évoluer son idée, à la nourrir des réflexions d'autres qui font la différence. La clé, c'est l'action* » (Ibid. 2016). L'enactment met en avant l'activité performée exercée sur le terrain en contact avec le réel. Il s'agit de vérifier la potentialité de la demande du client face à l'offre des biens et/ou des services effectués par l'entrepreneur. C'est une sorte d'expérience à acquérir via l'épreuve (*testing*).

Résolument, on revient à l'expérience du vécu de l'entrepreneur proactif en amont de l'action qui sera complétée par l'expérience acquise par l'effectuation de l'action. Par conséquent, la conduite du projet met en exergue les comportements stratégiques et les expériences de l'offreur. L'acte d'entreprendre devient désormais un processus par lequel les gens se réalisent en continuité et en coordination avec leur environnement.

### 3 Cadre de référence du néo-entrepreneur et tensions structurantes

Le cadre de référence défini par de Miribel, M. (2013) est un concept qui permet de comprendre les enjeux relationnels, en lien avec notre bagage culturel, nos expériences vécues et notre façon de voir le monde. C'est le concept clé, car il permet de comprendre les différences de perception d'une même réalité lors de l'analyse des entretiens avec les néo-entrepreneurs interviewés. Fabriqué au fil de nos expériences, il est en quelque sorte le catalogue interne auquel nous nous référons pour évaluer la personne en face de nous et le contenu de ses propos, ainsi que sa vision du monde et les moyens qu'il engage pour mettre en place ses actions.

Il aide à comprendre pourquoi certaines idées et certains faits sont retenus, alors que d'autres sont rejetés. Finalement, on peut le comparer à une sorte de filtre *critique de la pensée*, qu'on aurait créé. En effet, ce cadre de référence rend compte des différents types de stratégies élaborées, selon la définition du terme « *stratégie* » proposée par Major et al. (2011) « Les *stratégies* ou *modalités de régulation* sont des comportements, des savoir-faire, des attitudes que la personne développe pour parvenir à maintenir l'équilibre entre ce qu'elle est et son environnement ».

En abordant ce concept sous l'angle de la compétence de l'ex-salarié qui devient entrepreneur, on peut considérer qu'il est en état d'assumer une responsabilité à la fois accrue en matière

d'engagement financier pour pérenniser son entreprise et aussi, cognitive, pour exercer son métier seul sous le statut de travailleur indépendant. On pense que le cadre de référence du néo-entrepreneur se construit autour de trois composantes : la compétence, fruit de son expérience, l'engagement croisé, entre son désir d'autonomie et sa volonté de réussir, ainsi que sa capacité de mettre en place des stratégies résolutoires pour contourner les obstacles. Cette réorganisation est une reconstruction et une métamorphose autant du créateur qui témoigne de ses engagements : « Ce n'est pas uniquement la finance qui m'intéresse, mais de mettre la rentabilité au service du projet que *que l'entreprise soit pérenne* ». Un peu plus loin, il précise que ce qui l'intéresse dans une entreprise est le métier qui définit la rentabilité. La gestion, d'après lui, est un outil de travail. Dans cet exemple, on perçoit le rapport particulier de l'entrepreneur avec son projet initial et son double engagement personnel qui consiste dans un premier temps à consolider la viabilité de son entreprise pour qu'il ne soit plus obligé de retourner au salariat et, dans un deuxième temps, à valoriser son métier pour que l'entreprise soit rentable dans la durée. De ce fait, ce qui est observable est la transition d'un nombre de salariés vers une nouvelle identité individualiste et autonome via l'entrepreneuriat. Leur quête de reconnaissance les conduit à une régénération *via* la désintégration de l'esprit collectif du salarié en entreprise. En fait, la nouvelle référence de l'ex-salarié transformé en entrepreneur est l'autodétermination d'exercer son métier d'origine ou le métier désiré, en passant de l'encadrement collectif et « *sécurisant* » au cadre de l'individuel et de « *l'incertain* ».

En contrepartie, il va acquérir de nouveaux savoirs, de nouvelles connaissances de dirigeant d'entreprise, lui permettant de construire de nouvelles compétences. « *Il apprendra ou il réapprendra en faisant* ». Le néo-entrepreneur et son organisation se transformeront de façon endogène, par lui-même et exogène par son l'environnement, mais il cherchera toujours à conserver son identité. Toutefois, son objectif prioritaire sera la quête de liberté et de marge de manœuvre (au niveau relationnel) pour développer ses actions.

L'autonomie se concrétisant au fil de l'exercice des fonctions entrepreneuriales, « *l'entreprise devient progressivement, elle aussi, un lieu de reconstruction de sens* » écrit Vassileff (1999), dans son ouvrage « *Histoire de vie et pédagogie du projet* », cité par Bayad et al. (2010). Les auteurs se réfèrent aux travaux de Lorrain, Belley et Dussault (1998) qui caractérisent la compétence de l'entrepreneur comme étant la capacité à apprendre et à exécuter des tâches complexes. Autrement dit, la compétence, selon les auteurs déjà cités, « *est un construit psychologique qui, contrairement au comportement, est inféré et explique l'efficacité des comportements* » (ibid. 1998). Suivant cette logique, le cadre de référence est construit autour des caractéristiques du néo-entrepreneur. Il relève davantage des compétences de l'individu,

notamment de sa motivation (explicite et implicite), de ses fins, autrement dit des moyens qu'il se donne pour réaliser son objet, ainsi que du contexte dans lequel il exerce ses compétences professionnelles.

Ceci justifie la première étape de la recherche qui commence par une étude quantitative permettant de procéder à un « *état des lieux* » sur la réalité propre aux chômeurs, futurs entrepreneurs en situation de proactivité, avant de rencontrer les entrepreneurs issus de la même population, et qui sont déjà installés.

L'une des difficultés de la réalisation de cette recherche a consisté en la construction d'un cadre de référence théorique soutenant à la fois l'étude quantitative qui contient des données statistiques, recueillies au cours des séances collectives avec des groupes éphémères, et l'étude qualitative qui contient cinq entretiens individuels ciblés permettant d'obtenir une analyse qualitative et quantitative axée sur la manière dont les sujets construisent leur projet professionnel entrepreneurial. Plus exactement, à étudier comment les ex-salariés, puis chômeurs, se construisent en entrepreneurs, notamment leurs pratiques et les stratégies mises en œuvre pour s'auto-construire tout en édifiant leur projet professionnel entrepreneurial. Leur but est d'assurer la pérennisation à long terme de l'entreprise. Créer une entreprise est un acte singulier pour son auteur qui s'ouvre à l'inconnu.

Pour résumer, on peut faire l'hypothèse que cette catégorie d'entrepreneurs préfère détenir le pouvoir de réinventer son devenir professionnel et celui de son entreprise en individualisant son terrain d'action pour construire son mode opératoire et mettre en place des logiques d'action qui lui sont propres. Décrits comme étant des « *créateurs persistants* » par Danjou (2004), ils sont déterminés à concrétiser et à pérenniser leur projet afin de relever le défi de l'auto-emploi. En d'autres mots, le cadre de référence du néo-entrepreneur est celui de la matérialisation d'un projet sans lequel il n'y aurait pas d'entreprise. C'est une initiative vitale pour se reconstruire professionnellement.

### 3.1 Enjeux, perspectives et modèles épistémologiques

Le passage de l'intention à l'acte est particulièrement *apparent* en création d'entreprise où la part de la population qui déclare avoir l'intention de créer une entreprise est bien supérieure aux chiffres des créations annuelles effectives : un Français sur trois (32 %) en 2016 de plus de 18 ans, résidant en France, est ou a été à un moment de sa vie, dans une dynamique entrepreneuriale (*enquête de l'Agence France Entrepreneur précitée dans l'introduction*).

Donc, la création d'une entreprise devient un objet socialement construit, existant par l'assentiment que les autres lui portent. En fait, le début du processus s'observe alors dès qu'un

acteur extérieur constate l'engagement physique de l'entrepreneur dans différentes démarches et prises de contact en vue de créer une entreprise, et « *l'engagement psychologique de l'individu dans un futur en rupture avec son présent* ». Parmi les acteurs extérieurs, on peut classer les conseillers référents de Pôle emploi. Ce n'est pas une institution spécialisée dans la création d'entreprise, mais l'accompagnement des demandeurs d'emploi constitue l'une des grandes missions du Service Public de l'emploi, au même titre que leur indemnisation, leur mobilisation autour de la formation et de la création d'entreprise (Sicalidou, 2018).

D'après les observations sur les porteurs de projet, le chômage peut être vécu de différentes manières, soit comme un tremplin vers l'emploi, soit comme une épreuve face à une situation complexe, qui commence avec l'inscription à Pôle emploi et s'achève, selon la situation des personnes, éventuellement jusqu'à la création d'une entreprise. Elle concerne particulièrement ceux qui ont créé leur entreprise pendant leur période de chômage et cela peut être une sorte de test. Si l'entreprise, naissante, parvient à dégager un revenu régulier pour boucler les fins de mois, cela va inciter l'entrepreneur dans la poursuite du développement de son activité. En cas d'échec, il va retourner au salariat, soit à temps réduit pour être à la fois travailleur salarié et indépendant, ou bien, il va réintégrer définitivement un poste salarié à temps plein.

En général, les futurs entrepreneurs, qu'on peut qualifier « *d'avisés* », ont tendance à chercher des renseignements un peu partout. Ils accumulent une masse d'informations en interrogeant différents acteurs publics et privés, tout en puisant dans leurs expériences de vie et leurs antécédents. Ensuite, ils doivent sélectionner les données pour construire leur projet.

Cette externalisation devient visible et évaluable, en se référant à Fonrouge (ibid.1999, p.26), en posant des questions ouvertes du type « *avez-vous déjà pris des contacts avec différentes personnes en vue de créer votre entreprise ?* » Ou bien, « *avez-vous engagé des dépenses pour vous renseigner sur la création de votre entreprise (ouvrages, revues, entrées dans des salons spécialisés, recours à des experts, réunions d'information, investissement dans une formation) ?* ». Par conséquent, la figure de l'entrepreneur, en tant qu'individu, se situe dans un contexte particulier, parfois complexe, d'auto-emploi, qui l'oblige à mobiliser ce qu'on a nommé une « *logique entrepreneuriale* », ajustée au contexte de son projet. La question est comment peut-on l'aborder pour l'appréhender ?

Pour interpréter le cadre de référence de l'entrepreneur à travers son double rapport : individu/contexte, en interne sur le plan individuel et individu/société, en externe au niveau collectif, nous avons sollicité une approche interdisciplinaire entre logiques entrepreneuriales, maîtrise du champ et de la norme sociale du dépassement de soi.



D'après le modèle « *push/pull* » de Shapero et Sokol (1982), cités par Reix (2012), les différents types d'événements peuvent conduire un individu à créer son entreprise. Ce sont des « *raisons positives* » comme la recherche d'autonomie, le contrôle de son environnement et des « *finalités attractives* » pour le tirer hors du salariat (*pull*) et des raisons *négatives*, comme un licenciement ou une longue période de chômage qui le pousseraient (*push*) à se prendre en charge, étant donné qu'il ne trouve plus de place en tant que salarié. Le sujet commence à avoir le sentiment qu'il faut créer son entreprise.

En parallèle, Il y a aussi d'autres événements qui conduisent du salariat à la création ou à la reprise d'entreprise, relevant du domaine privé et/ou familial comme une séparation, une mutation du conjoint ou une rencontre avec un porteur de projet qui cherche à s'associer pour le réaliser. Cependant, tous les individus confrontés à ce genre de situations n'en deviennent pas pour autant des créateurs d'entreprises, précisent les auteurs (Ibid.). Il est toutefois important de souligner que certains se saisissent de ces événements pour les transformer en opportunités entrepreneuriales. Alors, une nouvelle étape commence, où tout va dépendre de la capacité de l'individu à mobiliser les ressources, issues de ses réseaux d'appartenances, réseaux professionnels ou sociaux, pour matérialiser son projet de création d'entreprise.

L'approche socio-économique de l'entrepreneuriat français, notamment après la période des Trente Glorieuses (de 1945 à 1973), s'intéresse davantage à la croissance potentielle de l'entreprise. Elle est définie comme une institution, un lieu de socialisation et d'intégration des travailleurs. La figure de l'entrepreneur comme on l'entend aujourd'hui est inexistante. On est encore loin de l'époque où l'identité de l'entrepreneur devient le pilier central de l'entreprise. Les grandes entreprises familiales et les entreprises d'économie mixte (régies en partie par l'État) ont ouvert leur capital à un actionariat « anonyme ». Elles emploient des salariés, des « cadres supérieurs », des ingénieurs placés par l'actionariat (exemple Peugeot, Thomson, etc.) ou des hauts fonctionnaires (Crédit Lyonnais, Air France). Pour le salarié, le travail en entreprise est un moyen sécurisant lui permettant de se sociabiliser, de s'instruire et d'évoluer professionnellement dans un environnement organisé. Le terme « entrepreneur » est ici utilisé dans un sens large. D'après le dictionnaire (<https://www.cnrtl.fr>), l'entrepreneur est « une personne qui engage des capitaux et utilise une main-d'œuvre salariée, en vue d'une production bien définie. Le terme est utilisé dans le secteur du bâtiment pour le chef d'entreprise spécialisé dans la construction, les travaux publics, les travaux d'habitation (Larousse).

En ce qui concerne la dimension sociopsychologique de l'entrepreneuriat français, l'approche par Renaud Sainsaulieu (1999) dans son ouvrage « *L'identité au travail d'hier à aujourd'hui* » est suffisamment révélatrice pour décrire l'état d'esprit de cette fin du 20<sup>e</sup> siècle. L'auteur

repositionne historiquement, l'évolution du concept d'identité et l'évolution des modèles de construction identitaire dans l'entreprise de l'époque et l'entreprise d'aujourd'hui. Dans le cadre de l'enquête, on a rencontré des ex-salariés qui ont connu cette époque, pas si lointaine, en tant que chef d'atelier, responsable de service, conducteur de ligne en industrie ou technico-commercial. Aujourd'hui, ils sont devenus entrepreneurs, capables de faire marcher leur propre entreprise. Sans mettre en place d'énormes moyens financiers, comme c'est le cas de la grande entreprise qu'ils ont connue. Les grandes entreprises et les Institutions publiques, étant à l'époque en développement continu, offraient à leurs salariés des voies nombreuses, évolutives et différenciées, d'un enrichissement identitaire par le travail. Le salarié, écrit Sainsaulieu, en tant qu'acteur stratégique, est capable d'aménager des zones de liberté dans l'univers formalisé du travail.

Ce qu'il faut retenir concerne les acteurs, qui sont capables de déployer des stratégies en vue d'accéder au pouvoir, et pourtant les moyens d'accès ne sont pas distribués dans la société de façon égalitaire. L'espace de travail salarié n'est pas seulement un lieu de « *lutte* », comme l'évoque l'auteur (Ibid.1999), mais aussi un milieu qui encourage la sociabilité permettant de construire des relations interpersonnelles, en particulier entre collègues, d'évoluer professionnellement et d'acquérir des expériences individuelles. C'est la vision de l'entreprise en tant que communauté de travail, un lieu de socialisation et d'intégration des travailleurs. Le problème qu'on doit aborder pour élucider davantage les processus complexes du façonnement social des identités collectives est celui de la mise en cause d'une dimension individuelle de l'acteur social par l'expérience du pouvoir qu'il rencontre dans les aléas de ses relations de travail. Il convient, en ce sens, de préciser que le régime de l'auto-employeur se situe aux antipodes de cette culture collective et solidaire décrite par Sainsaulieu. Et la problématique de cette recherche est de comprendre, via l'analyse du discours, de quelle manière ces ex-travailleurs « *solidaires* » ont été transformés en entrepreneurs solitaires ?

### 3.2 Les obstacles liés au phénomène néo-entrepreneurial

De façon empirique, l'entrepreneuriat peut se définir comme une activité à projet, liée à la formation de nouvelles entreprises, au *self-emploi*. L'*organizing* constitue le processus qui conduit l'entrepreneur à créer ou modifier une organisation, compte tenu des logiques de marchés et de contexte, logiques qu'il utilisera pour exploiter l'opportunité, évoque Pesqueux (2011). Cependant, la création ou la modification d'une organisation, ainsi que les choix de l'entrepreneur dépendent des logiques de marchés et de contexte. Ce sont des facteurs externes et des processus incertains qu'il ne maîtrise pas, avant « *que l'information validant le bien-*

*fondé de l'opportunité ne soit disponible et que beaucoup de questions restent en suspens »* (Ibid.). Il doit agir en tenant compte des caractéristiques environnementales et conjoncturelles de la zone d'implantation du projet pour valoriser la pertinence de l'activité qui se recoupe avec les autres activités humaines et les facteurs environnementaux.

L'environnement est considéré comme un élément majeur, susceptible de favoriser la réalisation du projet entrepreneurial, voire d'accélérer son exécution (par exemple, dans le cas d'un projet opportun et innovateur), mais aussi de l'empêcher (par exemple, dans le cas d'une entreprise de BTP où le taux de construction est faible et le marché déjà saturé). La conjoncture et son environnement peuvent donc être très favorables pour certains projets, du fait qu'ils sont liés aux circonstances (à la situation du moment), comme ils peuvent être défavorables et désavantageux (universalis.fr). Dans le premier cas, ils représentent une opportunité que l'entrepreneur saisit et dans le deuxième cas, ils deviennent des obstacles pour le projet.

Après examen de ces observations, le phénomène néo-entrepreneurial peut être défini de façon empirique comme une relation dialogique entre le binôme individu-projet et son environnement. En d'autres termes, la notion de l'individu-projet est constituée de deux éléments, un individu porteur (le néo-entrepreneur) d'un projet (une entreprise plus tard). Cette définition, fruit d'expérience professionnelle et de recherche scientifique sur l'entrepreneuriat, permet d'analyser et de classer les obstacles liés à ce phénomène, en les partageant en deux grandes catégories.

La première catégorie contient les obstacles endogènes, qui proviennent de la posture de l'entrepreneur et notamment de ses compétences sociales, la deuxième catégorie se réfère aux obstacles exogènes qui proviennent de l'environnement et de la conjoncture dans laquelle l'individu projette d'entreprendre. Par ailleurs, ces deux catégories d'obstacles sont prises en compte pour évaluer la « *robustesse* » du projet et par extension, la viabilité de l'entreprise. D'après Lamine et Fayolle (2014), les obstacles endogènes jouent un rôle déterminant et impactent directement le résultat final du processus entrepreneurial.

Dans le cadre de son parcours professionnel, le néo-entrepreneur vit et développe son entreprise au sein d'un réseau relationnel composé d'amis et d'autres relations personnelles, professionnelles, ou les deux à la fois. Inévitablement, il se heurte à divers obstacles et il a besoin de certains appuis. Ce qui signifie que l'absence de réseau constitue un obstacle important pour le lancement et le développement de la jeune entreprise. Ainsi, « *Entreprendre devient un processus finalisé de transformation de sujets et d'objets en interaction* » répliquent

Bréchet et Prouteau (2010). Il relève d'un cheminement complexe semé de tensions induites par l'alliance de contraintes économiques et d'exigences sociales, n'excluant pas l'efficacité, mais la renforçant. Ce cheminement fait partie intégrante d'un parcours singulier qui se construit à travers les influences du milieu où il évolue. En évoquant les travaux de Brian Uzzi [(1996), Ibid.], les auteurs précisent que l'entrepreneur se forme « graduellement ». C'est-à-dire qu'il est influencé en fonction du stade d'évolution de son projet et par la suite par l'ampleur que peut prendre son entreprise. Au départ, il est influencé affectivement au démarrage par sa famille, ensuite symboliquement par le milieu du travail et ses modèles entrepreneuriaux, et enfin sociologiquement par son implication graduelle dans des milieux socioprofessionnels où il peut rencontrer ses pairs. Par conséquent, d'après les travaux d'Uzzi, on peut s'interroger sur les pratiques déployées entre la période de démarrage de l'activité et la phase d'évolution de l'entreprise, où advient cette transformation graduelle du sujet. C'est donc dans cette perspective que le changement génère de nouvelles habitudes produites dans son nouvel espace d'activité. On suppose que l'attitude du sujet évolue, son mode opératoire aussi. L'organisation matérielle n'est plus rythmée de la même façon. On peut imaginer que progressivement, en conscientisant sa posture, il modifie ses espaces qui sont, d'après la théorie relationnelle de Goffman (1974), temporels, sociaux, axiologiques, professionnels, amicaux, cognitifs, culturels, imaginaires, éventuellement esthétiques et affectifs. En d'autres termes, lors de la création d'une entreprise, on met en place un processus finalisé de transformation de sujets et d'objets en interaction d'après (Bréchet et Prouteau, 2010). Face à ces éléments rituels inhérents aux interactions sociales, « *L'homme devient son propre geôlier, soit par fierté (devoir envers lui-même), par honneur (devoir envers les instances sociales) ou par dignité (maîtrise de son corps et de ses émotions)* » évoquait Goffman (1974). Ces logiques de professionnalité, parfois hissées très haut, conduisent le néo-entrepreneur à passer de l'intention à la négociation avec son entourage pour qu'il puisse coopérer.

### 3.3 Les tensions auxquelles l'entrepreneur doit faire face

Pour Dubet (1996), la création d'entreprise est considérée comme une logique de construction de soi ou de subjectivation en tant que moyen de réalisation d'un projet personnel qui donnera du sens à son travail et à son existence. Ce type de justification renvoie aussi, dans une certaine mesure, à ce que Boltanski et Chiapello (1999, p. 82.). Il s'agit d'une critique sociale du capitalisme qui stigmatise les illusions, l'inauthenticité, l'asservissement et la soumission, les inégalités d'un côté, « *l'opportunisme* » et « *l'égoïsme* » de l'autre. Pour citer un exemple, lors d'interventions aux Ateliers de Pôle emploi dédiés aux chômeurs porteurs d'un projet

entrepreneurial, dont le titre était « *Devenir entrepreneur, pourquoi pas ?* », il y avait des participants convaincus que tous les travailleurs pourraient devenir entrepreneurs s'ils avaient de l'argent.

Ces types d'illusions génèrent une sorte d'attentisme, au même titre que « *si on gagne au loto, on sera heureux* ». C'est un capitalisme marqué par les revendications de libération et d'authenticité, écrit Reix (2012). Donc, d'après l'auteur, on peut interpréter ce nouveau rapport au travail des jeunes entrepreneurs comme un moyen d'exploiter les ressources du capitalisme pour mieux en contourner les contraintes.

Entreprendre est un mot double signifiant saisir parmi deux logiques : la sienne et celle d'autrui. Cet autrui fait partie de l'environnement microsociologique/microéconomique de l'entrepreneur. Certaines situations présentent un dilemme et les choix à faire sont parfois difficiles. On estime, par ailleurs, que l'entrepreneur entretient une relation transactionnelle avec son environnement social et familial ; considéré comme un arrangement permanent. Ceci lui permet de faire face aux tensions dues à la concurrence du marché, à la gestion de la trésorerie et à la conduite de son propre emploi du temps. Ce qui lui permet de réaliser ses activités tout en se réalisant lui-même.

Les transactions au sein de la famille sont plus explicites dans les crises familiales, mais elles comprennent une part d'implicite et de non-dit, évoque Blanc (2009), compte tenu que c'est un domaine faiblement structuré. Malgré tout, la vie quotidienne et la famille, notamment les relations entre parents et enfants, ou celles du couple, n'échappent pas à une approche par l'organisation, à la différence de l'entreprise où les fonctions et les rôles de chacun sont strictement définis.

Il s'agit d'*interactions souples*, dans lesquelles chacun dispose d'une certaine marge de manœuvre pour définir son rôle, empiétant quelquefois sur celui d'un autre (Ibid.). D'après l'auteur, la transaction sociale est fondamentalement une interaction cadrée, car le contexte pèse sur le jeu d'initiatives et la situation des acteurs de la transaction. Il pèse, mais ne le détermine pas. Il existe toujours une marge de manœuvre, pour un travail social d'appropriation des contraintes qui sont aussi des ressources, dans un certain sens. Les modalités de fonctionnement ne sont pas nécessairement anticipables, ou hypothétiquement, « *sont plus probables que d'autres* » rappelle Rémy (2005). Dans l'hypothèse où les rapports familiaux dégénèrent en conflit familial ouvert avec son entourage, le fait de passer plus de temps dans son entreprise qu'avec sa famille constituerait une sorte de dilemme pour soi et pour les autres. La transaction sociale prend sa source dans la sociologie du conflit (Simmel, 1917, 1999). La vie sociale est

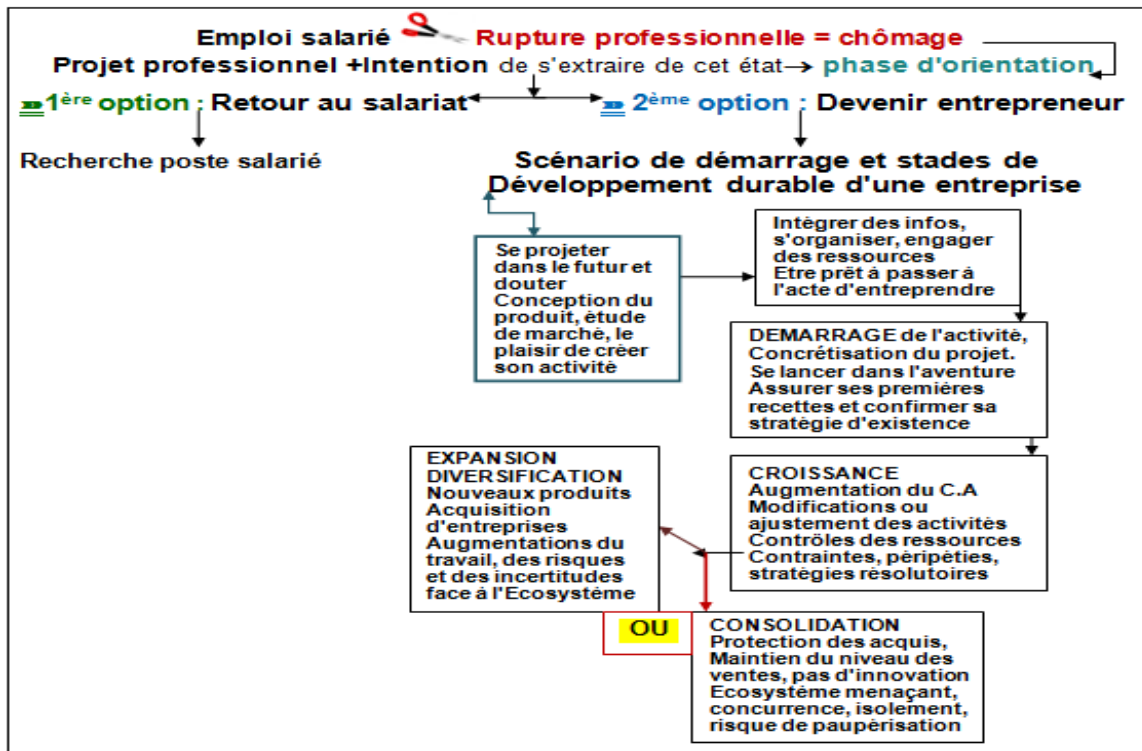
structurée par des couples de tensions opposées (liberté et égalité, tradition et modernité, identité et altérité, etc.) d'après Gibout et al, (2009).

En se référant aux travaux d'analyse du mémoire (de l'auteure de cette recherche) intitulé « *Entreprendre pour apprendre* », on se rend compte que pour les entrepreneurs, l'environnement social et en particulier le contexte familial est prépondérant aussi bien pour la réalisation du projet et du développement de l'entreprise que pour sa pérennisation. Les affects et les émotions sont présents, et dans certains cas, mis en exergue dans leur discours, façonnent décisivement le mode de gestion appliquée par le/la dirigeant -(e). Il s'engage, et son environnement familial doit être prêt à s'engager avec lui. Et, au-delà du contexte familial, il y a le système politique, légal et culturel qui se résume en administratif, financier et procédural. Un salarié agit en tant que particulier et citoyen. Il remplit ou non les obligations légales imposées par le régime politique en vigueur du pays et veille à sa santé, son confort, ses loisirs et ses congés. L'entrepreneur, lui, est dans une condition de citoyen comme les autres, mais elle est doublée, enchâssée par une autre activité où les rapports de pouvoir font ressortir des tensions. Les situations entrepreneuriales sont complexes du fait qu'elles se caractérisent par un grand nombre d'interactions et d'incertitudes. Ces interactions ont leur évolution et nécessitent un travail de représentation humaine, écrivaient Le Moigne et Morin, cités par Schmitt (1999).

Par ailleurs, certains économistes soutiennent que l'entrepreneuriat est une activité de vigilance face aux opportunités, comme l'évoque l'américain Kirzner (1982), tandis que Peter Drucker résume les caractéristiques de l'entrepreneur en évoquant « *Entrepreneurs are made, not born* », ce qui signifie qu'il n'y a pas « *un* » caractère d'entrepreneur. Mais, il faut « *du* » caractère pour l'être.

Du point de vue temporel, l'entrepreneur devient familier avec la notion de dichotomie entre présent et futur, entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Derrière ce lien, on retrouve la notion de conception évoquée par Simon (1991). Concevoir correspond à la capacité des acteurs à imaginer des dispositions visant à changer une situation existante en une situation préférée, ce qu'on ne peut obtenir que si l'ex-salarié accepte de rompre son statut d'employé pour s'auto-employer.

Schéma 1 : scénario entrepreneurial : devenir entrepreneur « pérennisateur »



Le schéma ci-dessus représente, à titre indicatif, le choix socio-économique pour devenir entrepreneur et les stades de développement de l'entreprise (Fortin, 1986). Ce sont les phases d'évolution de l'entreprise, sous l'impulsion du néo-entrepreneur qui se mobilise pour développer son activité, tout en s'accomplissant lui-même. La notion de l'entrepreneur « pérennisateur » correspond à un individu qui franchit les différentes étapes du démarrage à l'expansion ou la consolidation de son entreprise, en structurant, ajustant et améliorant ses produits et ses prestations pour garder sa place, son positionnement dans un écosystème libéral et mondialisé. Ce sont les étapes de vie d'une entreprise en situation de croissance qui vont nous servir lors de l'analyse des entretiens afin d'établir le contexte particulier de chaque entrepreneur interviewé.

### 3.4 Question de recherche, objet d'investigation

Sous le titre « *Devenir entrepreneur : transactions sociales et identitaires dans la construction de soi* », le sujet de la thèse porte sur la manière dont les sujets construisent leur projet professionnel entrepreneurial, tout en se construisant eux-mêmes en tant qu'entrepreneurs reconnus socialement. Plus exactement, on étudie leurs postures, leurs pratiques, leurs stratégies et transactions sociales mises en œuvre pour la construction du projet et pour sa matérialisation durable. Créer une entreprise est un acte singulier pour son auteur qui s'ouvre à l'inconnu, notion induisant flou et incertitude.

Les constats et les interrogations qui ont orienté cet objet concernent, d'abord l'étendue du phénomène entrepreneurial, devenu un recours à l'indépendance comme une solution, choisie ou subie par le sujet, face au problème du chômage.

Il résulte d'une série de mouvements socio-économiques situés entre restructurations industrielles, mondialisation, mutations technologiques qui conduisent à la dématérialisation progressive des services publics et privés. L'évolution observée des profils sociaux est de plus en plus hétéroclite et contrastée, selon les secteurs d'activité des entrepreneurs. Cette tendance « *d'entrepreneurialisation* » d'une société qui cherche à se moderniser autour d'un discours normatif sur « *l'esprit d'entreprise* », et d'individus contraints ou volontaires d'être les entrepreneurs d'eux-mêmes (Chauvin et Grossetti, 2014), conduit à considérer que l'impulsion entrepreneuriale n'est pas seulement une tendance économique liée au marché de l'emploi salarié, mais aussi un mouvement social autour de la très petite entreprise, dont une forte proportion est constituée d'anciens chômeurs.

Leur arrivée à l'entrepreneuriat est déclenchée, à la suite d'une rupture négociée du contrat de travail, plus fréquente que les autres modes de rupture. Leur projet entrepreneurial se situe en grande partie dans le même secteur d'activité, afin d'exercer le même métier sous un statut d'indépendant selon les résultats des premiers travaux d'une recherche quantitative. Le problème n'est pas le cadre légal pour créer une entreprise, mais la capacité du créateur de la développer en franchissant les différentes étapes pour la faire perdurer dans le temps et de pouvoir en vivre. En conséquence, cette recherche est orientée autour de cinq grandes interrogations pour éclairer les différentes facettes de l'objet :

- De *quelle manière* un segment d'ex-salariés, d'ex-chômeurs parvient-il à s'en sortir en se transformant en néo-entrepreneurs ?
- Comment leurs projets avancent-ils entre les continuités et les ruptures qui s'opèrent dans leur environnement ?
- Quelles sont les différentes *postures adoptées par les entrepreneurs* et comment agissent-ils, se construisent-ils, se représentent-ils et donnent à voir les transactions sociales et identitaires qu'ils vivent et génèrent autour d'eux et en eux ?
- Comment le créateur d'une entreprise se transforme en un entrepreneur : quelles sont les pratiques et les stratégies déployées entre la période de démarrage de l'activité et la phase de croissance et de l'entreprise ?
- Les décisions et les expériences qui se produisent *au cours de l'activité* à travers les situations-problème comportant tensions vécues, erreurs assumées, obstacles contournés et stratégies inventées. Quelle était la nature de leurs tensions ? Comment ont-ils résolu leurs difficultés en



situation d'incertitude ? Et, comment ont-ils traité les conséquences de leur inexpérience au démarrage de la création de leur entreprise ?

- Comme il a déjà été écrit, l'entrepreneuriat est-il possible pour tous ceux qui le souhaitent ? Comment fonctionne cette transformation sociale et professionnelle ? Comment est-elle vécue (expérimentée) par le sujet et comment peut-on l'aborder ?

L'objet socialement intéressant est ce passage de l'état de salarié, puis de chômeur, à celui d'entrepreneur. En fait, ces créateurs d'entreprise ont manifesté de façon directe leur choix « *de ne plus travailler pour un patron* », et ils sont passés de l'intention à l'acte d'entreprendre. On avance l'hypothèse que cette catégorie d'auto-employeurs issus du salariat, ex-chômeurs nommés « *néo-entrepreneurs* », préfèrent détenir le pouvoir de réinventer leur devenir professionnel et celui de leur entreprise en individualisant le terrain d'action pour construire un mode opératoire et mettre en place des logiques d'action qui leur sont propres. Guidés par leurs résolutions et leurs valeurs, ils parlent des pratiques et des stratégies qui leur ont permis de pérenniser leur activité. Dans leur récit, l'accent est mis sur la construction des parcours d'expérience et la transformation conjointe du néo-entrepreneur et de son entreprise par l'activité et dans l'action. Le travail de recherche prend pour objet les stratégies d'adaptation des néo-entrepreneurs et leurs activités professionnelles indépendantes.

Les constats et les interrogations qui ont orienté cet objet concernent, d'une part, l'étendue du phénomène entrepreneurial devenu un recours au travail indépendant comme une solution alternative au problème du chômage et, d'autre part, l'évolution observée des profils sociaux des créateurs et de leurs projets dans le cadre d'une activité professionnelle. Ce sont les ex-salariés qui ne parviennent pas à intégrer l'emploi souhaité, qui ont tendance et sont encouragés par les Pouvoirs Publics à créer leur propre activité, afin de rester dans la continuité de leur métier, ou au moins d'exercer une activité socialement reconnue. Mais, il ne suffit pas de créer une entreprise, encore faut-il la pérenniser. L'acte d'entreprendre ne rend durable que 60 % d'entre elles cinq ans plus tard.

Pour mieux comprendre cette problématique, on a examiné les recherches réalisées sur le sujet, en prenant en considération les intérêts de cette population mise en exergue par des enquêtes réalisées au sein de l'OCDE, notamment l'enquête internationale GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) de France Stratégie publiée en avril 2020. Cette enquête confirme que des demandeurs d'emploi sont plus enclins à créer leur entreprise (environ 19 %) du fait que la situation professionnelle constitue un facteur majeur, contre 12 % des personnes travaillant à temps plein, 9 % sont à temps partiel, 3 % des retraités, 8 % des inactifs, 14 % des

étudiants qui ont la volonté d'entreprendre. Selon ces estimations, les chômeurs ont une probabilité de vouloir entreprendre 2,2 fois supérieure à celle des individus travaillant à plein temps. Avec un taux de chômage au sens du BIT de 8,2 % (contre 5 % en moyenne dans l'OCDE fin 2019) et des réformes successives favorisant la création d'entreprise pour les demandeurs d'emploi, la France présente les conditions d'un développement de l'entrepreneuriat par nécessité (Laffineur, Barbosa, Fayolle, et Nziali, 2017).

Et, comme il a déjà été souligné, cette forte hausse du *Small Business* est repérable depuis la création du régime d'auto-entrepreneur en 2009. L'intérêt d'approcher une population qui entreprend par nécessité, selon l'étude précitée, et plus exactement les entrepreneurs qui ont réussi à perdurer, représentent un champ de recherche particulièrement riche. L'objet socialement intéressant est ce passage de salarié, puis chômeur, à devenir entrepreneur et la construction de leur expérience entrepreneuriale, leurs interactions avec l'environnement dans lequel ils évoluent.

Dans le cadre de cette recherche, un premier terrain se situe dans les Agences de Pôle Emploi à Dijon, notamment les demandeurs d'emploi porteurs d'un projet entrepreneurial. Le second terrain se situe dans les entreprises créées et dirigées par des néo-entrepreneurs. Comme il a déjà été expliqué, la recherche se focalise sur le segment des entrepreneurs issus du salariat qui avaient précédemment été au chômage ou qui occupaient des emplois précaires ou marginaux. Pour réaliser l'enquête, on a interrogé deux sortes de publics : les chômeurs futurs entrepreneurs et les entrepreneurs établis depuis plus de cinq ans. Ils étaient participants aux Ateliers thématiques consacrés à la création, organisés par Pôle Emploi, à Dijon. Dans un deuxième temps, on a repéré des ex-salariés devenus entrepreneurs depuis plus de cinq ans, à la date de l'interview. Les interviewés ont des profils différents, mais aussi des caractéristiques communes, étant donné qu'ils ont saisi l'ampleur de la mesure du passage entre rupture et transition, et ont réussi à pérenniser leur entreprise. Sollicités en fonction d'une série de critères préétablis, ils ont été interviewés sur leur lieu de travail à Dijon ou à Paris.

## **Chapitre II. Construction de soi :** **repères conceptuels**

## Introduction : repères conceptuels, auteurs mobilisés

La construction du cadre théorique s'appuie sur une approche herméneutique et compréhensive articulée autour de deux enquêtes empiriques de terrain sur le thème « *devenir entrepreneur* ».

La première enquête quantitative permet de mesurer statistiquement et d'analyser les raisons et les circonstances qui ont fait accélérer la naissance du projet entrepreneurial chez les individus intentionnés. C'est un des éléments constitutifs du champ de recherche.

La deuxième enquête qui suit est qualitative, comportant des entrevues avec des néo-entrepreneurs établis, permettant de se rendre compte des stratégies de transaction sociales mises en place et de la construction de soi comme entrepreneur. C'est une recherche constructiviste mobilisant un corpus théorique « *large et souple* » avec un référentiel non habituel. Le choix du constructivisme se justifie par le fait qu'on analyse des discours qui décrivent les connaissances, les expériences et les péripéties liées au parcours, tel qu'il est perçu par l'interviewé.

Même si les discours sont pertinents, ce ne sont que ses perceptions, décrites par Lardière (1995) comme des « *connaissances-représentations* » dans l'article qui porte le même titre (cité par Le Moigne). Étant donné qu'il s'agit des représentations concernant une réalité reproduite et reconstruite à travers le récit de l'interviewé, il faut convenir que les perceptions ordinaires de la réalité ne correspondent pas toujours aux dires exposés (Ibid.).

Par conséquent, l'adoption d'une vision holistique et constructive du phénomène entrepreneurial a servi à étudier sur le terrain les interactions des acteurs filtrées par leur propre monde intérieur avec des outils interprétatifs qui favorisent le maintien d'une épistémologie mixte et d'un « *œil nouveau* », en empruntant l'expression de Mucchielli (Mucchielli, 2004), sur les situations professionnelles qui émergent. Autrement dit, le cadre théorique de cette recherche est étendu et souple, dans le sens de la pluridisciplinarité, afin d'adapter l'activité de la recherche à analyser les différentes réalités socioprofessionnelles chez les futurs et actuels entrepreneurs.

Dans un article sur l'innovation pédagogique, Denis Lemaitre (2018) évoque et met en évidence le besoin de centration sur l'action, en vue d'une recherche de solutions pour répondre à des problèmes de terrain permettant d'analyser les discours des praticiens. En revanche, l'organisation curriculaire (wiktionary.org) fondée sur les disciplines conduit plutôt à découper les problèmes et à les aborder de manière séparée en termes de champs de savoir. Mettre en avant le processus du « *décloisonnement disciplinaire* », pourrait servir de facilitateur pour l'adaptation « *des activités pédagogiques aux réalités socioprofessionnelles* ». Vue sous l'angle

de la volonté d'ouverture disciplinaire, l'approche de Lemaître concorde avec les besoins de la recherche.

Le choix de ce procédé est motivé par le fait que les situations problématiques de la « *vraie vie mêlent différents cadres de référence* » qui mobilisent différentes disciplines au sein des sciences humaines et sociales. Le champ scientifique est la formation des adultes, en particulier les sciences de l'éducation, dans une problématique d'apprentissage complétée par une approche sociologique et socio-économique, notamment dans le domaine de la gestion. Le but est l'analyse des pratiques et des stratégies mises en œuvre par un segment d'ex-salariés en situation de transition professionnelle et après la transition. L'activité d'analyse qualitative est un phénomène social et un acte aux multiples dimensions qui s'insèrent dans un cadre interprétatif multidisciplinaire, dont plusieurs éléments, relèvent du champ théorique dans le sens large du terme (Mucchielli, Ibid.).

Poursuivant ce raisonnement, l'analyse qualitative s'enracine dans le courant épistémologique de l'approche compréhensive qui est un positionnement intellectuel. C'est un courant qui traite les faits humains ou sociaux porteurs de significations véhiculées par les acteurs, qu'on appellera « *les actants* », parties prenantes d'une « *situation interhumaine* ». En ce sens, on peut considérer que l'implication du chercheur est récurrente dans la mise en place des rendez-vous et en général le maniement de la technique utilisée pour solliciter et obtenir l'entrevue individuelle, préparer le canevas d'entretien, pouvoir saisir, comprendre et transcrire le discours, notamment, les significations adressées par ses interlocuteurs interviewés.

L'approche compréhensive sollicite activement la possibilité qu'à tout homme de pénétrer le vécu et le ressenti d'un autre homme d'après le principe de « *l'intercompréhension humaine* » (*Larousse.fr*). Il s'agit d'une description conceptuelle du dispositif de l'interprétation du discours, en tant qu'effort conduit par synthèses progressives, permettant de formuler une synthèse finale, plausible socialement, qui donne une interprétation en compréhension de l'ensemble étudié (op. cit. p.42).

L'approche constructiviste, décrite par Mucchielli (2005) s'inscrit dans un mouvement historique de fond. Il y voit les sciences humaines et sociales s'orienter vers l'analyse des logiques d'action et des pratiques sociales répondant d'une part à la crise des grands « *systèmes illustratifs* », par exemple, le système économique qui a évolué vers la désindustrialisation-délocalisation-mondialisation, dont les conséquences ont particulièrement affecté le marché de l'emploi salarié ; et d'autre part, il répond à la forte demande managériale d'analyse de nouvelles situations professionnelles. Cette « *explication* » favorise une certaine



Pour rendre plus visible la disposition du cadre théorique interdisciplinaire de cette recherche, il faut préciser qu'il se compose d'un ensemble de trois parties thématiques, divisées en trois sous-thèmes.

La première partie, à gauche du graphique sur l'axe oblique, représente l'arrière-fond du contexte et l'enjeu scientifique de l'acte d'entreprendre, via le projet professionnel pour exercer une activité autonome. Elle traite les enjeux de l'entrepreneuriat (Schmitt) liés à l'acte (Barbier, Mendel) et au désir d'entreprendre, développé par Boutinet (1996, 2005), pour étudier le recours psychologique à la construction du projet professionnel des futurs entrepreneurs en proactivité.

La deuxième partie, située également sur l'axe oblique, examine la construction de l'activité et les conduites liées à l'action comme l'assomption du risque, le rapport de places et la transaction sociale. Cette dernière est un élément constitutif de cette recherche, car elle définit les éléments transactionnels, en articulant la théorie de « l'ordre » (le dispositif normatif et institutionnel mis en place par l'État) avec la théorie de « l'action » (l'autonomie des individus), telle qu'elle était initiée par Remy, Blanc, Foucart, Gibout et al. Ces deux parties se réfèrent aux savoirs issus de l'action entrepreneuriale qui rendent compte de la réalité sociale du phénomène qu'on s'apprête à étudier.

La troisième partie du cadre théorique est construite autour de l'approche du néo-entrepreneuriat et les outils interprétatifs dont on se sert pour l'analyse des données, collectées au moyen des enquêtes. Pour la construire, comme on voit sur l'axe vertical visible sur le côté droit du graphique, on s'est servi d'un certain nombre de théories et de disciplines contributives pour interpréter les données et construire des hypothèses ou des énoncés théoriques.

Du point de vue de l'interdisciplinarité, il y a trois niveaux d'analyse qualitative sur l'axe droit du graphique. Les auteurs qu'on a convoqués, dans un premier temps, sont Greimas, Fabre et Schmitt. Plusieurs aspects de leurs théories ont été mobilisés et plus particulièrement : le schéma actanciel qui relève de la sémiotique narrative permettant de connaître et de comprendre le rôle joué par les différents personnages et objets qui s'impliquent dans le scénario du récit. Puis, le schéma de losange de la problématisation de Fabre est un outil de schématisation théorique, à travers l'analyse des mots, issus des verbatim actanciels, permettant notamment de réfléchir, de « cogiter » comme évoque Fabre, sur le côté flou et incertain des problèmes rencontrés par les entrepreneurs. Le schéma des situations entrepreneuriales de Schmitt est une application de la problématisation dans le domaine de l'entreprise et de la gestion concernant les situations entrepreneuriales. C'est une application dans le domaine de la gestion de l'entreprise qui sert au développement du modèle de problématisation dans le cadre de

l'approche pragmatique *de l'agir entrepreneurial* et des stratégies des acteurs. Donc, trois, voire quatre ancrages théoriques pour établir une analyse heuristique des discours des entrepreneurs interviewés via des outils interprétatifs pour le traitement des matériaux discursifs.

Pour récapituler, le modèle théorique est une « *boîte à outils* » rassemblant tous les termes et concepts associés en se référant à un ensemble théorique large, composé de réseaux conceptuels, dont le fait de s'en servir pour commenter et interpréter les faits de langue, repérés initialement dans la structure actancielle du discours. Il aide à comprendre le fond du problème de la construction identitaire des sujets interviewés. Par ailleurs, on vise, en comparant les différentes schématisations, à comprendre les types de transactions sociales à l'œuvre pour réaliser et pérenniser une entreprise. Le choix de cette interdisciplinarité scientifique qui caractérise ce cadre méthodologique, démontre l'originalité de la démarche de convier des auteurs de différentes disciplines, et surtout des auteurs comme Greimas et Fabre qui n'ont pas écrit sur l'entrepreneur, ni sur la transformation professionnelle d'un ex-salarié - puis chômeur en entrepreneur dans la durée.

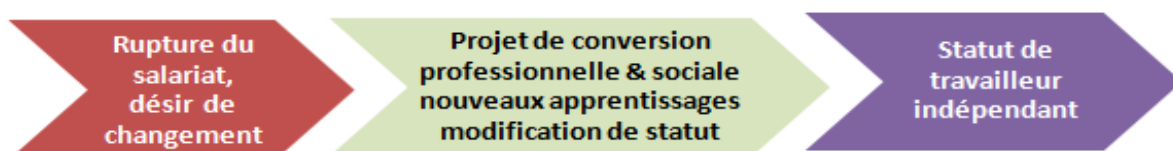
## 1 Devenir entrepreneur, l'arrière-fond du contexte

Schéma 3 : Création d'entreprise dans le même secteur d'activité



La perspective de conversion dans l'exercice d'une autre activité professionnelle se clarifie selon le modèle où l'individu désire le changement en quittant le salariat. Il construit un projet professionnel, nécessitant une modification de son statut social et il prend le statut de travailleur indépendant, selon le modèle : Métamorphose bifurcation

Schéma 4 : Création d'entreprise dans un autre secteur d'activité



On peut se demander quels sont les enjeux de cette conversion aux nouveaux apprentissages et à la transformation statutaire.



Le mot enjeu désigne ce que l'on risque dans un jeu et qui doit, à la fin de la partie, revenir au gagnant (cnrtl.fr). La notion « *de l'enjeu est évidemment une notion très relative* » évoque Barbier (2013) « *à situer en termes de logique d'acteur* » dans le cadre des cultures d'autonomie et de responsabilisation du sujet pour devenir l'acteur de sa vie professionnelle. « *Elle peut être définie comme une anticipation (et affects associés) par les acteurs dans un champ de l'évolution possible (...)* » De fait, cette logique d'acteur rend chaque projet entrepreneurial unique, situé dans un cadre indépendant où l'acteur doit s'interroger sur tous les possibles ?

### Les enjeux de l'entrepreneuriat dans le domaine du possible

En ce qui concerne les enjeux relatifs au projet, nous avons mobilisé Schmitt (2006), qui définit deux enjeux majeurs, « *la conception et la traduction* ». C'est-à-dire l'intelligence du projet, « *l'intellection* » qui lie l'intellect de l'acteur à l'intelligibilité du projet et les intentions de son auteur (Schmidt, 2006). Le premier enjeu est la capacité de concevoir un projet, en mobilisant des compétences pour former un concept lié à une activité professionnelle, organisée dans un cadre d'autonomisation et de responsabilisation du sujet. La traduction est le deuxième enjeu lié à l'intentionnalité de l'acteur de communiquer autour de son projet. Elle renvoie à la nécessité de coopération et de collaboration au niveau de la plupart des projets. En effet, « *la réalisation d'un projet n'est jamais l'œuvre d'une seule personne*. Il implique des liens avec différentes parties prenantes. Encore faut-il que l'entrepreneur puisse traduire sa vision auprès de ces personnes. Cette notion de traduction permet notamment de faire émerger la dimension sociale du projet entrepreneurial (ibid.).

#### 1.1 Interrogations autour du projet entrepreneurial et logiques identitaires

La création d'entreprise tend aujourd'hui à être instaurée en paradigme de l'autonomie, dans une société vulnérable dont un nombre non négligeable de ses membres est menacé d'inactivité forcée et par extension, de la dépendance économique liée au statut de salarié. La Loi de la modernisation de l'économie, adoptée le 4 août 2008, met en place le régime de l'auto-entrepreneur en proposant une réponse à tous ceux qui ont une idée ou un projet, mais qui hésitent encore à « *sauter le pas* ». La Loi encourage chacune et chacun à devenir entrepreneur de soi-même, de son parcours, de sa vie en se lançant en conséquence dans l'une ou l'autre forme d'activité de création pour affirmer ou conforter son autonomie et pouvoir ainsi exister. A contrario, cette « *appétence* » pour l'entrepreneuriat est suivie au cours de deux ou trois premières années d'activité d'un nombre important d'échecs. On peut mieux faire, malgré tous les dispositifs conjoncturels d'aide publique à la création d'entreprise, si on considère qu'au départ l'autonomie du créateur est plus fictive que réelle, plus invoquée qu'effective. Vu sous

cet angle, le projet entrepreneurial est défini par Boutinet et Raveleau « *comme une forme métissée de créativité faite de désir et d'injonction* ». En d'autres termes, on peut supposer qu'il s'agit d'une sorte « *d'anticipation opératoire individuelle ou collective d'un futur désiré* » par l'individu ou les individus qui entreprennent la création de leur activité. Ce questionnement autour du projet entrepreneurial exposé par les auteurs justifie et explique le choix de commencer ces travaux de recherche par une enquête quantitative auprès des demandeurs d'emploi qui se présentent comme futurs entrepreneurs proactifs, ayant un projet de création ou de reprise d'entreprise. En d'autres termes, le projet consiste à mettre en place la visée et le plan permettant de faire advenir un « *futur désiré* », en devenant entrepreneur.

Du point de vue méthodologique, cette enquête préalable a permis de répertorier les principales raisons qui incitent les demandeurs d'emploi à créer leur propre emploi. Alors, si choisir de devenir entrepreneur est considéré comme une tendance hasardeuse, on peut se demander comment font ceux qui arrivent à faire évoluer durablement leur projet au-delà du seuil critique nécessaire pour assurer l'existence de leur entreprise ?

En s'appuyant sur les constats statistiques relatifs aux événements déclencheurs, la deuxième enquête est une étude qualitative par interviews auprès d'entrepreneurs qui ont construit leur activité professionnelle dans la durée.

La construction d'un projet peut se déclencher lorsqu'on a déterminé un manque évident et continu face à un besoin éprouvé de reconnaissance professionnelle. Il peut aussi être lié à une culture familiale de référence, dont le porteur du projet est simple porte-parole, ou peut être envisagé sous l'angle d'un dysfonctionnement ressenti, constaté ou anticipé dans son environnement, comme une « *contrainte structurante* » (Ibid. 2011) à laquelle le sujet tentera d'échapper. Tout projet mérite donc d'être analysé au niveau du langage qu'il exprime, pour en saisir une certaine logique quant à la façon dont il est présenté.

Il dévoile des vérités sur l'acteur qui le produit et sur son environnement. La logique en cause définit le degré de cohérence du projet. Par conséquent, lorsque les acteurs qui formulent des projets entrent dans un rapport de confiance, il est assez fréquent qu'ils expriment d'autres niveaux « plus personnels » de leur intentionnalité ; il s'agit d'une catégorie de besoins et de désirs qui leur ont donné l'envie « *d'entreprendre* », c'est-à-dire de se prendre en main.

Pour résumer : la notion de projet n'est pas qu'une histoire de produits nouveaux ou de nouvelles organisations, il s'agit de bien plus que cela, notamment d'aborder, au niveau des

sciences de gestion, l'action collective finalisée qui est à la base de nombreuses situations rencontrées par les acteurs de l'entreprise, prétendent Bréchet et Desreumaux (2004).

En effet, elle favorise un changement de paradigme où l'organisation n'est plus uniquement envisagée comme une forme de répétition, mais aussi de conception. Derrière ce changement de paradigme, il convient de souligner que concevoir un projet est désormais transformer la découverte du « *projet entrepreneurial* » en méthode, rappelle Schmitt (Ibid., 2006). Ceci permettra d'adopter une vision systémique plus large, allant de la visualisation jusqu'à la coopération et l'échange, en s'inspirant de l'exercice proposé par Lhotellier.

Schéma 5 : le scénario entrepreneurial : entrepreneur « pérennisateur »

**EXERCICE PRECIS POUR ELABORER UN PROJET (Lhotellier, 1986) :**

**Visualiser** : mon jardin de projet (*projets actuels*), mon cimetière de projet (*projets passés non réalisés*), mes cibles de projet (*par urgence, par importance*).

**Imaginer** : donner forme à mon désir, travailler par le farfalu, l'analogie, explorer mon vivier d'images (*imagerie mentale*),

**Valoriser** : situer mon projet dans une démarche de précision de mes valeurs personnelles (*en relation avec les valeurs collectives de mon environnement*). Vérifier mes sources et mes ressources personnelles en cas de difficulté.

**Temporaliser** : travailler sur les dimensions plurielles du temps personnel et social (*priorités, délais, emploi et gestion du temps*). A travers la vérification de ma capacité d'anticipation (*mon horizon temporel, ma biographie du futur, mon profil d'avenir, ma visée existentielle*).

**Coopérer** : un projet se réalise rarement en navigation solitaire. Il résulte d'un effort interactif, création d'un réseau d'appuis, de relais, de ressources

Ce type d'exercice organisé permet d'appréhender le trajet d'un projet de façon progressive, en travaillant à des niveaux de complexité croissante pour son élaboration.

En fait, projet et trajet sont indissociables. D'après Lhotellier, le projet est une idée, une image qui décrit une vision de l'activité. L'importance de la vision se situe entre structuration et intermédiation. On entend par vision, l'image de l'entreprise projetée dans le futur, écrit (Filion, 1991, p.109). En d'autres termes, cette projection dans le futur se traduit par la place que le futur entrepreneur voudrait occuper, en proposant ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont il a besoin pour y parvenir (Ibid). Ainsi, visualiser le projet signifie mettre en image son idée de départ, lui donner la forme d'une figure dans un espace mental. Exemple de témoignage : « *je me vois déjà dans ma boutique (...) au départ, je travaillerai seule, après, je vais embaucher.* », répond Sophie, participant à l'Atelier, future entrepreneure quand on lui demande de décrire son projet. La pensée viendra après, quand elle commencera à imaginer comment faire pour donner corps à son idée. Cette idée, telle qu'elle est valorisée et

appréciée qualitativement par son porteur lui-même, sera une idée à poursuivre. Autrement dit, elle prendra de l'importance et sera mise en avant.

À ce stade du parcours, il est supposé qu'il y ait l'engagement de l'individu dans cette activité, en renonçant à d'autres types d'activités se référant à l'analyse de la valeur proposée par Barbier (op. cit., 2017, p.198). Par la suite, l'idée commence à prendre forme, Lhotellier la positionne dans le temps. Temporaliser signifie placer dans la dimension du temps le projet naissant. Il faut, en quelque sorte, le planifier en coordonnant la dernière étape à venir qui intéresse l'externalisation et le partage du projet avec des partenaires. Le porteur, une fois que son engagement est pris, annonce le projet à son environnement proche. Le but de cette dernière étape, nommée « *coopérer* » est de discuter, quelquefois négocier et surtout convaincre ses proches de la pertinence de son projet professionnel entrepreneurial.

C'est une construction d'une démarche intégrative des obstacles extérieurs et/ou des contradictions intérieures. Il ne suffit pas de nommer un projet pour le réaliser ou même le commencer. Il s'agit de s'ancrer dans un vrai commencement, de créer une continuité durable, autrement dit : « *de se mettre en état de projet* » afin d'arriver à la mise en œuvre d'un projet comme exercice continu jusqu'au terme, dans un style de vie qui engage l'existence. Or, il faut s'exercer auparavant. (Ibid.)

**Qu'est-ce qu'un besoin ?** C'est quand la personne ressent des lacunes qui perturbent son confort dans la vie en général et/ou dans la vie professionnelle en particulier. Il inclut donc dans son projet les attentes de régularisation de ces difficultés comme « *une nécessité vitale empêchant que la répétition nous englué dans le mortifère* », révèle Boutinet (2017, p. 30-31). Les lacunes sont parfois des déclencheurs d'action qui conduisent à des projets, une spécificité de l'être humain. Cette caractéristique anthropologique constitue une nécessité et un enjeu existentiels face à l'absurdité des situations auxquelles nous sommes continuellement confrontés.

Le projet est organisé autour de quatre pôles : le biologique (opposé à la répétition, voire la routine), le culturel (opposé à la marginalisation, l'inverse de l'innovation), le pragmatique (l'anticipation opposée à l'improvisation) et l'existential (pour la recherche de sens).

L'individu veut sortir de l'aberration, par exemple, la perte de son emploi, de sa condition de chômeur, dans la mesure où au-delà de la créativité, le projet est porteur de sens. Dans le cadre de l'entrepreneuriat, on peut parler de projets abandonnés, rompus et des renoncements à des

principes, à des valeurs, à des idées, en les rejetant ou tout simplement en s'en séparant, mais aussi des échecs et des frustrations qui résultent des projets non aboutis. Dans ce sens, on a conduit une enquête auprès des demandeurs d'emploi ayant formulé un projet entrepreneurial, et par la suite auprès des entrepreneurs qui ont réalisé leur projet pour approfondir comment ils ont fait pour trouver du sens.

**Qu'est-ce qu'un désir ?** Exprimé, le plus souvent, dans la confidentialité, il constitue un aspect du projet qui lui donne un éclairage symbolique.

À ce niveau, le projet de création d'entreprise rejoint un projet de vie qui s'inscrit plus dans une logique d'interrogation/questionnement que du résultat, une logique qui subordonne le résultat au questionnement.

Le désir est une aspiration profonde de l'individu vers un objet qui répond à une attente. Sur le terrain de l'entrepreneuriat, c'est « *un désir de métier* », en paraphrasant le titre de l'ouvrage de Florence Osty (2003), un besoin psychologique qui devient un souci identitaire pour le travailleur (ex-salarié) secoué par la rupture d'emploi, ou la difficulté de trouver un emploi stable qui rime avec une activité satisfaisante. Si le travailleur envisage de créer son emploi lui-même, c'est le désir associé au besoin qui motivent la décision de réaliser cette création.

En partant de cette hypothèse, et en tenant compte de cette intention, on peut désigner le désir de s'auto-employer comme une pulsion consciente de l'individu vers un objectif, un acte convoité lui permettant le retour au travail. C'est un recours à une initiative proactive considérée en tant que stratégie déterminante pour réaliser cet objectif. Cependant, derrière chaque projet, il y a un porteur, parfois deux ou plus, qui ne sont ni interchangeables ni substituables, ils sont uniques et ils partagent la même intention, le même but.

Donc, le rôle du porteur est d'assurer ce que Boutinet qualifie comme « *le cycle du projet* » c'est-à-dire sa conception et par la suite sa réalisation (ibidem. P. 97). Ce cycle du projet, transposé au parcours entrepreneurial, est devenu une grille de lecture pour la compréhension de la structuration du domaine de l'entrepreneuriat, vue sous l'angle d'une activité à projet. Par ailleurs, on doit faire la distinction entre les différentes approches liées à la notion de projet : projet entrepreneurial, projet d'entreprise, projet sociétal, projet de vie comme l'évoquaient Husson et Schmitt (2015).

Lorsqu'un individu manifeste le désir et le besoin de devenir entrepreneur, il se réalise lui-même, faisant en sorte que son offre soit unique, innovante. Il propose à son environnement un bien ou un service original. Dans ce cas, un projet entrepreneurial est couplé à un projet de

réalisation de soi. L'entrepreneur est confronté à une situation, produit d'une histoire personnelle originale, génératrice de compétences et de sensibilités. Il peut prétendre que c'est un projet de vie, du fait qu'il est le protagoniste de son histoire et en synergie ou en opposition avec ceux que Greimas nomme « *des actants* ». Ils représentent les acteurs partis prenants ou en conflit, voire en confrontation avec le(s) porteur(s). Ce sont les interlocuteurs qu'il côtoie : acteurs intéressés ou indifférents à ses intentions, mais utiles du fait qu'ils font partie de son environnement.

Pour Boutinet, et Raveleau (ibid. 2011), le projet s'impose comme figure emblématique de notre modernité, permettant d'assumer un contexte d'incertitude et de complexité. En effet, le porteur du projet est tributaire du contexte conjoncturel et structurel non seulement économique, mais social et culturel à la fois. Du point de vue marketing, le lieu géographique d'installation d'une entreprise (non virtuelle) constitue un élément stratégique pour sa pérennisation.

Dans ce cas, on peut parler d'un projet sociétal parce qu'il favorise l'emploi et la compétitivité du lieu et du secteur d'activité. Il sera converti, après la création de l'entreprise, en projet de développement de l'activité. Par extension, on peut dire que le contexte est un espace qui comporte ses habitants avec leurs mœurs, leurs métiers, leurs histoires, sa morphologie géographique et son profil politique. Il est différent des autres espaces dans lesquels vivent d'autres porteurs de projets. La culture entrepreneuriale est une culture de l'individualisation (Bayad, et al. 2010) qui demande à l'entrepreneur une autonomie et souvent une mobilité qui s'appuient sur des invariants.

Ce sont des éléments structuraux que l'entrepreneur doit savoir aménager comme le lieu, le temps, l'espace, les ressources, le réseau de relations et les contraintes structurantes qui seront identifiées *via* l'analyse du discours des entrepreneurs pour identifier leurs problématiques, partant du principe que l'entrepreneur agit en tant qu'individu connaissant son contexte. Ainsi, en empruntant l'expression de Filion (2008), que la recherche en entrepreneuriat dans une perspective cognitiviste s'appuie sur les relations apportées par l'approche sociale de l'entrepreneuriat, la conduite du projet entrepreneurial émane d'une raison existentielle, liée à la recherche de sens et d'originalité, ancrée dans la motivation de la personne.

Ni l'impulsion ni le désir ne réalisent le projet. La réalisation du projet par son porteur suppose la vision du rapport entre une finalité professionnelle déterminée par un besoin économique

visant la réalisation d'un important objectif social, et le rapport entre valeurs individuelles et sociétales plus générales dans un contexte précis.

Pour résumer, l'approche adoptée pour analyser le phénomène néo-entrepreneurial commence par un projet porté par un individu, dont le parcours se décline progressivement en cinq étapes. Au départ, il faut rendre l'idée visible, la présenter mentalement à soi-même (Larousse.fr) exprimée par le verbe (visualiser), suivie de sa conception (imaginer), sa mise en conformité avec les valeurs, les besoins et les objectifs du porteur (valoriser) qui va estimer si sa réalisation est possible dans un temps donné (temporaliser), avant que l'idée soit présentée à son entourage en vue d'être discutée et acceptée.

Ainsi, la notion du projet renvoie à la capacité du porteur de créer et au désir de transformer, de développer techniquement un objet pour créer de la valeur, en mettant en avant la valeur sociale suivie par la valeur économique. On peut ajouter aussi que l'activité à projet est une tentative d'anticipation floue au niveau du résultat, nécessitant un effort constamment renouvelé.

Vu de l'extérieur, l'entrepreneuriat à notre époque est devenu une activité à projet qui apparaît partiellement déterminée, du fait que son porteur doit tenir compte de la nécessité de respecter la rigueur administrative et, pour certains métiers (réglementés), de respecter la « stricte conformité » de son activité avec une réglementation qui exige parfois diplômes et certifications pour être exercée. Par exemple, pour créer ou reprendre un commerce de prêt-à-porter aucun diplôme n'est exigé, alors que pour un salon de coiffure un CAP et un Brevet sont indispensables. L'intérêt que représente le projet réside dans la figure de son porteur et dans sa capacité à savoir anticiper, d'une part, et de pouvoir s'adapter aux circonstances du marché.

Le projet « *a sa propre vie* », il évolue en suivant les tendances contextuelles et les pratiques environnementales. La différence entre un souhait et un projet est que lorsqu'on fait un souhait, on ne prend pas d'engagement ; en revanche, quand on évoque un projet, c'est un mode d'anticipation précis, Boutinet (1996, pp.76-77), ce qui veut dire que le futur entrepreneur prévoit et s'engage pour sa part à suivre de près le mouvement, et à respecter les règles que l'environnement lui impose.

## 1.2 Situations entrepreneuriales, construction d'un soi professionnel

Le projet entrepreneurial se concrétise par l'immatriculation de l'entreprise dans un registre spécial auprès du Greffe du Tribunal de Commerce du lieu où se situe son siège social ; l'adresse physique de l'entreprise. Il paraît essentiel de souligner que pour créer une entreprise, il faut en avoir la volonté pour passer à l'acte. D'après l'enquête internationale GEM (ibid.

France stratégie, 2020), on peut considérer qu'un individu est passé à l'acte lorsqu'il réussit à créer son entreprise dans les deux ans qui suivent la volonté d'entreprendre. C'est pourquoi, pour travailler sur l'aspect théorique de la notion d'acte, les auteurs convoqués sont Barbier, Mendel, Raveleau et Schmitt, dont les deux derniers ont écrit sur l'acte d'entreprendre.

Sur le plan théorique, l'acte d'entreprendre désigne une activité performée de ce qui a été fait en s'inspirant de la définition du mot acte donnée par Barbier (op. cit., 2017). Située dans le domaine socio-économique des pratiques professionnelles, c'est une manifestation concrète des pouvoirs d'agir librement d'une personne qui est par conséquent entièrement responsable de ce qu'elle a fait (cnrtl.fr). Vus sous cet angle, l'engagement, les rapports de places, les rites et les stratégies tissent la toile de fond d'une dialectique complexe à caractère pluridisciplinaire et intergénérationnel.

L'entrepreneuriat concerne tous les âges de la vie adulte, depuis l'étudiant qui formule une intention entrepreneuriale et qui crée une start-up, jusqu'au retraité qui souhaite se maintenir en activité, en prenant le statut d'auto-entrepreneur. Il est considéré comme un phénomène social propre à nos sociétés postmodernes, précise (Raveleau, 2006), ce qui explique le choix de travailler sur un public méconnu, proportionnellement hétérogène du point de vue du milieu professionnel, du niveau d'études, de l'âge et de la provenance.

La question socialement intéressante, au regard du récit de ce public, est la trame de leur récit (Larousse.fr). Elle décrit le passage du salariat à l'entrepreneuriat, indépendamment de leur statut hiérarchique, du type et de la durée de leur contrat de travail, ainsi que la façon dont les sujets disent interagir avec les autres, lors de ce passage à l'acte d'entreprendre. Le projet entrepreneurial est analysé sous l'angle de sa construction à travers les personnes et les objets qui interviennent dans la trajectoire de son porteur. L'attention s'est focalisée sur la mise en scène du projet entrepreneurial dans sa dimension interactionnelle.

La vocation chez les entrepreneurs peut se déclarer pendant les études ou lors d'un parcours professionnel. Elle se manifeste au gré des événements qui jonchent le parcours étudiant ou professionnel. Il est difficile de ne pas perdre de vue comment a été fait le choix de devenir entrepreneur, par rapport au segment des entrepreneurs étudiés.

Est-ce que l'acte d'entreprendre est un choix délibérément fait par l'ex-salarié, ou s'agit-il d'une option prise, sous la contrainte du chômage et de l'inemployabilité ?

Il peut devenir une obligation pour le sénior licencié trois ans avant la retraite, ou le jeune demandeur d'emploi qui ne trouve pas d'employeur à cause de la baisse de l'offre du travail salarié, ce que Schmitt définit comme étant un « *entrepreneuriat de contrainte* ».



Il paraît intéressant d'étudier « *l'employeurabilité* » qui aborde la capacité du dirigeant d'une structure à être employeur, au-delà de son statut juridique, c'est-à-dire être travailleur indépendant, ou salarié, ou bien bénévole, notamment président -(e), d'une association qui embauche des salariés pour son développement. De même, dans l'étude sur les néo-entrepreneurs dirigeants des TPE-PME, l'inemployeurabilité renverrait aux échecs de recrutement (Fretel 2012 ; Duclos, 2018 cités par Urasadettan et Schmidt, 2020). Cette première approche met en exergue, d'une part les tensions qui peuvent exister entre le statut juridique d'employeur et les personnes dont le profil rend difficile l'employabilité (âge, qualification, mobilité) selon les auteures ; d'autre part, les patrons des TPE, notamment les néo-entrepreneurs, lorsqu'ils créent de l'emploi salarié. C'est une question de gestion des ressources humaines sur laquelle on va revenir dans le cadre de la présentation du « *Processus entrepreneurial* » : schéma 6. C'est un dispositif qui permet d'augmenter leur niveau de compétence technique et d'améliorer leurs connaissances en matière de micro-management de leurs salariés, quel que soit le statut juridique des employeurs qu'on vient de citer.

Créer une entreprise est considéré comme un acte singulier pour son auteur qui s'ouvre à l'inconnu ayant un caractère spécifique. Le fil (cnrtl.fr) conducteur du parcours professionnel d'un créateur à l'autre est différent, voire unique. Cette unicité de cheminement rend difficile toute comparaison avec les perspectives de carrière, tant sur le plan d'évolution statutaire que sur celui de la rémunération d'une activité salariale. L'échec est toujours d'actualité mais il vaut mieux s'appuyer sur les réussites, sinon le projet risque d'être interrompu. Ce sont les premiers enseignements que l'on peut retirer en s'inspirant de la théorie de l'entrepreneuriat fondée sur le projet initié par Boutinet (Ibid.2011).

En utilisant une métaphore, les sentiers de l'entrepreneuriat représentent, d'une part, le chemin étroit et laborieux de l'activité de l'entrepreneur et, d'autre part, le maintien d'un équilibre entre l'objectif professionnel et la vie familiale, ce qui contraint l'entrepreneur à la prudence. Cette dualité recouvre une dimension existentielle par la recherche de sens, tout autant qu'aléatoire par l'incertitude et le risque inhérent que l'entrepreneur doit assumer. Ce phénomène est déjà constaté chez les demandeurs d'emploi, porteurs d'un projet entrepreneurial rencontrés à Pôle emploi. Illustrée par l'expression de Paul, participant à l'Atelier : « *être chômeur me permet de tester mon projet, je n'ai pas peur de l'échec, mais de la tête que fera ma famille qui ne croit point à mon projet* ». En ce sens, la figure de l'entrepreneur et ses interactions avec son environnement sont devenues objets de recherche à part entière, compte tenu de la difficulté du passage à l'acte d'entreprendre. La démarche entrepreneuriale des futurs créateurs d'entreprise peut être perçue comme une logique de construction de soi ou de subjectivation en tant que

moyen de réaliser un projet personnel qui donnera du sens à son travail et à son existence (Dubet, 1994).

Cet acte n'est pas anodin. Il puise sa source dans la volonté de réussite, de contrôler sa carrière, d'améliorer ses conditions financières, d'avoir une reconnaissance sociale par ses pairs et ses proches, d'exercer le métier choisi et parfois « rêvé » et si possible, de pouvoir maîtriser les risques financiers. En outre, la notion de l'acte définie par Barbier (2017, p 40), prend la signification d'une « *activité adressée (via le discours) à autrui par le sujet qui l'accomplit* ». L'auteur précise qu'il s'agit d'une activité performée du fait qu'il désigne « *ce qui a été fait* ». Par conséquent, selon les matériaux recueillis, il y a deux niveaux de discours d'acteurs : avant et après l'acte, d'entreprendre qui renvoient à deux sortes de situations :

La première concerne le « *niveau de discours* » et examine la phase émergente, voire intentionnelle, du projet professionnel et la seconde interroge la pérennisation de l'entreprise a posteriori.

De ce fait, on s'appuie sur les différents éléments exprimés par les néo-entrepreneurs à travers leur récit d'expérience. Plus exactement, la notion de l'action renvoie à l'opération (c'est-à-dire aux dispositions subjectives et instrumentales) et la notion de *l'acte* aux résultats de l'action repérables dans notre monde (d'appartenance), que nous allons appeler « *l'écosystème* ». Il va de soi que ces deux aspects, *intérieur* (décision) -*action* et *extérieur* (*acte*), *s'appellent mutuellement* (universalis.fr). Abonder dans le sens de la définition de l'acte évoquée par Barbier (*ibid. p. 40*) signifie que « *l'acte subsiste après avoir été posé ou observé* ». Il s'agit d'une activité d'intentionnalité anticipatrice qui « *donne lieu à reconnaissance, à inférence et à construction de sens à qui il est adressé et au sujet lui-même* ». Dans le cadre de cette recherche, l'acte subsiste et quand on parle à propos de l'acte entrepreneurial, celui-ci a déjà été réalisé avec pondération par son auteur. Il se situe aux interstices de la rupture et de la continuité de l'activité professionnelle des sujets, qu'ils soient en reconversion professionnelle ou dans la continuité de leur activité.

Ce qu'on peut retenir est que l'acte d'entreprendre figure en amont de la matérialisation du projet et en aval de la création de l'entreprise. Dans le cadre de cette recherche, l'acte est observé en amont auprès des futurs entrepreneurs proactifs *via* une enquête quantitative exploratoire (statistiques décrivant les causes des ruptures professionnelles et les projets d'une population de chômeurs porteurs d'un projet entrepreneurial, à partir d'une base de données créée dans ce but). Ensuite, il est exploré en aval de la création de l'entreprise auprès des entrepreneurs confirmés *via* une recherche qualitative fondée sur l'analyse du récit narratif issu des entretiens

individuels. Elle portera un éclairage sur le fait que « *cet acte n'est pas anodin* ». Il puise sa source dans la volonté de l'entrepreneur de contrôler sa carrière, d'améliorer ses conditions financières, d'avoir une reconnaissance sociale par ses pairs et ses proches, d'exercer le métier choisi tout en essayant de maîtriser les risques financiers. Construire un projet, programmer sa réalisation et prendre la décision de le matérialiser, représentent des actions importantes pour l'acteur. D'après Mendel (Ibid. pp. 47,49), « *l'acte est une aventure pour le sujet qui s'ouvre sur la dimension de l'inconnu* ». L'auteur évoque la notion de « *l'acte-pouvoir* » individuel (ibid. p. 395) qu'il définit comme « *une modification concrète de la situation existante, incluant risques et effets psychologiques différents, selon les degrés de pouvoir ou de non-pouvoir sur l'acte du sujet* » (ibid. p. 397). Ainsi, la phase de transition sociale et professionnelle de la personne sans-emploi renvoie au scénario suivant : salariat-rupture chômage-réactivité » (Sicalidou, op. cit. 2018).

Schéma 6 : La phase de transition sociale et professionnelle



Si l'on retient l'approche cognitiviste de l'entrepreneuriat, il est possible de considérer le projet entrepreneurial comme un instrument artificiel. Le salariat et le chômage n'existent pas dans la nature, ce sont des réalisations humaines et « *ce qui est réalisé par l'homme est un produit artificiel* » (cnrtl.fr), un artifice ou un parasite, dit le dictionnaire. En reprenant les propos de Simon (1991, p.7), le projet entrepreneurial peut être considéré comme un point de rencontre entre un environnement « *interne* », la substance et l'organisation des événements de la vie et de l'artefact lui-même, et un environnement « *externe* », l'environnement dans lequel il est mis en œuvre. Dans ces conditions, il est possible d'envisager le projet comme un artefact analysé comme un artefact évolutif.

### 1.3 La différence entre travail autonome et travailleur indépendant

Il convient d'étudier de manière plus approfondie la différence entre autonomie et indépendance. Ces deux notions sont intimement liées à l'entrepreneur et à l'acte d'entreprendre, afin de mieux comprendre les problématiques des néo-entrepreneurs et les raisons qui les ont conduits à devenir travailleurs indépendants. Pour ce faire, les auteurs mobilisés ont abordé ces notions du point de vue de l'activité, en associant les nouvelles formes de travail individualisé,

indépendamment du fait qu'ils ont écrit ou pas sur l'entrepreneuriat. Ce qui nous intéresse est l'angle sous lequel ils ont examiné leur usage. Kant, par exemple, développe l'idée « *d'autonomie de la volonté* », du fait que l'unique principe de toutes les lois morales réside dans l'autonomie, ou « *l'auto-législation* » de la volonté de l'individu, citée par Gaziaux (1997).

Les notions d'autonomie et d'indépendance sont des mots clés pour cette recherche, notamment quand elles se réfèrent à une personne dans le contexte du travail et du statut du travailleur. En général, ces termes concernent toutes « *les activités identifiables par un produit et par un processus de production spécifiques* », telles qu'elles sont définies par Barbier (ibidem. p.43). Ils sont employés ensemble puisqu'ils sont en corrélation et souvent employés l'un pour l'autre, mais, ils ne sont pas synonymes. En fonction d'éléments d'information empiriques et des témoignages recueillis lors des rencontres avec les futurs entrepreneurs, nous avons remarqué qu'ils utilisent des expressions telles que : « *je travaillais en autonomie, mais je n'avais aucun pouvoir de décision* » ; ou bien « *le chef refusait toutes mes propositions et c'est ce qui m'a décidée à me mettre à mon compte afin de pouvoir utiliser mes compétences* ». Dans ces expressions, le mot autonomie vient en premier et il est associé au « *pouvoir* », à la « *réalité trompeuse* », « *au refus* ».

Il est contrebalancé par la notion d'indépendance (cnrtl.fr) à la fin de la phrase pour la neutraliser par une action de sens contraire, en instaurant un équilibre entre le désir d'être décideur soi-même et le regret d'être en position de subordination vis-à-vis de son supérieur hiérarchique. De ce fait, parmi les auteurs interrogés, Zielinski (2009) définit l'autonomie comme « *une tâche à réaliser soi-même et à réaliser avec d'autres* » liée à un processus d'émancipation devenu une valeur moderne dans le cadre d'une société désenchantée, décrite par Monjo (2013). Il s'agit, du libre choix et des capacités de l'individu à s'interroger et décider par lui-même, et du résultat de cette liberté-action. Cependant, via les discours, on a recensé deux sortes de visions. La première est celle des futurs entrepreneurs qui pensent qu'un entrepreneur dispose d'une autonomie et d'une liberté d'action plus vastes qu'un salarié. La deuxième est celle des entrepreneurs expérimentés quand ils témoignent que, quelque part, il leur manque toujours un peu d'autonomie. Par exemple, quand Basile (entrepreneur depuis quinze ans) évoque, « *nous ne sommes jamais autonomes à cent pour cent, ne serait-ce qu'avec le banquier* ».

Du point de vue étymologique, le terme « *autonomie* » est un mot composé qui vient de la racine grecque « *αυτονομία* », dont « *αυτό* » signifie soi-même et « *νομία, νόμος* » c'est la loi, c'est-à-dire « *le droit de se régir par ses propres lois en toute indépendance et autonomie pour un état* », selon Thucydide. Pour une personne, l'autonomie devient une faculté permettant de se

déterminer par soi-même, en agissant pour son compte et au nom de sa propre entreprise, sans avoir un « *patron sur le dos* », comme le disait un jeune entrepreneur qui avait travaillé pendant plus de vingt ans chez le même employeur. Il utilise une métaphore, visiblement bien répandue auprès d'une population ouvrière, qui signifie porter un fardeau sur le dos, mais aussi avoir quelqu'un derrière soi qui donne des ordres, qui contrôle et qui proteste si les ordres ne sont pas appliqués. Dans ces conditions, seuls les travailleurs indépendants n'ont pas à subir, au sens symbolique du terme, l'autorité de l'employeur et par extension la contrainte et/ou la soumission (telle qu'elle est définie dans le Code du travail). Or, un travailleur indépendant est quelqu'un qui ne dépend pas d'un employeur du fait qu'il a bifurqué, statutairement parlant, vers l'exercice d'une activité *indépendante*, soit en pratiquant la même activité professionnelle, soit en s'étant converti dans un métier qu'il a choisi, lui permettant de s'auto-employer. Il est donc employeur et employé à la fois, en travaillant, selon l'expression, « *pour son propre compte* ». Alors, en forçant un peu le trait, on remarque que l'autonomie vise une capacité de la personne à assurer seule les divers actes de la vie sociale et professionnelle à tous les niveaux de responsabilité en matière de prise de décision.

L'indépendance se situerait plutôt dans le champ relationnel, par exemple, d'être capable de supporter l'absence de l'autre, en général, et de pouvoir s'impliquer dans des processus complexes techniquement et mentalement, en prenant en main son propre destin comme l'a défini Vauchez. Par ailleurs, il s'avère important de bien s'entendre sur les mots « *indépendance* » et « *dépendance* » qui ont historiquement caractérisé les deux statuts du travail, suggère Madinier (2013). En effet, toute activité est dépendante, nous sommes toujours liés par des liens d'interdépendance et on peut dire que la véritable question qui se pose est celle de l'autonomie pour la construction de soi en tant qu'entrepreneur.

Quant à la progression du nombre de non-salariés, nommés néo-entrepreneurs, observée sous l'angle d'un indice, elle révèle la mutation du paradigme productif conduisant du travail salarié vers le travail indépendant. Cette indépendance peut prendre plusieurs formes, comme on a constaté auprès des entrepreneurs, et notamment la forme de la non-dépendance, dans la perspective où l'individu est à la fois acteur social et sujet, par choix, ou par obligation, ayant l'intention et le désir de se construire comme entrepreneur. De ce fait, en s'appuyant sur l'article proposé par Bureau et Corsani (2014), sous le titre « *Du désir d'autonomie à l'indépendance* », le phénomène néo-entrepreneurial n'est pas imputable seulement aux stratégies des employeurs en matière de gestion des emplois. Il conduit à la crise du salariat, mais aussi à la demande, de

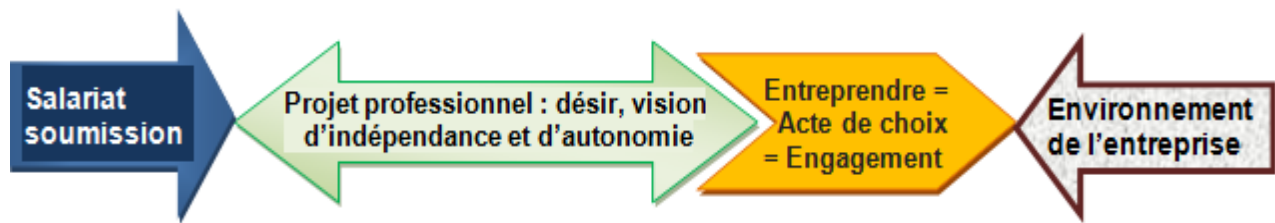
la part d'une population d'actifs, qui privilégient le choix d'avoir une activité professionnelle autonome.

Les futurs entrepreneurs proactifs qu'on étudie souhaitent échapper à la situation salariée jugée insatisfaisante, en mettant en avant leur désir et la possibilité d'organiser leur temps de travail et de vie comme ils l'entendent. Le fait de se mettre à son compte et de créer une entreprise ne relève pas d'un idéal d'acculturation précoce, mais bien d'une bifurcation dans un autre parcours professionnel, préconise Mazaud (Ibid.2012). On retient cette préconisation parce que les caractéristiques du parcours du public étudié sont très diversifiées, allant du travailleur non qualifié jusqu'à l'ingénieur. Quoi qu'il en soit, ces nouveaux entrants, en se référant aux auteurs précités (ibidem), ne sont pas passés par la norme traditionnelle d'acquisition des savoirs de métier. Ce sont les nouvelles figures des travailleurs qui émergent entre incertitude, désir de pouvoir, et préservation de leur emploi sous les contraintes imposées par les grandes firmes. Il faut signaler que le contexte actuel du marché du travail est totalement libre, ce qui signifie que le désir d'autoréalisation reste incertain en cas de reconversion.

En résumé, on peut supposer que les termes « *autonomie* » et « *indépendance* » concernent tout type de travailleur indépendant. Ils désignent un segment social, à l'intérieur duquel on va trouver différentes professions. Il faut distinguer ceux qui sont propriétaires d'un bien (une boutique ou un terrain, etc.) et ceux qui vivent essentiellement de leur propre force de travail ; les conditions économiques ne sont pas les mêmes. Ils exercent effectivement un travail autonome pour soi, c'est-à-dire non subordonné, non dépendant et perçoivent un revenu de prestataire étant employeurs et employés de leur propre structure juridique.

On retrouve donc la notion de soi quand on évoque la construction de soi, qui est l'objet de cette recherche ; on sous-entend qu'il s'agit de l'activité d'auto-construction d'un individu en vue de se convertir statutairement en travailleur indépendant. Il prend la posture de l'entrepreneur par le biais d'un processus de production spécifique, caractéristique des créateurs d'entreprise qui produisent leurs propres moyens d'existence pour eux et pour leurs salariés, en empruntant les termes utilisés par Barbier. En conséquence, ces deux notions (autonomie et indépendance) peuvent nous servir à comprendre la teneur du discours des entrepreneurs commerçants ou prestataires de services. Donc, un entrepreneur est un individu qui acquiert « *l'autonomie de la volonté* » pour signer ou refuser, par exemple, un contrat, une convention, pour faire ou pour ajourner une transaction, pour entamer une négociation. Alors, l'arbitrage entre soi et son environnement peut se réaliser dans le cadre d'une procédure amiable, mais aussi dans le cadre d'un règlement de conflit, si cet environnement se présente comme austère et antagoniste.

Schéma 7 : L'acte d'entreprendre du travailleur indépendant et son environnement



Le schéma ci-dessus montre sous forme graphique qu'il y a une phase ultime de ce processus complexe conduisant à l'entrepreneuriat. C'est une période de vacillement et d'incertitude marquée par des dilemmes et des interrogations, avant de s'engager dans cette nouvelle voie, et de gérer sa nouvelle orientation professionnelle. On peut faire l'hypothèse que le franchissement de la frontière entre salariat/soumission et indépendance/autonomie professionnelle constituent aujourd'hui une expérience commune, selon les travaux de cette enquête regroupant les intentions de plus de 2290 futurs entrepreneurs proactifs rencontrés à Pôle emploi. Exercer l'activité entrepreneuriale est un engagement personnel important qui concerne celui qui s'engage, ainsi que son environnement. La tension entre nécessité de travailler et autoréalisation par le biais de l'activité professionnelle, amène à s'interroger sur l'engagement dans l'activité, l'assomption du risque et, par extension, pouvoir définir ce que les entrepreneurs entendent par les mots développement, pérennisation de l'activité et réussite en affaires.

## 2 Activité entrepreneuriale : conduites et rapports singuliers

### 2.1 Engagement dans l'activité, acceptation du risque, réussite

Pour définir la relation entre le concept de l'engagement, notamment celui de l'entrepreneur, et l'acte d'entreprendre, il convient de préciser préalablement la nature et l'ampleur de la notion de l'engagement professionnel entrepreneurial que nous sommes en train d'étudier. Dans un cadre historique, Max Weber (1905) évoque les responsabilités et les obligations morales, *l'éthique* du chef d'entreprise qui doit adopter une *conduite de vie* caractérisée par un rationalisme pratique ([https://fr.wikipedia.org/wiki/Max\\_Weber](https://fr.wikipedia.org/wiki/Max_Weber)) La littérature moderne utilise les termes de responsabilité sociétale des entrepreneurs (Valéau, 2001) et d'engagement organisationnel introduit par Allen et Meyer (1990, cités Ibid.) dans le champ de l'entrepreneuriat (Valéau, 2017). D'après Stenger (1987, Ibid. 2017), l'engagement professionnel prend un sens conceptuel lié à l'exercice d'un métier, d'un savoir-faire, d'une profession, d'une activité choisie, d'une carrière. C'est un engagement affectif, normatif et

continu vis-à-vis de l'activité entrepreneuriale, ainsi que l'évoque Valéau (ibid. 2017) qui explore ses liens avec la persévérance. Pour compléter ce parcours historique du terme « *engagement dans l'activité* » au sens large, on s'approche de l'engagement individuel et exclusif du dirigeant d'entreprise, qui travaille seul, ou de l'engagement collectif entre associés. Ces engagements se rapportent à l'engagement entrepreneurial. Il s'agit d'un engagement particulier à connotation juridique, sociale et financière qui se situe entre la responsabilité individuelle de l'entrepreneur (ou du gérant, voire du co-gérant dans certaines sociétés) et collectif à la fois. Le côté collectif engage, par extension, toute sa famille du fait qu'il procure une source de revenus pour les membres du foyer. Ce sont des situations rencontrées lors des entretiens avec les entrepreneurs interviewés. À titre d'exemple, on cite le discours de Fanny : « *Mon mari est resté à Nol pour garder la boutique qui marchait bien et moi avec le petit, nous sommes venus à Dijon pour développer mon deuxième point de vente. Je n'ai jamais été associée avec mon mari, il est toujours mon salarié et nous travaillons ensemble (...)* ».

Mais surtout, peut-on véritablement entreprendre sans prendre d'engagement et à quelle étape de la construction du projet se déclare cet engagement, avant ou après l'acte d'immatriculation de l'entreprise et est-il mesurable ?

Pour essayer de répondre à cette question, on a formulé une hypothèse, selon laquelle, le franchissement du seuil de l'intention de créer une entreprise à l'acte de sa réalisation passe par l'engagement *via* le projet qui joue un rôle clé pour faciliter ce passage. Cette métaphore sert à expliquer l'importance accordée, d'une part, au projet lorsque l'entrepreneur le présente à la banque ou à un organisme prêteur pour une demande de financement, et d'autre part, pour expliquer la situation spécifique du projet à réaliser. Généralement, c'est un défi à relever par son porteur car il essaie de prouver, *via* la crédibilité et la viabilité économique de son projet entrepreneurial, son implication active et responsable. Si le projet devient une clé pour déverrouiller l'accès au crédit, l'engagement de son porteur ouvre un avenir à l'action. Alors, l'engagement peut être entendu au sens de « *conduite* » ou au sens « *d'acte de décision* », selon qu'il désigne un mode d'existence dans et par lequel l'individu est impliqué activement (universalis.fr). Dans le cadre de la construction du projet entrepreneurial, l'engagement désigne un acte par lequel l'individu se lie lui-même dans son futur à accomplir une forme d'activité prometteuse pour son avenir professionnel. Il s'agit d'un engagement concret et anticipateur en matière d'emploi. En prenant l'exemple de Fanny, son conjoint a pris l'engagement de pérenniser son propre emploi, au sein de l'entreprise de son épouse.



Du point de vue sociologique et philosophique, l'engagement était utilisé au sens de la mission, de l'appel, on se disait « *appelé* » (par exemple, à l'Armée). Aujourd'hui, l'engagement se personnalise, s'atomise. On parle de vocation pour un certain genre de vie professionnelle *via* un type d'activité (Larousse.fr) autonome et socialement valorisante. Cependant, en empruntant la métaphore de Pierron (2006), l'engagement demeure « *l'expression la plus haute de notre liberté* ». Néanmoins, nous pouvons conclure de façon empirique que l'engagement se manifeste au travers des moyens mis en œuvre pour la réalisation du projet. Dans le cadre de l'entrepreneuriat, l'engagement est une notion valorisée, anoblie et valorisante quand on dit « *en créant mon auto-emploi, j'ai pris l'engagement de ne pas faire de la concurrence à mon ex-patron qui m'a licencié* » évoque Mathieu ex-salarié au chômage. Il pense qu'il y a du travail pour tous. Dans son langage, cela signifie que l'engagement correspond à une nécessité et à un destin à la fois. C'est un enchaînement parfois nécessaire et imprévu des événements qui composent la vie d'un ex-salarié qui n'avait pas initialement envisagé de s'auto-employer. « *C'est le hasard et la nécessité qui ont guidé mes initiatives* », évoque Auger M. lors de l'interview. Alors, l'engagement prend le sens du hasard, ce qui arrive indépendamment de notre volonté, c'est une sorte de destin réinventé dans la nécessité.

On cite ici le témoignage d'une ex-directrice du service financier d'un grand groupe industriel qui précise d'emblée qu'à 50 ans, son retour au salariat étant définitivement exclu, elle essaie de trouver ses premiers clients. « *Au départ, je faisais (aussi) des remplacements ; mais à la proposition de rester, j'ai refusé en expliquant que j'ai créé mon entreprise pour avoir des clients différents et développer mon activité* ». C'est la force de son engagement volontaire et déterminé qu'elle exprime. Par ailleurs, si le projet ne se réalise pas, on peut s'interroger si l'engagement était bien pris par son porteur. Pour se désengager, il faut d'abord s'engager. Et, quand on se désengage, est-ce par crainte d'échouer ? Cette interrogation amène à réfléchir à l'acceptation du risque d'échec : comment ce risque plausible peut-il freiner la dynamique déployée et compromettre la réalisation du projet entrepreneurial ?

Le projet et l'entrepreneur sont deux notions jumelées qui évoluent ensemble, mais elles s'associent depuis peu, comme évoque Schmitt (2006). D'après ce constat des temps modernes, la notion du projet n'est pas seulement une histoire de vente de produits nouveaux ou de nouvelles organisations. Il s'agit de bien plus que cela (Ibid.). C'est une activité qui se déroule à la fois dans un contexte socio-économique et culturel, en commençant, la plupart du temps, par une vision sociale, celle d'un individu convaincu qu'il a une bonne idée, précise Schmitt (Ibidem), même si son engagement initial était motivé plus par la nécessité que par la vocation.

En fait, cette association favorise le changement de paradigme où l'organisation n'est plus uniquement envisagée comme une forme de répétition, mais aussi de conception. Ainsi, l'engagement dans le contexte entrepreneurial permet d'inventer une forme d'initiative « possible » pour le chômeur, qui annonce son intention d'entreprendre, du fait qu'il ignore si cet événement va se produire ou pas. En revanche, pour l'entrepreneur accompli, l'engagement n'est pas une probabilité, mais une vraie croyance liée à sa situation professionnelle.

**Que signifie risque en langage entrepreneurial ?** Dans le cadre d'une approche compréhensive, le passage de l'intention de créer ou de reprendre une entreprise à l'action entrepreneuriale nécessite un engagement solide, de la persévérance et de la planification. Il faut donc réfléchir davantage sur l'engagement dans l'activité et l'acceptation du risque lié à cette activité. Cette dernière est considérée comme l'acte par lequel la personne, notamment l'entrepreneur, s'engage à assumer la responsabilité de veiller au bon fonctionnement de son entreprise avec tout ce que cela implique : c'est-à-dire la manière de gérer et d'administrer son activité, ainsi que le respect des engagements financiers, juridiques et sociétaux pris vis-à-vis des tiers (administrations publiques et privées, fournisseurs, clients, etc.). En revanche, la non-acceptation par l'entrepreneur de courir le risque démontre que le risque ressenti est une « menace » d'une mise en échec et, en contrepartie, peut lui faire perdre une possibilité de connaître la réussite, comme l'a observé Hérouard (1997) dans son article sur « *Les paradoxes de l'échec* ». La définition donnée par l'auteur peut être appliquée à la situation des entrepreneurs. Leur prise de décision autonome est le résultat d'un choix. Par conséquent, si un opposant l'empêche de choisir entre plusieurs possibles, avant de passer à l'action, la prise de risque devient une obligation frustrante. Par exemple, quand Fanny dit qu'elle pratiquait du sport et voulait être athlète ou professeur de gymnastique, son père lui a dit que ce n'était pas un métier. Elle a suivi la voie familiale et est devenue restauratrice. Elle voulait développer son commerce, mais son activité ne marchait pas bien. Elle a dû attendre quatre ans en travaillant 7 jours sur 7 pour en tirer un revenu. On peut supposer qu'il s'agit d'un refus du droit à l'erreur, autrement dit, la peur de se tromper en exerçant un autre métier que ses parents. La question se pose alors de savoir quelle est la perception de l'entrepreneur à l'égard du risque avant et après la création et de quelle manière ce dernier peut être mesuré.

Pour répondre à cette question, on a mobilisé Alain Fayolle (2008) qui propose un modèle multidimensionnel d'évaluation des perceptions du risque associées à l'intention de créer une entreprise. Il s'agit du risque perçu par l'entrepreneur lors d'une création (ex nihilo) d'une nouvelle entreprise et du risque inhérent repéré dans les situations entrepreneuriales. Dans le

domaine de l'entrepreneuriat, selon les témoignages des personnes interviewées, il existe une vision beaucoup plus large du risque, incluant à la fois des aspects négatifs, vus comme une menace, un obstacle ou un échec et des aspects positifs perçus comme une opportunité, notamment en finance, concernant le rapport « *risque-rentabilité* » rappelle Fayolle *et al.* (Ibid.). C'est-à-dire, dans le milieu des affaires, la rentabilité de l'investissement est appréciée par rapport au niveau de risque qu'elle représente. Or, le risque se situe au niveau de l'incertitude d'un résultat préconisé, on dirait prévisionnel du point de vue comptable. Les auteurs proposent un modèle sur une perception multidimensionnelle du risque entrepreneurial en distinguant deux familles de risques : le risque global en tant qu'opportunité et le risque global en tant que menace. Il est intéressant de souligner que l'attitude face au risque en entrepreneuriat n'est pas uniquement financière, mais aussi sociale, liée au tempérament de l'entrepreneur qui ose, par choix ou nécessité. L'entrepreneur n'aborde pas le risque de la même manière quand il s'auto-emploie et il ne s'expose donc pas de la même façon aux risques financiers, personnels et sociaux, quand il possède un fonds de commerce et qu'il emploie du personnel. En d'autres termes, les risques sont beaucoup plus élevés et les décisions plus difficiles à prendre quand il faut licencier des salariés et/ou perdre un bien matériel.

Du point de vue social, créer son entreprise signifie s'exposer volontairement aux aléas de l'incertitude pour parvenir, non seulement à la réalisation d'une chose difficile, mais aussi d'une activité à finalité aléatoire qui peut se caractériser comme étant une question socialement vive dans les situations professionnelles. Michel Fabre (op. cit., 2014), invoque la prudence face à l'incertitude et au flou des questions socialement vives lorsqu'il se réfère aux situations floues ou floutées dans les programmes et les pratiques scolaires qui prolifèrent et constituent un phénomène original. Nous vivons désormais dans un monde problématique, évoque Fabre (op. cit., 2011) et de ce fait, les « *Éducat*ions » ont pour objet des « *questions socialement vives* », comme celles portant sur le développement durable, les problèmes énergétiques, éthiques et politiques auxquels s'ajoutent les problèmes complexes et flous des ex-salariés, chômeurs incités par les politiques territoriales à créer leur entreprise pour s'auto-employer.

**Que signifie réussite en langage entrepreneurial ?** En guise de conclusion, on propose la définition de la réussite, notamment sa relation avec l'engagement de l'entrepreneur. La notion de réussite professionnelle a beaucoup évolué en une génération. Les « *leaders* » ont bien changé ! Arrivée à un certain niveau de réussite, « *le toujours plus* » disparaît, à la différence de ce qu'on pouvait constater dans les années 1970 ou 1980. Elle est de plus en plus conçue comme une harmonie, un épanouissement personnel, un équilibre entre la vie familiale et la vie

professionnelle, comme en témoigne Fanny, une jeune entrepreneure de 30 ans. Dans son témoignage, elle explique qu'elle a eu son premier enfant quand son entreprise a commencé à faire des bénéfices et n'a pas hésité à l'amener avec elle à son travail, pendant les nocturnes de son commerce, quand la nourrice était malade. « *C'était mon avantage de travailler à mon compte* », dit-elle. Chaque individu a sa définition et son ressenti personnel de la réussite. Elle est très ancrée dans les époques et les sociétés (www.mondedesgrandesecoles.fr 2016). L'entrepreneur a une double obligation : assurer la viabilité de son entreprise à long terme et sa réussite au niveau social en pérennisant son emploi. Il s'agit d'une initiative complexe et difficile, dont la réussite dépend de l'engagement constant du porteur de projet. Elle permet à la fois le développement de l'activité à but lucratif et le progrès social durable pour les entrepreneurs, quels que soient leur âge et leur niveau d'études.

Pour Bruyat (1993) comme pour ceux qui l'ont suivi, l'individu est engagé dans un processus entrepreneurial lorsque celui-ci investit « *l'essentiel de son temps, de son énergie, de ses ressources financières, intellectuelles, relationnelles et émotionnelles dans son projet entrepreneurial* » (Fayolle et Lassas-Clerc, 2006 ; Fayolle and al, 2011).

La mobilisation de ressources personnelles serait ainsi une manifestation visible de l'engagement du créateur dans sa démarche entrepreneuriale, ce qui correspond à une définition comportementale de l'engagement. Le néo-entrepreneur n'est pas un héros. C'est un homme ou une femme qui a eu l'idée de faire un projet pour pouvoir autogérer sa carrière professionnelle, en vue de s'engager vers un avenir meilleur. Par conséquent, on peut faire l'hypothèse que les logiques d'action et les tentatives d'adaptation des acteurs à leur écosystème contribuent au maintien de leur auto-emploi. Vu de l'extérieur, on peut considérer que le problème le plus saillant est de devenir son propre employeur. Tout cela invite à jeter un regard sur la façon dont chacun se prend en charge par rapport à sa situation professionnelle et ses capacités à faire les bons choix stratégiques. Être entrepreneur suppose des processus d'adaptation aux situations professionnelles pour atteindre un niveau de satisfaction proche des objectifs préalablement fixés ; si cette satisfaction est durable, on peut la considérer comme une réussite (Sicalidou, op. Cit., 2020).

## 2.2 Formes de transactions sociales et identitaires

Le concept de transaction offre une perspective théorique particulièrement intéressante pour penser « *l'ultramodernité* » et ses pratiques « *floues* » ou précaires. Il s'intéresse aux compromis de la vie quotidienne, à la structuration toujours incertaine et mobile de ces compromis. La

notion de transaction sociale initiée par trois sociologues Jean Remy, Liliane Voyé et Émile Servais (1978), met l'accent sur la complexité des situations dont l'appréciation est semi-aléatoire plutôt que sur des *situations fortement structurées et codifiées*, et sur les processus implicites d'ajustement constant entre les partenaires, plutôt que sur leurs négociations explicites ainsi que le pense Jean Foucart.

Le concept de la transaction sociale est une notion heuristique et un outil paradigmatique d'interprétations théoriques, permettant de mieux saisir le fait social dans le champ du développement durable des entreprises créées par les néo-entrepreneurs. L'objectif est de tâcher de comprendre le jeu de pouvoir et de contre-pouvoir des différents acteurs (des personnes et des choses), qui interviennent dans la zone de la négociation où le calcul d'intérêts de chacun prend le dessus (Remy 2005). C'est un mode opératoire des interactions et des interdépendances intentionnelles et il est question de garantir le développement et la pérennisation de son outil de travail. De façon générale, il renvoie aux relations de l'entrepreneur avec les parties prenantes, comme la famille ou l'associé, qui partagent ou non les tâches de la vie quotidienne de l'entrepreneur (e), sachant que les entrepreneurs consacrent plus de cinquante heures par semaine de leur temps pour parvenir à pérenniser leur entreprise. On retient le témoignage de la jeune entrepreneure qui dit, en parlant d'elle et de son associée (sa sœur) : « *Nous sommes capables de lâcher nos familles, de lâcher nos maris pour l'entreprise. Trop souvent, on privilégie notre entreprise par rapport à notre famille* ».

Les autres parties prenantes sont les fournisseurs, les clients, l'assistante administrative, l'informaticien, les partenaires sociaux et les financiers avec lesquels l'entrepreneur (e) tissera des liens commerciaux favorisant le démarrage de l'activité lorsqu'ils lui accordent leur confiance et leur collaboration. Ce sont des interactions et des interdépendances difficilement prévisibles, « *semi-opaques* » étant donné que toute transaction est insérée dans une séquence *semi-aléatoire* évoque Remy (2020, p.24). Cette imprévisibilité n'implique pas d'être dans un jeu de hasard. Il y a une interdépendance objective et rétrospectivement, selon l'expérience du déroulement de la transaction, on peut changer les options. Par exemple, choisir un autre fournisseur. Après coup, il faut faire en sorte que les transactions qui vont suivre puissent se dérouler dans un cadre plus compatible avec le cadre social choisi. Prenons l'exemple de Victoria I, lorsqu'elle fait appel à un informaticien pour intervenir sur le réseau de sauvegarde de ses données qui lui « *fait peur* » parce qu'il ne connaît pas son travail. Dans ce cas, il n'y a ni transaction ni négociation. La relation commerciale est rompue. Conseillée par un confrère,

elle en trouve un autre, compétent, connaissant la question. La transaction commerciale se déroule de façon satisfaisante. L'intérêt se porte sur l'exploration des différentes logiques d'action utilisées par les acteurs, qu'elles soient intentionnelles ou objectives, pour voir ensuite comment les deux s'imbriquent (Lopez, 1996, cité par Remy, *ibid.*). La définition des logiques concerne la façon dont elles sont constituées. La logique intentionnelle est constituée à partir de projets et de souhaits, et tient compte du calcul d'intérêts des acteurs. La logique objective rassemble des effets non aléatoires, qui se manifestent indépendamment de la conscience que l'on a. Ce sont des effets déterminables dans un univers rationnel où les fins et les moyens mis en œuvre réduisent l'incertitude. Cependant, l'environnement demeure « *probabiliste* » (*ibidem.* p.26) et plutôt hasardeux. Mais, quoi qu'il en soit, précise Remy, la connaissance du résultat de la transaction n'est jamais parfaite. En fait, une conscience « *mature* » admettait davantage la combinaison de deux logiques, intentionnelle et objective.

Pour résumer : la logique intentionnelle traite une affirmation du sens et des calculs d'intérêts, soit des avantages à se répartir. « *La transaction suppose que l'affirmation du sens prédomine sur le calcul d'intérêt. La prédominance inverse vaut lorsqu'on a affaire à une négociation* » (*ibidem.* p.29).

Quelle est la différence entre négociation et transaction ? La transaction sociale peut être un préalable à la négociation, car une vraie négociation suppose déjà un jeu d'interconnaissance, à travers lequel on a essayé de voir comment réguler des problèmes. La négociation se présente alors comme un moment formalisé de la transaction pour aboutir à un résultat clair. Il faut aussi préciser que ces deux notions sont à la fois à distinguer et à articuler. La transaction sociale est entièrement une interaction « *cadree* », qui vise à concilier des intérêts divergents, à harmoniser l'échange en délimitant les rôles de chacune des parties. La négociation se présente comme un moment formalisé de la transaction pour aboutir à un résultat clair. C'est un moment formalisé de la transaction. Or, la différence entre ces deux notions réside dans le fait que la transaction essaie de rapprocher les intérêts, alors que la négociation promeut la forme du partage des intérêts de chacune des parties.

Dans la vie sociale, on a différentes sortes d'échanges. Cela résulte des pratiques d'acteurs qui agissent en déployant une rationalité spécifique. Par exemple, l'activité économique a une rationalité qui n'est pas la même que celle de l'activité commerciale, de celle de l'activité politique, ou de l'activité religieuse ; le problème à résoudre n'étant pas le même. Il en découle que ce qui est rationnel d'un côté peut devenir irrationnel de l'autre, indépendamment de la volonté de l'acteur.

Les échanges négociatoires seront classés en échanges marchands et en échanges sociaux pour permettre *via* l'analyse des verbatim actanciels afin de faire ressortir les transactions sociales et identitaires effectuées par les entrepreneurs interviewés. Ensuite, nous allons utiliser trois références qui servent à inventorier les logiques d'échange entre la construction du sens et la reconnaissance d'autrui par les sujets, conduisant à la solidarisation entre clients, fournisseurs et financeurs ; à l'opposé, la négociation dont l'objectif est l'intentionnalité des entrepreneurs vise à défendre leurs intérêts : le don contre don (Référence à Mauss), le marché et la négociation.

Le don contre don est un cadeau que l'on offre gratuitement et en parallèle instaure la construction d'une relation dans la durée. Parce que celui qui accepte le cadeau devient en quelque sorte l'obligé de l'autre. Une forme de réciprocité s'instaure sur le moyen ou long terme (contre-don) créant des liens et une solidarité entre les personnes.

Le marché relie les personnes qui ont un problème à résoudre. Ce sont des relations de force et de pouvoir, et en parallèle de reconnaissance de l'autre pour l'appivoiser afin de lui imposer son autorité. C'est un échange qui prend sa force dans un rapport de solidarité et d'opposition (Remy, *ibid.* p32).

La *négociation* renvoie à la recherche d'un accord ou d'un compromis entre des protagonistes qui représentent des intérêts distincts et qui doivent se « *rencontrer* » parce qu'ils ont des enjeux communs. Il faut donc trouver un consensus sur les termes d'un échange. Tout dépend de l'importance que chacun octroie à ses propres intérêts et à la reconnaissance des intérêts d'autrui. En d'autres mots, c'est un jeu de marchandage entre donnant-donnant qui n'est pas de mise dans la transaction qui risque d'être détruite.

La transaction implique l'inclusion dans un univers commun qui distribue solidarités et oppositions. Dans ce contexte, les procédures de rapprochement doivent rester latentes (Remy, *ibid.* p.32-33).

Le terrain de l'entrepreneuriat offre, d'une part, la possibilité d'une ascension sociale, nécessitant cependant compromis et négociations, et d'autre part, la conversion professionnelle qui se produit, occasionne la création de nouveaux rapports « *de places* » et nécessite des apprentissages par expérience directe qui surviennent le plus souvent, sur une base vicariante. C'est-à-dire en observant le comportement d'autres personnes et les conséquences qui en résultent, on s'intéresse alors à la manière dont les sujets disent interagir avec ceux qu'ils identifient comme acteurs partenaires ou antagonistes dans des contextes divergents qui

génèrent des tensions sociales et créent un climat d'insécurité économique. On s'interroge donc sur les enjeux que les sujets doivent anticiper pour assurer leur évolution professionnelle.

Sur la base des résultats d'une recherche empirique conduite auprès des ex-salariés, puis chômeurs devenus entrepreneurs par choix ou par obligation, l'objet de cette contribution porte sur les stratégies déployées pour préserver leur place sociale en pérennisant leur entreprise. Ce déploiement atypique se réalise *via* des obstacles, des péripéties, des résistances, des attachements et des mobilités.

### 3 Approche du néo entrepreneuriat : outils interprétatifs

L'objectif de la thèse concerne la construction de soi comme entrepreneur ; l'analyse des entretiens porte sur leurs représentations à travers le récit de ceux qui sont devenus entrepreneurs. C'est ainsi qu'on s'est interrogé sur la façon dont l'obstacle a surgi : comment s'est-il construit, comment est-il devenu un problème, et comment ce dernier a pu être résolu ?

#### 3.1 Greimas : l'analyse structurale du récit, les matériaux discursifs

Dans le cadre d'une analyse structurale du récit des entrepreneurs, on utilise la grille du schéma actanciel, inspirée des travaux du folkloriste russe Vladimir Propp et formalisée en 1966 par Algirdas Julien Greimas, linguiste et sémioticien français. La mobilisation de la structure actancielle est un choix fait pour analyser les discours des entrepreneurs interviewés comme une histoire. Par ailleurs, le modèle correspond à l'orientation choisie pour la recherche. Il représente la méthode la plus appropriée pour faciliter la compréhension, d'une part, des interactions et de la manière dont les personnages du récit interagissent les uns avec les autres, et d'autre part, pour pister les transactions sociales, à travers 8 à 12 pages de discours transcrits. De ce fait, le schéma actanciel est une structure d'interactions nous permettant de voir comment le locuteur attribue des fonctions aux personnages ou aux choses [aux instances de son « *récit* »], y compris à l'intérieur de lui-même. Le sujet compose en réalité avec d'autres « *actants* », qui font ou qui supportent l'action.

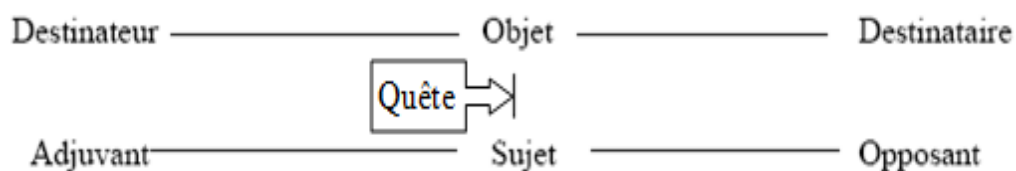
La fonction s'organise autour de la *quête*, (la recherche obstinée) du sujet, le héros du récit, afin d'atteindre ses objectifs et toute l'activité qu'il déploie pour parvenir à accomplir sa quête. C'est une pratique moins courante pour analyser le discours des entrepreneurs, mais elle est très active, voire conviviale, dans le cadre d'un entretien non directif.

Le fonctionnement de la grille actancielle : le personnage principal, le héros, parle de ses



valeurs, de son expérience : telle instance est ce qui me fait bouger, telle autre est ce qui s'oppose à moi, telle autre m'aide, etc. Ce qui est intéressant dans cette méthode concerne l'identification des actants qui se répartissent en six catégories, dont la fonction s'organise autour de la *quête* du sujet pour atteindre ses objectifs et l'activité qu'il déploie pour parvenir à créer et surtout à garder son outil de travail le plus longtemps possible. La structure du schéma donne la possibilité de mieux percevoir « *la manière dont les locuteurs se représentent et se donnent à voir à travers les transactions sociales qu'ils vivent et génèrent autour d'eux et en eux* » (Hatano-Chalvidan & Lemaître, 2015). Pour appliquer cette méthode aux entrepreneurs, on complétera cette citation, en précisant que c'est à travers leur démarche de construction d'un entrepreneuriat durable. Dans le modèle actancier, une action s'analyse en six catégories nommées actants. L'analyse actancielle consiste à classer les éléments de l'action à décrire, dans l'une ou l'autre de ces classes actanciennes.

Schéma 8 : Traduction graphique du schéma actancier proposée par Greimas



La signification des actants est très large, du fait qu'ils peuvent être des sujets-héros, ou des objets-valeurs, des destinateurs ou des destinataires, des opposants-traîtres ou des adjuvants-forces bénéfiques. La structure actancielle du modèle narratif est un outil d'identification des catégories d'acteurs, permettant de passer du récit de l'acteur à la formalisation de l'acteur narrateur de son parcours. Un actant n'est pas seulement identifiable à une personne, il peut être un animal, des objets matériels ou immatériels, une abstraction (un sentiment, des valeurs) répartis en six catégories, dont la fonction s'organise autour de la *quête*. Il s'agit de la recherche obstinée et la ferme volonté du sujet d'atteindre ses objectifs et toute l'activité qu'il déploie pour y parvenir.

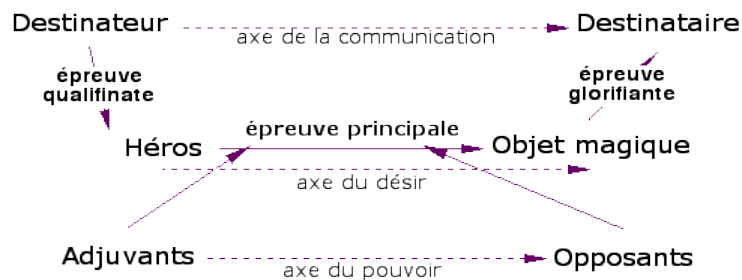
Les actants endossent en quelque sorte des rôles sémantiques, des fonctions « *vides* » qui peuvent être remplies de manière très variée, dans le contexte discursif qui est le leur.

La structure actancielle, ses différentes instances et leur organisation, la quête du locuteur :

Les structures ou transformations actanciennes proposées par l'auteur (ibid.) recouvrent une série de phénomènes interpersonnels » (Ibid.). Les relations qu'entretiennent entre eux ces six actants correspondent aux modalités fondamentales de l'activité humaine.

Le sujet (le héros) désire l'objet (domaine de la volonté), c'est l'axe du désir du sujet vers l'objet qui représente l'épreuve principale de l'intrigue. Les rapports entre le héros et l'objet sont des rapports de jonction (conjonction ou disjonction). Le sujet, contrarié par l'opposant, est aidé par l'adjuvant (domaine du pouvoir et du conflit), c'est l'axe du désir. Le destinataire transmet (communique) un objet (*via* la relation sujet-objet) au destinataire qui le reçoit. C'est l'axe de la communication du système des valeurs, du savoir et de la loi au destinataire.

Schéma 9 : Traduction graphique des trois axes, l'intrigue



[http://multimedia.uqam.ca/profs/lcp/dramat/V1/recit\\_f/recit\\_intr8.html](http://multimedia.uqam.ca/profs/lcp/dramat/V1/recit_f/recit_intr8.html)

L'intrigue et la quête : d'après la théorie des structures sémio-narratives, élaborée par Greimas (1966), le schéma actanciel permet de rendre compte de la structure narrative d'une histoire, sur le modèle de la quête. En fait, dans une intrigue typique, on trouve la quête d'un personnage (Gibout, Blanc, Foucart, 2009) ; prenons l'exemple de l'entrepreneur qui expose ses stratégies qui lui ont permis de pérenniser son entreprise, la quête se divise en quatre temps qui sont :

L'instauration d'un manque initial et l'établissement d'un contrat fiduciaire, fondé sur la confiance qui enclenche la quête.

Les épreuves qualifiantes qui permettent l'acquisition de la compétence pour accomplir une quête donnée, étant donné que cette quête initiée par le désir est toujours d'actualité ;

L'épreuve principale ou décisive est la réalisation de la quête, une fois la compétence acquise.

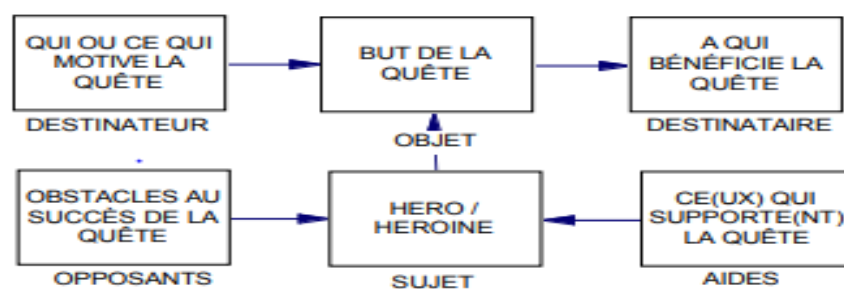
La performance du sujet est soumise à une évaluation (épreuve glorifiante) faite par le destinataire, gardien des contrats, de l'équité des rapports humains et de la vérité sur les choses et les êtres, et la sanction selon la réussite de la quête (Gibout, Blanc, Foucart op. cit. 2009).

Ce qui suscite l'intérêt porte sur les fonctions segmentées des actants, qu'ils soient des personnages ou des objets matériels et immatériels, ayant une existence propre et distincte dans l'action. D'après la logique du schéma, les relations des actants sont complexes, ils influencent le cours du récit et leurs fonctions peuvent évoluer.

Cependant, Greimas fait observer qu'en réalité, le sujet compose avec d'autres « *actants* » qui font ou qui supportent l'action. Parmi les actants, nous pouvons retrouver des choses très

différentes, liées à l’histoire personnelle des sujets comme à des éléments circonstanciels de type juridique ou économique, aidant à élargir le champ d’investigations. C’est un outil d’identification des catégories d’acteurs permettant de passer du récit de l’acteur à la formalisation de ce que l’acteur raconte sur son parcours. Par conséquent, en s’appuyant sur les observations du sémioticien, ce qui nous paraît exploitable, sur le plan de l’herméneutique, émerge le concept selon lequel :« *le sujet parlant [nommé le lecteur par Greimas] ne peut être considéré comme l’invariant de la communication mythique, car celle-ci transcende la catégorie du conscient vers l’inconscient.* » (Ibid.1966).

Schéma 9 : Structure du schéma actancier : les actants du récit chez Greimas



Il s’avère nécessaire de construire le schéma actancier en recensant dans chaque case les différents actants (Greimas) du récit et de relever les énoncés emblématiques (*formules choc*) qui expriment de manière claire la fonction attribuée aux différentes instances du récit. Ce seront ces différences qu’il sera intéressant de commenter dans le chapitre des résultats, pour faire émerger des types de transactions sociales qui permettent aux sujets d’apprendre et de se construire comme entrepreneurs.

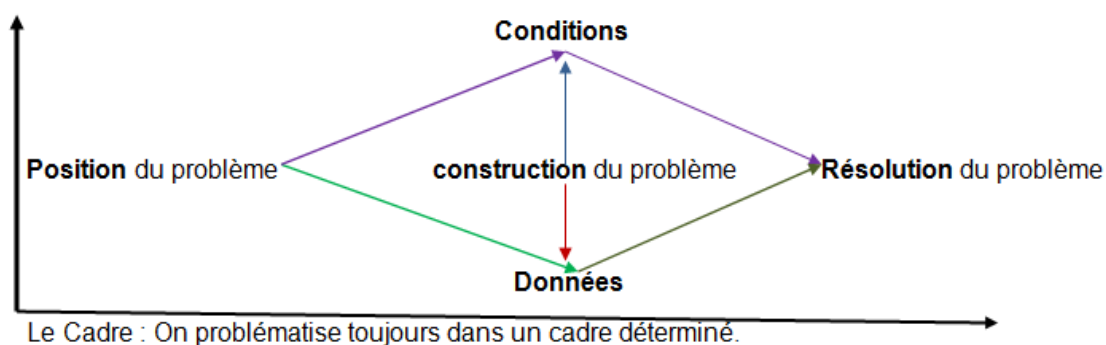
### 3.2 Fabre : schéma du losange de la problématisation, modèle interprétatif de la quête

Le choix : l’interprétation de la quête comme un processus de problématisation

La mobilisation de l’épistémologie du problème, dans le cadre de cette recherche empirique, permet l’interprétation de la quête du locuteur, par exemple, l’entrepreneur, comme un processus de problématisation. Il est par ailleurs rappelé que la théorie du problème est pertinente pour interpréter les données empiriques (les faits), issues de la première analyse du discours du locuteur (de Greimas), avec la dimension horizontale de l’axe de la « *construction du problème* » articulant position, construction et résolution du problème, dans un cadre précis. Dans le même sens, cette théorie permet de comprendre les conditions qui formulent et précisent le but problème (Ibid. p. 31), c’est-à-dire la quête. De plus, le choix qu’on propose

montre bien l'évolution de la dialectique de mise en problème entre de nouvelles données et conditions. En d'autres termes, le choix de l'auteur de cette recherche concerne le schéma actanciel qui met en évidence la manière dont le sujet construit son monde dans son imaginaire, ce qui justifie le choix de se servir du losange de Fabre comme outil interprétatif de la quête désignée comme un problème. De plus, le problème n'existe pas dans la nature, c'est l'homme qui le construit. Bachelard (1970, cité par Fabre, 2017) disait que le « *plus important est de savoir poser les problèmes et les bons problèmes* » (ibidem. p.14), et les problèmes ne se posent jamais tout seuls. Mais, pour qu'un questionnement devienne problème, il est nécessaire de croiser deux dimensions : une dimension horizontale qui englobe les orientations cognitives de la position, de la construction et de la résolution du problème, et une dimension verticale qui consiste à articuler données et conditions dans un cadre déterminé. C'est l'articulation du doute et de la certitude, comme précise l'auteur (Ibid. 2017, p. 29).

Schéma 10 : Le losange de problématisation de Michel Fabre : schéma (Ibidem. p. 30)



Selon le graphique, ce triptyque entre données, conditions et cadre, correspond, du point de vue épistémologique, à la didactique du problème scientifique, celle du registre empirique, du registre des modèles et du registre explicatifs, évoque Fabre en se référant à C. Orange (Ibidem. p. 30). En ce qui concerne la notion de *problématique*, utilisée comme adjectif, elle prend la signification de quelque chose de « *douteux* », « *d'obscur* », voire « *intrusif* ». Enfin, la problématisation est une pensée conséquente dans la mesure où les hypothèses de solution doivent découler de la construction du problème, c'est-à-dire l'articulation des données et des conditions. (Fabre, 2011). En d'autres termes, c'est un processus, « *doté de réflexivité* » (Fabre, 2017, p.42), de mise en problème des situations professionnelles, permettant au chercheur de rendre lisibles ses différents composants et leur articulation.

#### - Construction des problèmes dans un but scientifique :

Dans le paradigme des néo-entrepreneurs, la question posée permet au chercheur de positionner la difficulté et oriente la sélection des données pertinentes à analyser, parmi l'ensemble des faits

que le réel de la situation présente. Ce questionnement sera, au fur et à mesure de la construction du problème, soumis à des reformulations successives, pour complexifier et approfondir le travail de problématisation. Problématiser suppose qu'il y ait une problématique, ou que quelque chose soit problématique, explique Fabre (Ibid. p.19) et le problème ne se présente pas tout fait. Ainsi, la problématisation est un processus de mise en problème des situations professionnelles permettant au chercheur de rendre lisibles leurs différentes composantes et leurs articulations. Il s'agit d'une démarche scientifique qui commence par la découverte d'une situation problématique qu'il faut élucider, voire expliquer, définit l'auteur. La problématisation est une méthode de pensée (Fabre, 2015).

Par ailleurs, au sujet de la pensée, chez Dewey, l'enquête ou la problématisation constitue la forme que prend désormais la pensée. Penser, selon la théorie du problème chez Dewey, signifie problématiser (ibidem, 2015). Tandis que chez Fabre, penser, c'est traiter des problèmes. (Fabre, M. 2005). Dans ce sens, le problème constitue non seulement un élément essentiel de la pensée, mais il suscite aussi l'action. En fait, « *nous sommes provoqués à penser, quand une chose inévitable nous interpelle dans le sensible* », disait Platon cité par Fabre (2017, p.18). Problématiser c'est donc partir d'une énigme, d'un échec, d'une controverse, et construire une série d'arguments pour pouvoir les résoudre. Ce qui veut dire qu'il s'agit d'une interrogation qui peut être transformée en problème, ce qu'Aristote appelle une « *thèse* » (une position), même si tous les problèmes ne sont pas des thèses. Suivant le raisonnement aristotélicien, c'est une catégorie particulière de problèmes, qui font l'objet d'une position intellectuelle subjective, provoquée par un paradoxe, une contradiction, un obstacle, explique Fabre. Mais, les entrepreneurs de la cible ne problématisent pas. En tout cas, ils ne verbalisent pas leurs activités de représentation mentale ni leurs arrière-pensées qui ordonnent leur façon d'agir face aux situations complexes. Ils sont dans l'action. Ils évoquent leurs stratégies résolutoires qui leur ont permis de contourner les obstacles rencontrés, qui sont désignés comme des péripéties ([www.larousse.fr](http://www.larousse.fr)), pour pérenniser leur entreprise. Ils sont les héros de l'intrigue, en citant Greimas. C'est le chercheur qui construit le problème de l'entrepreneur, comme il a déjà été évoqué, en interprétant les mots du discours des entrepreneurs interviewés, où il y a des traces de problématisation. Cette analyse du discours a pour fonction de mettre à jour les logiques sous-jacentes.

Bien que Fabre n'ait pas écrit sur les entrepreneurs, il convient de préciser qu'il a écrit sur « *la problématisation et la prudence* » et sur « *le développement de la pensée critique* » qui relèvent de problèmes complexes, « *flous* » et « *floutés* », dans la mesure où ils portent sur « *les questions*

*socialement vives* ». De ce fait, la référence à Fabre est une transposition qui est justifiée compte tenu des situations problématiques dont on ne connaît pas les détails, décrits par les entrepreneurs, les obligeant à prendre des décisions à partir de leur propre perception de la réalité (Fabre, 2014). C'est ainsi que la question qui se pose porte sur la manière de problématiser ces questions socialement vives et en quoi les problèmes sont complexes, flous et floutés.

Une partie de la réponse à ces questions est donnée par Xypas (2014), se référant à un spécialiste de l'intelligence artificielle, Herbert A. Simon. Il a invoqué en 1973, les problèmes « *susceptibles de recevoir de multiples solutions et pour lesquels il n'existe pas de critère permettant de hiérarchiser avec certitude les solutions* ». Ce qui signifie qu'il y a plusieurs façons de faire et que chacune représente des avantages et des inconvénients.

En fait, il s'agit de problèmes dont « *l'espace* » ne peut être décrit de manière exhaustive et les données ne sont pas toutes disponibles en mémoire. Simon donne comme exemple le problème auquel est confrontée une architecte qui prépare le plan d'une maison. Il ne connaît pas les critères par lesquels le client choisira cette maison plutôt qu'une autre, ce n'est pas prévisible au départ ni nécessairement le plus économique ou le plus fonctionnel à l'arrivée.

Pour le néo-entrepreneur, quand il démarre son entreprise (ne maîtrisant pas suffisamment le monde des affaires), même s'il a fait des prévisions commerciales et budgétaires, il ne connaît pas les critères par lesquels ses clients choisiront ses produits par rapport à ceux de ses concurrents. Ce n'est pas prévisible au départ ni nécessairement plus économique ou plus régulier à l'arrivée. On peut penser qu'il en est de même pour la science économique et pour l'ensemble les sciences sociales. La notion de problème complexe et flou s'avère ainsi d'une portée heuristique considérable et l'on aurait pu s'attendre à l'éclosion de nombreuses recherches interdisciplinaires, conclut Xypas (Ibid. 2014). Il s'agit de questions sociétales particulièrement ardentes et complexes à la fois qui touchent un vaste panel de sujets de la vie quotidienne du citoyen, et dans ce panel, on peut inclure les professionnels devenus entrepreneurs par choix ou par obligation. Les questions de société, notamment celles qui ont un pouvoir clivant, sont difficiles à problématiser, non seulement à cause de leur charge émotionnelle et des partis pris idéologiques, mais aussi parce qu'elles apparaissent à la fois complexes et floues.

Dans le paradigme du problème, le cas des questions socialement vives, analysé par Fabre, montre que « *les problèmes flous sont souvent des problèmes floutés* », (Ibidem.). Les

problèmes relevés, au même titre que les problèmes construits par le chercheur sont flous et incertains. Les résolutions ne sont pas uniques. Celles qu'on va étayer davantage dans le chapitre des résultats sont construites par l'auteure de cette recherche d'après sa propre interprétation du discours de l'entrepreneur. Alors, il s'agit d'une transposition du paradigme de la problématisation dans les domaines des pratiques professionnelles. Fabre, plus récemment, a utilisé le terme « *l'extension du domaine de la problématisation* » et cette extension, selon l'auteur, « *devient même nécessaire à partir du moment où l'on considère que toute pratique sensée peut être analysée comme une réponse à un problème* ».

### **À quoi sert la problématisation ?**

La problématisation est une dialectique entre les faits, les idées, les expériences et les théories. Il s'agit donc d'une schématisation du réel qui n'essaie pas de reproduire une réalité, mais plutôt de construire des outils pour penser et agir. La pensée, disait Bachelard (cité par Fabre, 2017, p. 29) ne possède que deux dimensions : elle se situe entre le souvenir et la possession. Il situait la problématisation entre la pensée plate (unidimensionnelle) et la pensée à trois dimensions prétendant reproduire le réel. L'intérêt d'une analyse est d'abord de produire une schématisation qui rende la pratique lisible. Il s'agit de repérer comment l'acteur fonctionne, ce qui organise sa pratique. Ici, les organisateurs, sont les conditions du problème (par exemple, les règles que l'entrepreneur se donne, mais également les schèmes d'action sous-jacents, les *habitus* professionnels). La problématisation après coup dévoile également les décalages entre données et conditions du problème, ou encore les conflits entre conditions (les conflits de critères).

L'activité de problématisation peut être décrite comme un complexe de buts, de données et de conditions. Construire un problème par le chercheur, c'est recueillir des données, concevoir des scénarios et tester en pensée, si les hypothèses (les scénarios) s'accordent aux données. Sont-ils pertinents, vraisemblables et rationnels ? (Fabre, 2011, p.134 -135). Dans le cadre de ce paradigme, il s'agit d'une pratique, et le contrôle de la problématisation s'effectuera à partir de normes que le sujet dit se donner : normes professionnelles, économiques, commerciales et psychologiques. Le chercheur pourrait tenir compte de ces normes pour définir les conditions du problème, ainsi que « *le cahier des charges* » de l'objectif professionnel et les critères de l'action du sujet.

En ce qui concerne la dissertation philosophique, la problématisation, avant même toute prise de position, consiste à chercher à quelle condition cette proposition peut être intelligible. Fabre

évoque en particulier que la définition est une recherche de critères à partir de données ou d'exemples historiques (Fabre, M., 2009). Autrement dit, la problématisation, c'est de la pensée faite pour aider à réfléchir et dans le cas de cette étude à interpréter les mots issus du discours de cinq entrepreneurs expérimentés. En s'inspirant de Fabre, on peut dire qu'ils exposent oralement leurs projets et leurs doutes. Ils expliquent comment sont arrivés à passer d'un état professionnellement insatisfaisant à un état final qui correspond à leur quête, donne pour but afin d'avoir des conditions de travail plus satisfaisantes qu'avant.

### 3.3 Schmitt : situations entrepreneuriales, le terrain de l'entreprise

L'entrepreneuriat est un phénomène complexe qui relève du monde de l'entreprise et de l'entrepreneur, un individu qui s'engage à autogérer son activité professionnelle, en toute indépendance. Pour réaliser l'objectif de cette recherche, l'introduction d'un lien entre la pertinence de la théorie du problème de Fabre et son application dans un domaine particulier, celui du monde de l'entreprise et de la gestion, s'avère congruente. L'entrepreneuriat est une activité qui relève du domaine de la gestion d'entreprise et de l'approche des dynamiques identitaires via des transactions sociales opérées par le néo-entrepreneur. Par conséquent, le concept de problématisation par *transposition* dans le contexte entrepreneurial, « *correspond à la construction de la situation par l'entrepreneur et les acteurs de son écosystème* », évoque Schmitt, (2017, 87). Par ailleurs, l'entrée dans l'action du projet professionnel, contextualisé au niveau de l'entrepreneuriat (ibid), s'appuie sur les conditions économiques que le contexte impose aux entrepreneurs. Il procède à une analyse de l'entrepreneuriat du côté de l'individu par son action qui s'avère particulièrement intéressante, car elle permet d'étudier comment la situation le fait agir.

Par exemple, quand une cheffe d'entreprise clarifie sa situation en insistant sur le fait qu'elle préfère travailler sans aucun salarié : « *Maintenant, j'ai des missions que je refuse. Je ne veux pas embaucher (...), j'apprécie de ne pas avoir de salariés, je travaille bien toute seule.* ». On pourrait supposer que la situation entrepreneuriale peut être envisagée comme un nouveau terrain d'appropriation ayant des contraintes et des lignes de conduite par rapport à un champ des possibles. Selon cet exemple, l'action de l'entrepreneur ne peut être envisagée simplement comme une réponse à une situation, mais plutôt comme une création, une innovation et une attribution de sens (A. Touraine, 1999,17). « *C'est donc l'homme qui délibère avec lui-même pour bien agir* », comme l'a fait remarquer Facchini, (2007). En d'autres termes, ce sont des

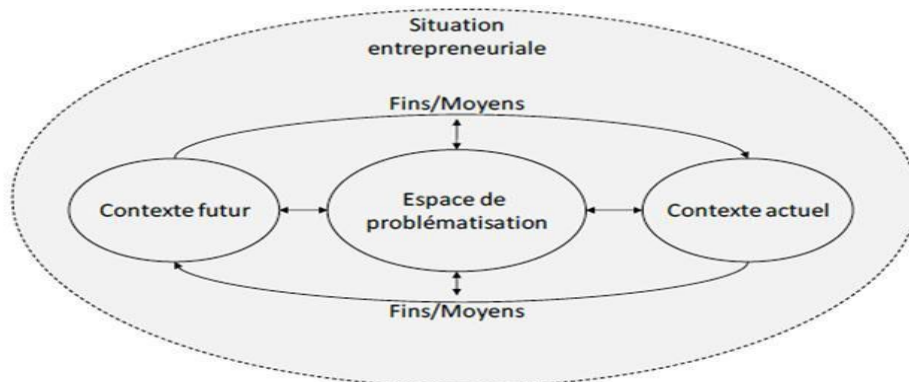


logiques d'action qui se mettent en place, sous sa propre responsabilité, selon le choix fait par l'entrepreneur.

Partant du principe que l'ex-salarié devenu entrepreneur passe d'un monde de projection à un monde de possibilités où tout est à construire, le schéma de Schmitt (2009) place la problématisation dans les situations « entrepreneuriales ». Elles sont envisagées comme un problème dit « ouvert », qui ne comporte pas de solution prédéterminée. À titre d'exemple, on cite ce verbatim qui décrit cette sorte d'incertitude :

« *Quand j'ai créé mon Cabinet, il fallait trouver des clients, vendre des prestations, produire dans les délais, étant seule, et se faire payer, ce n'était pas évident* ». Après ces constats, la construction des situations de problématisation par le chercheur présuppose une vision pragmatique par les processus de l'activité. C'est une approche pragmatique de l'acte d'entreprendre dans une vision holistique de l'entrepreneuriat, expliquent Schmitt et al. (2012). Selon l'exemple cité, il s'agit des interactions entre l'entrepreneur -(e) et l'évolution de son projet. D'après le schéma qui suit, le *contexte futur* correspond à l'idée, au projet naissant pour créer une activité professionnelle autonome (phase de préconisation) par rapport à un *contexte présent* en désordre où rupture d'emploi (voulue ou imposée), contraintes administratives, parfois familiales et autres contingences envahissent le plan de la vie quotidienne.

Schéma 11 : Le schéma de Christophe Schmitt (2009) : la place de la problématisation



### ↳ - La place de la problématisation dans la situation entrepreneuriale

Ce graphique renseigne *comment l'entrepreneur procède* pour établir le lien entre ses expériences passées et ses activités présentes, les buts qu'il s'est fixés et les moyens qu'il s'est donnés pour s'adapter, malgré le contexte changeant et aléatoire. Quelles sont les interactions entre l'entrepreneur et son environnement ?

Les situations entrepreneuriales (Schmitt, *Ibid.*, 2015), peuvent être considérées comme une construction humaine, tenant compte du contexte, à un moment donné, en incluant les représentations cognitives et émotives de l'entrepreneure, par rapport à un futur envisageable.

Si l'on retient cette place pour la notion de projet, cela sous-entend que le domaine d'étude évolue en fonction des observations relatives aux caractéristiques de l'entrepreneur en s'interrogeant. « *Qui est l'entrepreneur ?* », quelles sont ses décisions, « *Comment fait l'entrepreneur pour se positionner* » dans son marché pour se faire connaître ? » Et comment il utilise les mécanismes par lesquels se réalise cette adaptation des moyens aux environnements. L'entrepreneure témoigne : « *il faut aller partout où on vous invite...* Après, « *il faut voir là où on peut vendre* ». Ainsi, la question fédératrice de ce type de recherche peut se formuler de la façon suivante : « *Comment l'entrepreneur envisage-t-il son projet entrepreneurial ?* ». Ainsi, on passe d'une question générique autour du « *Quoi ?* » à une question autour du « *Comment ?* ».

Ce qui s'avère intéressant dans cette grille d'analyse concerne les deux caractéristiques des situations entrepreneuriales : la première désigne la temporalité entre la capacité d'anticipation et la cohérence sociale du projet, et la deuxième spécifie la logique de problématisation par la mise en cohérence du projet face à son écosystème. La prise en compte de la dimension économique est inhérente aux situations entrepreneuriales. En fait, toute entreprise de résolution de problème doit commencer par la création d'une représentation du problème, autrement dit d'un espace de problème dans lequel la recherche de la solution pourra s'exercer. Bien sûr, pour la plupart des problèmes qu'on rencontre dans la vie quotidienne, personnelle ou professionnelle, nous récupérons simplement dans notre mémoire une représentation que nous avons déjà utilisée dans une situation précédente et mémorisée. (...). Il arrive pourtant parfois que nous rencontrions une situation qui ne semble pas pouvoir s'ajuster aux espaces de problèmes que nous avons rencontrés précédemment, même en les étendant et en les transformant. Nous sommes alors confrontés à une tâche de découverte/invention qui peut être aussi considérable que celle de la recherche d'une nouvelle loi naturelle. Si Newton put découvrir la loi de la gravitation, c'est parce qu'il avait auparavant trouvé un nouveau mode de représentation, le calcul spécifique. La plupart du temps, les problèmes de représentation sont des difficultés intermédiaires entre la simple adaptation d'une représentation connue et l'invention d'un nouveau mode de représentation » (Simon, 1991, cité par Schmitt).

Du point de vue théorique, la situation entrepreneuriale peut être envisagée comme un chaînon manquant dans la compréhension du phénomène entrepreneurial. Concevoir, ce n'est pas s'enfermer dans un monde imaginaire, mais se donner des outils intellectuels pour analyser une situation (Schmitt, Husson, et al. 2015). Bien souvent, ces problèmes d'adaptation proviennent du fait que ce sont les représentations qui font la différence dans la difficulté de la résolution de problèmes. Une partie des difficultés des entrepreneurs pourraient alors se comprendre

comme un problème de représentation des situations nouvelles. Pour résoudre le problème, il faut travailler sur l'espace de problématisation. En ce sens, la notion de problématisation en matière d'entrepreneuriat conduit à la notion de conception (Schmitt, 2017, p. 88). « *L'entrepreneur construit un scénario à partir d'une opportunité qu'il organise autour d'un jeu d'hypothèses plausibles, et cela, par rapport au contexte dans lequel il se projette* » précise l'auteur (Schmitt, Husson, J. et al. 2015) « *La conception se fait parfois de façon fortuite, alors qu'il s'agit d'un processus en action dont le protagoniste est l'entrepreneur* » (Ibid.2017, p.89), à la seule différence qu'il s'agit des scénarios de démarrage de l'activité entrepreneuriale.

Dans le contexte particulier du monde de l'entreprise, l'agir entrepreneurial ouvre le champ de la réflexion sur la valorisation des intérêts professionnels et des logiques d'action, qu'elles soient exprimées par les acteurs ou implicites. Aborder l'entrepreneuriat par les interactions, amène à un changement de paradigme intéressant pour la recherche en entrepreneuriat, et permet de sortir de l'individualisme méthodologique dans lequel elle s'était enfermée depuis son début. Il s'agit de réaffirmer et de redonner une place importante à l'entrepreneur comme sujet, évoluant dans une complexité finalisée et finalisante, en interaction avec son contexte.

On peut parler, en évoquant le domaine de l'entrepreneuriat, d'une approche anthropocentrée (Schmitt, 2008). Derrière cette approche, il ne s'agit pas de se focaliser sur l'entrepreneur, ce qui reviendrait à prolonger les logiques basées sur l'individualisme méthodologique, évoquées précédemment. S'orienter vers une approche anthropocentrée de l'entrepreneuriat a notamment pour intérêt d'envisager l'entrepreneur dans sa globalité et ses interactions (Julien et Schmitt, 2008). Ainsi, l'entrepreneur ne se définit pas par lui-même. Il n'est qu'un attribut de l'entrepreneuriat. Il se définit à travers les relations avec les autres dans un contexte d'interdépendance. Il s'agit alors d'avoir une représentation holistique et dynamique de l'entrepreneuriat (Bygrave et Hofer, 1991).

Pour résumer : l'agir stratégique des néo-entrepreneurs incorpore l'idée d'anticipation et de mise en cohérence du projet entre la représentation de l'entrepreneur par rapport à son écosystème, et la logique pragmatique des acteurs de l'écosystème qui vient compléter la vision de l'entrepreneur. Dans ce sens, la mise en cohérence du scénario devient l'objectif de l'entrepreneur (Ibid. 95). « *Mettre en cohérence* » correspond à l'image que l'entrepreneur se fait du monde pour éclairer ses décisions et ses actions. À cette étape, la préoccupation de l'entrepreneur est de faire adhérer les acteurs, autrement dit les actants, pour faire la liaison avec l'analyse des verbatim et l'écosystème du projet, par rapport à la cohérence qu'il représente.

Le projet entrepreneurial est un artefact favorisant la problématisation dans le sens qu'elle est incitée et permet de faire le lien entre les différents éléments de l'écosystème. Dans une dialectique entre fins et moyens, l'opportunité est le point de départ projeté dans un temps futur. *Une situation se révèle et se repère progressivement en fonction de l'engagement de l'entrepreneur en cours d'action, et selon l'évolution du contexte de la situation. Sa particularité est l'ambiguïté et l'imprévisibilité. Les récits des entrepreneurs interrogés convergent dans ce sens.* La notion de l'écosystème correspond au cadre du schéma de Fabre. On entend par écosystème l'ensemble des personnes (l'entrepreneur, ses clients, fournisseurs, financeurs, partenaires, etc.), des organisations (banque, expert-comptable, conseil juridique, etc.), le statut juridique, les modalités d'accompagnement, les prototypes de l'entrepreneur, etc. et leurs interactions (les liens entre les personnes, les organisations et leur production). Ce schéma est pris comme grille de lecture pour comprendre l'intention entrepreneuriale à son démarrage, mais également lors du développement de son entreprise.

# **Chapitre III. Futurs entrepreneurs et entrepreneurs expérimentés**

## Introduction : outils et vision épistémologique

Sous le titre « Devenir entrepreneur, transactions sociales et identitaires dans la construction de soi », l'objet de la thèse porte sur la manière dont les sujets construisent leur projet professionnel entrepreneurial. Pour cela, on étudie la construction de leur projet via leurs pratiques professionnelles et leurs stratégies conduisant à la pérennisation de l'entreprise. L'objet de leur quête est de pouvoir maintenir leur auto-emploi et leur place sociale dans un contexte particulièrement complexe pour les TPE.

Comme cela a déjà été évoqué, l'activité pour l'entrepreneur représente une dualité qui recouvre non seulement une dimension existentielle par la recherche de sens, mais aussi une dimension aléatoire par l'incertitude liée à une série de risques inhérents à l'exploitation d'une entreprise.

Le présent chapitre porte sur la conduite de la recherche et le mode de recueil des matériaux. C'est une recherche en intelligibilité fondée sur une approche méthodologique hybride qualitative-quantitative.

Le cadre interprétatif est construit autour de quatre outils d'analyse issus du répertoire épistémique des sciences de l'éducation, de l'analyse littéraire, des sciences de gestion et de la sociologie de la transaction sociale. Cet effet analyseur peut aboutir à une socioanalyse de l'entrepreneur et de son écosystème. On entend par écosystème un ensemble d'acteurs interconnectés, d'institutions et de processus qui interagissent pour renforcer l'entrepreneuriat au sein de l'environnement local. Cette notion représente les différents groupements d'acteurs [publics et privés, institutions, entreprises, universités (*Couveuses*)] et de facteurs qui définissent le milieu dans lequel les acteurs évoluent en constante interaction. Ainsi, l'étude de l'écosystème entrepreneurial permet de comprendre comment ces différents facteurs interagissent pour favoriser, d'une part, la collaboration ou la concurrence, l'intelligibilité ou l'ambiguïté pour le développement de l'entrepreneuriat dans une ville, une région ou un pays (Theodoraki, 2021), et d'autre part, pour encadrer les interdépendances qui affectent la dynamique entrepreneuriale favorablement ou défavorablement ainsi que l'évolution des affaires. On cite, à titre d'exemple, le témoignage de Fanny qui décrit l'importance du rôle de l'écosystème local : « *Quand on a ouvert le restaurant, le centre commercial était vide. Le supermarché était parti et les gens ne venaient plus pour faire leurs courses (...)* ». On comprend mieux le fonctionnement de cet écosystème fragile, notamment, dans les petites communes situées à la périphérie d'une ville qui est capitale régionale. Elles peuvent être

impactées économiquement et socialement par le départ d'un pôle d'attraction commercial comme un supermarché.

La démarche utilisée est basée sur une approche compréhensive qui s'appuie sur les statistiques de la banque de données statistiques créée par l'auteur de cette recherche et des verbatim qui décrivent l'ensemble du processus de pérennisation de l'activité. On a fait le choix d'analyser l'entrepreneur en situation de préprojet et en situation de projet consolidé et réalisé afin d'obtenir des éléments permettant de comprendre sa construction de soi comme entrepreneur.

## 1 Recueil des matériaux empiriques, du collectif à l'individuel

Ce travail de recherche s'intéresse à deux types de populations. Leur activité est donc représentée en amont et en aval de l'acte d'entreprendre en articulant une enquête quantitative (état des lieux statistique) avec une investigation qualitative (par entretiens biographiques non directifs).

La première partie de la recherche est consacrée à l'identification des profils des demandeurs d'emploi, porteurs d'un projet professionnel entrepreneurial. Ces personnes sans emploi sont à la recherche d'informations pour évaluer la viabilité de leur projet et aboutir, probablement, à sa réalisation. La deuxième partie des travaux porte sur la mise en place d'outils conceptuels pour l'interprétation des résultats des entretiens réalisés auprès des entrepreneurs issus du salariat. Ces derniers ont réussi à pérenniser leur entreprise et, par conséquent, à maintenir leur emploi. L'hypothèse avancée est qu'ils ont bénéficié d'un environnement favorable du fait d'une culture commerciale qui les a encouragés à devenir entrepreneurs. En tout état de cause, dans le contexte social actuel, devenir entrepreneur ne constitue pas principalement un héritage inaccessible. La possibilité d'entreprendre fait partie des choix qu'une société approuve ou désapprouve. Mais comparativement aux autres sciences, certaines compétences entrepreneuriales pourraient être transmises. Toutefois, l'acquisition seule de ces connaissances ne suffit pas. Il s'agit également des conditions sociales, économiques ou familiales favorables pour l'acquisition de connaissances ou d'habiletés constatent Paul A. Fortin et l'équipe de « *l'entrepreneurship* » (1986, p. 7).

La présentation visuelle du premier schéma de cette démarche méthodologique concerne l'approche collective de la population ciblée inscrite au chômage.

Tableau 2 : Méthodologie de la recherche : schéma de la démarche, 1<sup>ère</sup> partie

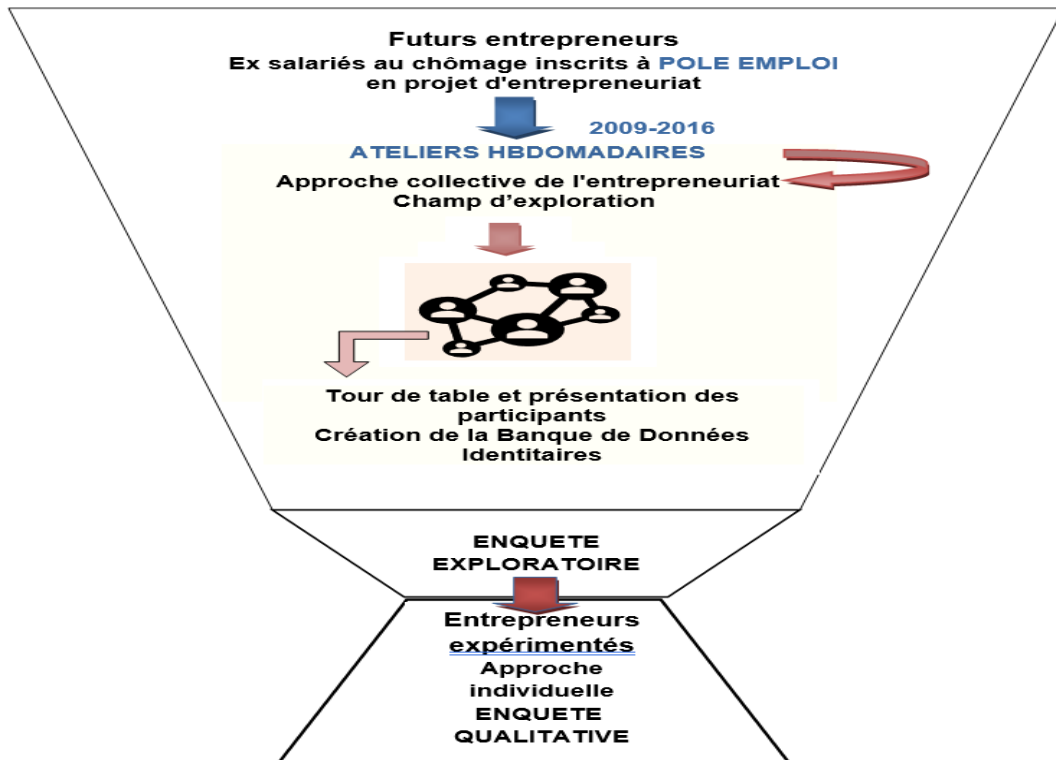
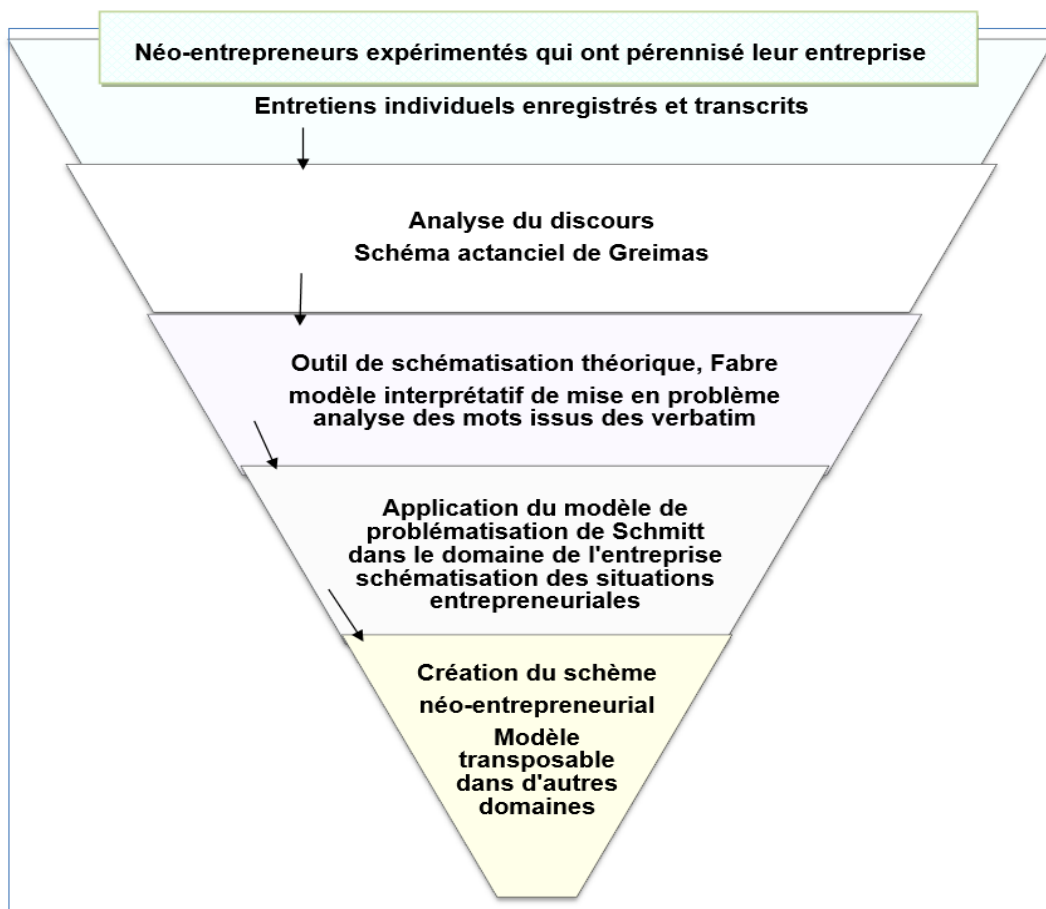


Tableau 3 : Méthodologie de la recherche : schéma de la démarche, 2<sup>ème</sup> partie





Le deuxième tableau représente le schéma organisationnel de la démarche méthodologique, notamment, les différents paliers d'analyse du discours, ainsi que la description des outils choisis. Le cheminement de la démarche commence après « *l'état des lieux* » qui a permis de définir les profils des chômeurs, porteurs d'un projet ayant l'intention d'entreprendre. Puis, on a cherché des entrepreneurs expérimentés qui ont eu des parcours proches et parfois similaires à ceux de leurs pairs identifiés collectivement aux Agences de Pôle Emploi. C'est une recherche basée sur le modèle de l'enquête dont le but est de discerner leur récit d'expérience professionnelle, de l'analyser pour accéder à la construction d'une « *typologie* » de problématiques identitaires des néo-entrepreneurs. Cette construction empirique, par les processus, permet de répondre au questionnement lié à l'objet de la thèse.

Pour le recueil des matériaux, on a choisi deux méthodes différentes : la mise en place d'entretiens collectifs, avec des groupes de demandeurs d'emploi, et des d'entretiens individuels. Cette démarche a permis de questionner un grand nombre de futurs entrepreneurs, ex-salariés au chômage en situation proactive et d'interviewer de façon non directive des entrepreneurs déjà expérimentés. Ce choix est justifié par le fait que les entrepreneurs issus du salariat représentent 27 % de la totalité. C'est-à-dire le tiers des créateurs d'entreprises sont des salariés au chômage ou en activité (voir le schéma). Cette première étape a contribué à la définition des profils des entrepreneurs expérimentés appartenant à la même catégorie. La recherche s'appuie sur une problématique sociologique concernant la manière dont les sujets se représentent leur projet et le construisent au sein d'un contexte unique généré par les utilisateurs eux-mêmes. Elle s'intéresse également aux apprentissages formels et informels issus généralement par et dans l'action.

Si l'apprentissage permet la transformation d'habitude d'activité faisant l'objet d'une attribution de valeur par le sujet (Barbier, 2011, p.32), les ex-salariés au chômage, apprennent à agir autrement via les Ateliers de Pôle emploi « *créer son entreprise, pourquoi pas* ». En d'autres termes, ils sont dans une phase d'initiation en valorisant leurs expériences professionnelles pour les transformer en actions. Ils cherchent à se « *qualifier* » en tant que futurs entrepreneurs proactifs.

L'objet de la deuxième partie de l'enquête traite de l'acquisition de l'expérience entrepreneuriale et de la pérennisation du projet. Futurs entrepreneurs potentiels et entrepreneurs en activité relatent ce qui motive explicitement ou implicitement leurs projets et leurs itinéraires.

En résumé, la première analyse est un état des lieux qui utilise une méthode statistique permettant d'identifier une catégorie de personnes porteuses de projets, nommées néo-entrepreneurs. L'objectif est de comprendre leur façon d'agir en situation de proactivité, de répertorier les causes qui les ont conduits au chômage, ainsi que les raisons qui expliquent leur intérêt pour l'entrepreneuriat.

La deuxième partie s'intéresse tout particulièrement à la catégorie des néo-entrepreneurs qui sont passés à l'acte en créant leur entreprise et ont inscrit leur projet dans la durée. Ils ont appris à agir en pratiquant sur le terrain leur fonction de chef d'entreprise.

Pour analyser le corpus, on a mobilisé différentes épistémologies par l'intermédiaire d'une approche transdisciplinaire. On s'est servi de quatre outils interprétatifs : l'analyse sémiologique de Greimas qui permet de sortir les verbatim actanciels pour analyser le discours, la didactique en utilisant le losange de Fabre pour interpréter les mots des verbatim, la socioéconomie pour l'application du modèle de Schmitt dans le monde de l'entreprise à l'intérieur de la problématisation pour la schématisation des situations entrepreneuriales. La dernière étape de cette analyse concerne la comparaison des différentes schématisations pour essayer de penser la réalité sociale en termes de transactions. Cette démarche implique plusieurs niveaux d'analyse.

En fait, l'intention d'entreprendre démarre, la plupart du temps, par une action solitaire, éventuellement, pour certains par deux actions solitaires qui se joignent, à un moment donné, dans un contexte précis et dans un certain but. Cette jonction pourrait se matérialiser par le biais d'une association, avec un collègue, un collaborateur, un frère ou une sœur, un ou une ami -(e) e, selon la figure n° 1 :

L'individu ou les individus et leur projet dans le cadre d'un Écosystème prédéfini.

Pour illustrer cette équation, on prend l'exemple de Basile T qui raconte le démarrage de son entreprise : « *Je cherchais à l'époque (quand il était encore salarié), mais factuellement. L'opportunité était un contact. Ce contact était le fait du hasard qui m'a permis de démarrer une société dans de bonnes conditions* ». Le contact était son tuteur devenu par la suite son associé. Autrement dit, il y a des acteurs qui contribuent à la réalisation d'un projet. Il y a des acteurs qui appuient l'entrepreneur en interne, comme un conjoint, un parrain qui devient associé, un collaborateur, un membre de la famille. Il y a aussi des acteurs qui jouent un rôle en externe. Ce sont les institutions publiques ou privées, comme les Chambres consulaires, le Pôle

Emploi pour les demandeurs d'emploi, les organismes de formation spécialisés, voire habilités, ainsi que les comptables, les avocats et les banquiers. C'est un acte individuel qui se concrétise et se développe dans un contexte collectif.

### 1.1 Questionnement de recherche et méthode d'investigation

L'ensemble des matériaux de cette recherche empirique provient du récit des acteurs, en collectif pour les futurs entrepreneurs, lors d'un tour de table de 10 à 15 minutes de présentation à l'Atelier de travail ; ou bien individuellement concernant les entrepreneurs expérimentés, lors d'un entretien d'une durée de deux heures en moyenne. Les entretiens collectifs n'ont jamais été enregistrés. Lorsqu'on donnait la parole à chaque participant, on prenait des notes pendant sa présentation. Ces notes seront transcrites sur Google Forms. A contrario, les entretiens individuels étaient enregistrés puis retranscrits. L'objectif commun est que chacune de ces deux catégories de populations puisse, d'une manière ou d'une autre, verbaliser ses pratiques et ses conduites dans une situation donnée. Il faut préciser, par ailleurs, que pour les études quantitatives concernant les entrepreneurs intentionnels rencontrés à Pôle emploi, on a utilisé un questionnement et des observations permettant l'extraction de données faciles à obtenir pour esquisser leurs profils. Les études qualitatives se basent sur un questionnement en profondeur et sur une étude attentive, ainsi que sur une observation pointilleuse des réactions de chaque participant à l'égard de la demande adressée et des discussions suivies, toujours oralement, au cours d'une interview réalisée dans les locaux de leur entreprise.

Comme déjà évoqué, si le projet entrepreneurial, se situe dans un secteur proche ou analogue de l'activité professionnelle exercée auparavant par son porteur, le problème ce n'est pas le choix du statut juridique pour créer une entreprise, mais la capacité du porteur à clarifier son projet, son intention et son idée initiale pour qu'il puisse rendre concret ce qui est à l'origine abstrait. En d'autres mots, il s'agit de pouvoir lier ses compétences présentes avec l'avenir de son projet entrepreneurial. Par la suite, il pourra le développer en franchissant les différentes étapes conduisant à la matérialisation et au développement de l'entreprise. Par conséquent, l'activité de cette recherche est orientée autour de cinq grandes interrogations visant à éclairer les différentes facettes du processus entrepreneurial. Il s'agit d'interpréter la vision de l'entrepreneur de façon claire et compréhensible pour appréhender comment il identifie les acteurs qui contribueront à la pérennisation de son entreprise. Les facettes du processus entrepreneurial.

- La question qui se pose est de savoir quels contacts significatifs a-t-il pu croiser ? Et, quelles étaient les dispositions, voire les transactions, les apprentissages et les données qui ont permis au futur entrepreneur de se transformer en entrepreneur expérimenté.
- La manière dont les projets de cette catégorie d'ex-salariés avancent-ils entre les continuités et les ruptures qui s'opèrent ?
- Les différentes postures des entrepreneurs et comment agissent-ils se construisent-ils, se représentent-ils et donnent à voir les transactions sociales et identitaires qu'ils vivent et génèrent autour d'eux et en eux ? À quel moment intervient cette transformation sociale et professionnelle ?
- Les pratiques et les stratégies déployées entre la période de démarrage de l'activité et la phase de croissance de l'entreprise ?
- On peut aussi s'interroger sur les décisions et les expériences qui se produisent au cours de l'activité à travers les situations-problèmes qui débouchent sur des tensions vécues, des erreurs assumées, mais aussi des obstacles contournés. Quelle était la nature de ces tensions, comment ont-ils résolu leurs difficultés en situation d'incertitude, et comment ont-ils traité les conséquences de leur acte ?

### **L'entrepreneuriat est-il possible, d'entrée de jeu, pour tous ceux qui le souhaitent ?**

Et, si c'est le cas, comment fonctionne cette transformation sociale et professionnelle ? Comment est-elle vécue (expérimentée) par le sujet et comment peut-on la discerner, pour l'interpréter ? Le focus est mis sur les transactions sociales et identitaires de ces ex-salariés sans emploi, puis futurs entrepreneurs, avant de se convertir en entrepreneurs. L'objet est d'essayer de comprendre ce qui les anime, ainsi que les raisons pour lesquelles ces sujets ont cherché activement à se transformer. Concrètement, le terrain de recherche est celui des entrepreneurs rencontrés initialement dans les agences de Pôle emploi et, par la suite, dans les entreprises créées et dirigées par cette catégorie de créateurs d'entreprise.

On précise que les matériaux de cette recherche sont générés par l'analyse des verbatim issus des récits des entrepreneurs interviewés. En revanche, on ne dispose d'aucun enregistrement des séances collectives dans les Agences de Pôle emploi, étant donné qu'il s'agit d'une étude privée, effectuée à l'initiative de l'auteure, d'une part, et d'autre part, l'objectif initial de la prise des notes par l'intervenante consistait à suivre les présentations individuelles des participants, en vue de rédiger un rapport sur un nouveau programme de l'institution publique destiné

exclusivement au public des porteurs des projets entrepreneuriaux. En outre, on peut supposer que les interrogations formulées permettront de s'approcher de la notion de construction de soi comme néo-entrepreneur. Les matériaux proviennent du récit des acteurs, qu'il soit collectif, concernant les futurs entrepreneurs, ou individuel, concernant les entrepreneurs expérimentés. Il s'agit d'une approche cognitive de l'entrepreneuriat via les situations entrepreneuriales inscrites dans une démarche herméneutique de l'activité du futur entrepreneur et de l'entrepreneur créateur qui matérialise son projet.

Cette approche tient compte du fait que la situation entrepreneuriale est un construit humain qui s'inscrit dans une logique cognitive à partir de son environnement. Donc, il ne s'agit pas d'évaluer ce construit, mais sa cohérence. Par exemple, pour guider son action, l'entrepreneur construit un scénario à partir d'une opportunité qu'il organise autour d'un jeu d'hypothèses plausibles, et cela, par rapport au contexte dans lequel il se projette. Il s'avère donc important que le scénario soit cohérent. Se met alors en place un travail d'intelligibilité de ces situations par l'entrepreneur lui-même, l'amenant à se construire sa propre représentation de la situation. Bien souvent, l'entrepreneur se contente d'estimer correctement ce que la situation devrait être pour lui et d'agir en conséquence.

La particularité de cette démarche concerne, d'une part, la double articulation de recueil et d'analyse des matériaux et, d'autre part, les outils choisis pour l'analyse des récits. Du point de vue méthodologique, le choix de mettre en place différents niveaux d'analyse pour l'interprétation des matériaux des interviews et un outil interprétatif pour le traitement des matériaux discursifs correspond à notre démarche de recherche d'intelligibilité. Ainsi, cette recherche mobilise des outils d'analyse de nature variée : des outils statistiques (construction d'une banque de données), des outils littéraires, notamment la sémantique structurale, comme le schéma actanciel pour le traitement des matériaux discursifs permettant d'extraire les verbatim et des outils intellectuels, comme le schéma du losange de la problématisation de Michel Fabre pour qualifier les mots qui sont dans les verbatim. Dans le cadre de cette enquête sociologique, il est employé pour commenter et interpréter les mots, les faits de langue repérés dans les discours des interviewés.

Au cours de l'analyse, leurs récits sont authentiques. Il s'agit d'un processus de transposition qui adapte les outils aux besoins d'analyse des matériaux, tout en laissant la porte ouverte aux imprévus.

Pour comprendre le contexte et le domaine particulier qu'est celui du monde de l'entreprise et notamment celui de l'entrepreneuriat, la mobilisation d'une application pour le traitement des

matériaux discursifs était nécessaire. Il s'agit du « schéma de problématisation dans la situation entrepreneuriale de Schmitt (2009) qui se réfère à la problématisation dans les situations entrepreneuriales envisagées comme un problème dit « ouvert », à savoir qui ne comporte pas de solution prédéterminée.

Pour conclure, cette dimension méthodologique est enrichie par une comparaison des différentes schématisations en vue de comprendre les types de transactions sociales à l'œuvre. Ce qu'on entend par transactions sociales à l'œuvre consiste à ce que le sociologue Jean Remy définit comme un processus plus implicite, diffus et continu entre les acteurs en présence. La négociation étant un espace-temps où prédominent le registre utilitariste et stratégique, la modélisation de cet espace et plus particulièrement les modes de raisonnement que les néo-entrepreneurs déploient dans leurs discours permet de rendre intelligible le phénomène perçu complexe de la situation des interactions. Autrement dit, au cœur de la négociation se retrouve la poursuite d'intérêts au travers d'une démarche cognitive qui fait la part belle à la rationalité instrumentale. La négociation suppose un jeu de pouvoir et de contre-pouvoir autour d'un problème à résoudre. Si le point de départ de la transaction sociale est la situation des interactions, il ne faut pas négliger le poids de « cadres » plus larges. Il s'agit « d'interaction cadrée », où le cadre permet d'explicitier les contraintes et les opportunités, évoque Rémy (1997). Cette analyse est suivie d'une comparaison des logiques discursives mises en évidence pour chacun des sujets visant ainsi à dégager les constantes ou les divergences qui ont structuré son développement. Il s'agit de remonter à l'origine des transactions sociales des entrepreneurs pour construire une identité professionnelle du néo-entrepreneur « réussi ». Le terme réussi est utilisé dans le sens de celui ou de celle qui parvient au résultat recherché.

## 2 Le terrain de l'insertion : chômeurs futurs entrepreneurs

L'objectif général de cette catégorie des futurs entrepreneurs intéresse deux sortes de questionnements qui convergent.

- Le premier (qui signifie que le projet est en émergence) est interrogatif : puis-je me sortir du chômage en créant de mon propre emploi, ou chercher à nouveau un poste salarié ?
- Le deuxième est réflexif : mon projet est bien avancé, mais est-il viable ? En fait, je me suis mis au chômage pour développer mon projet entrepreneurial et avoir plus de temps pour faire mes démarches ; quelles aides publiques et quels financements en général puis-je obtenir pour y parvenir ?

Le cadre de l'étude est construit autour du questionnement suivant : quelles sont les contingences, les personnes et les faits qui ont contribué à ce que le parcours d'insertion par l'entrepreneuriat soit durable pour une catégorie d'entre eux ?

Cette étude s'appuie sur une démarche compréhensive d'un phénomène social en prenant acte du caractère intentionnel et signifiant d'individus en situation de réorientation professionnelle. Il s'agit d'initiatives socio-économiques personnelles génératrices d'interrogations et de dilemmes. En effet, majoritairement, les porteurs d'un préprojet (d'une idée précise) ou d'un projet défini, ces futurs entrepreneurs, ont déclaré à Pôle Emploi leur désir d'entreprendre. Ils sont dans une étape de transition professionnelle. Leur décision oscille entre leur désir (souhait) présent et leur engagement futur de prendre en charge la création de leur propre emploi. Les entrepreneurs du dispositif sont, ou ont été, dans un parcours professionnel qualifié de « *non-linéaire* », à l'image de la figure.

La notion de parcours professionnel, dans le cadre de l'étude, se définit comme une situation de proactivité centrée autour de l'option : « *emploi/chômage/auto-emploi* », autrement dit :

Activité(s) salariée (s) → interruption (s) >*interstice*< phase exploratoire → projet définitif professionnel → sa réalisation = exercer une activité indépendante.

Bien que l'option ne tienne pas compte de la situation actuelle du sujet, choisie ou subie, on a observé que les ex-salariés devenus chômeurs abordent leur situation professionnelle de différentes manières. Autrement dit, ils ne sont pas satisfaits de leur emploi et ils ne parviennent pas à trouver l'emploi salarié souhaité, soit ils retrouvent un emploi temporaire dans la perspective de quitter progressivement le salariat, soit ils s'orientent directement vers l'entrepreneuriat après être passés par Pôle Emploi.

En tout cas, si les motifs déclencheurs ne sont pas les mêmes, leur objectif final est la création de leur propre emploi. Il est à préciser que 7 % d'entrepreneurs deviennent aussi employeurs en créant de l'emploi salarié. Le terrain de l'étude se situe aux Agences de Pôle Emploi de Dijon dans le cadre du dispositif d'accompagnement des futurs entrepreneurs à la création/reprise d'entreprise par des intervenants externes. L'objet de la démarche vise l'identification des parcours d'individus venant majoritairement du milieu salarial, de tout horizon social et professionnel, devenus chômeurs porteurs d'un projet rencontrés à Pôle Emploi.

L'étude de ce public en proactivité entrepreneuriale dans le cadre de cette recherche quantitative a permis de comprendre la singularité des parcours des ex-salariés sans emploi disposés à devenir entrepreneurs.

## 2.1 Futurs entrepreneurs proactifs : enquête quantitative, approche collective

L'enquête quantitative a été réalisée dans le cadre d'un dispositif national d'appui et d'accompagnement collectif des chômeurs durant leurs premières interrogations et, pour ceux qui persévèrent, de l'accompagnement lors de leurs démarches de consolidation de leur projet de création/reprise d'entreprises mis en place par le service d'emploi. Donc, la reconnaissance du phénomène entrepreneurial et de la création d'entreprise marque (en 2008) l'ouverture d'une nouvelle période pour cette institution publique. C'est un élargissement des prestations d'accompagnement des demandeurs d'emploi qui vient s'ajouter aux missions du service public de l'emploi, au même titre que l'indemnisation et la mobilisation autour de l'emploi salarié et de la formation.

## 2.2 Itinéraires : l'expérience des Ateliers, désir d'indépendance et transactions sociales

Lors de l'enquête, on a découvert que la particularité de la population des néo-entrepreneurs est sa composition. Elle inclut une forte proportion d'employés (84 %), hommes et femmes ayant exercé, majoritairement, dans le secteur du commerce et des services. Les cadres (9 %) et les ouvriers (7 %) sont minoritaires. Ces deux derniers statuts représentent 1,53 % des participants aux Ateliers. Certains participants ont dit avoir traversé une première période de chômage avant de s'orienter vers l'entrepreneuriat. Au début de leur vie active, ils étaient salariés et, probablement, moins portés à s'investir dans les fonctions entrepreneuriales ; au cours de leur parcours, il y a eu une rupture professionnelle par choix ou par obligation ; ils ont cherché des solutions pour se reconstruire professionnellement et, faute de trouver l'emploi salarié recherché, ils se sont engagés à le créer. Néanmoins, on ne connaît pas les résultats de cet engagement, du fait que nous ne disposons d'aucun élément permettant de poursuivre cette enquête en analysant les archives confidentielles de Pôle emploi. Par conséquent, on a qualifié toutes les données recueillies comme un état des lieux, c'est-à-dire un descriptif des données identitaires d'une population d'ex-salariés, momentanément en rupture d'emploi qui est en recherche des moyens pour s'auto-employer (Insee Première, N° 1837, paru 3/02/2021) et en parallèle, d'un emploi salarié pour faire la transition. Il y a certains chômeurs qui déclarent, dès le début, qu'ils ne souhaitent pas chercher un emploi, mais faire des démarches et suivre une formation, courte ou longue, pour connaître la procédure à suivre afin de créer ou de reprendre une entreprise.

Faire parler les chiffres et « écouter » les participants aux Ateliers quand ils expriment leur



besoins et leurs attentes, d'une part de l'institution publique, qui a pris la relève de leur « *employeur* » et d'autre part, ils expriment leurs ambitions et leurs craintes à l'animatrice des Ateliers qui est l'auteure de cette recherche. Elle était une intervenante extérieure, formatrice professionnelle spécialisée en matière d'entrepreneuriat. L'objectif poursuivi était d'écouter les participants pour évaluer leurs besoins en cernant leurs attentes, mais aussi pour créer une ambiance rassurante de collaboration efficiente avec un public parfois stressé et impatient. D'après son expérience en accompagnement des publics en situation de transition, elle construisait son intervention au plus près de la demande du groupe.

Pour rassembler tous ces éléments, on rappelle les étapes du parcours « *pré-entrepreneurial* » de la population ciblée : ce sont des initiatives personnelles intégrées dans un processus administratif préalablement prescrit, elles se déclinent généralement en quatre actes :

1<sup>ère</sup> Acte : rupture du contrat de travail, mettre fin aux multiples missions d'intérim, les CDD répétitifs et sans embauche définitive,

2<sup>ème</sup> Acte : entrée dans le système du chômage, acquérir son identifiant qui doit précéder le nom de famille,

3<sup>ème</sup> Acte : prendre l'initiative, tenter l'entrepreneuriat pour sortir du chômage, s'auto-employer,

4<sup>ème</sup> Acte : être dans le processus : porteur de projet, demandeur d'emploi, intégrer le dispositif d'accompagnement et de formation (non obligatoire) du service public « *fléché* » (jargon Pôle emploi) pour les futurs entrepreneurs.

Du point de vue épistémologique, on tient compte que l'entrepreneuriat renvoie à une capacité individuelle à passer des idées aux actes. Il est, par ailleurs, une opération complexe mettant en œuvre des artefacts, c'est-à-dire des éléments de nature hétérogènes comme le désir d'indépendance professionnelle, l'autonomie, la reconnaissance sociale et aussi l'information et « *les éducations à* » dans le sens de la connaissance (Fabre, 2014). Il s'agit d'un mode de production alternatif au salariat, beaucoup plus personnalisé, où la connaissance et l'expérience déterminent, en quelque sorte, la pérennisation de l'activité. Les valeurs collectives du salarié ne sont plus perçues de la même manière par les futurs entrepreneurs, dont la plupart d'entre eux, ont déjà adopté la posture du porteur de projet professionnel entrepreneurial, car ils sont dispensés de l'obligation de la recherche d'emploi. Avec les années, les référents de Pôle emploi

ont compris qu'il fallait leur donner « *l'autorisation* » d'entamer des démarches pour créer, rapidement leur propre entreprise, dont la participation à l'Atelier « *je crée mon entreprise* » fait partie.

Par conséquent, pour analyser ce revirement du marché de l'emploi, on a mobilisé la notion de transaction qui met l'accent sur la complexité des situations dont l'évolution est semi-aléatoire plutôt que sur les situations fortement structurées et codifiées. Elle met également l'accent sur les processus implicites d'ajustement constant entre les partenaires plutôt que sur leurs négociations explicites (Remy, 2005, p. 81 à 95). Par exemple, la relation de travail entre le demandeur d'emploi et son conseiller ne peut être une relation négociée, du fait qu'ils ne font pas partie de la même structure, car ils ne sont pas collègues, ils ne partagent pas la même culture professionnelle et leur relation « *éphémère* » (les conseillers changent souvent) est le résultat d'une transaction sociale qu'on appellera *tacite*, entre un fonctionnaire d'État qui fait son travail de référent et un « *allocataire* » qui est tributaire de son allocation chômage mensuelle, si il y a droit ?

**La transaction tacite** entre ces deux individus fait intervenir de nombreux éléments issus du contexte administratif dans lequel chacun des protagonistes a des positions socioprofessionnelles différentes. Il est évident que ce segment du marché de l'emploi a besoin d'une nouvelle vision parce que les enjeux ne sont plus les mêmes. Le demandeur d'emploi qui ne trouve pas une place dans le secteur professionnel souhaité crée sa « *place* » (en utilisant une métaphore) pour devenir entrepreneur.

**La négociation** fait ressortir le poids des enjeux, les stratégies dans des jeux de pouvoir (du choix et de la décision), ainsi que la dialectique de l'invention. Il n'en reste pas moins que la transaction sociale peut opérer lorsqu'il y a impossibilité d'entamer une négociation explicite (Ibid.). Autrement dit, il est inutile de forcer un employeur à embaucher un salarié dont il n'a pas un besoin réel.

En fait, il semble important de souligner que la figure de l'entrepreneur est devenue objet de recherche à part entière par rapport à la problématique de la conception de l'acte d'entreprendre. Elle peut être perçue « *comme une logique* » dans le cas des futurs entrepreneurs proactifs (Ibid.).

Par ailleurs, la mobilisation de la **transaction sociale**, concept heuristique, est utilisée comme une notion, un paradigme (Blanc, 2009, p 107 à 122) transposable dans un contexte rempli

d'incertitudes sociales et économiques. Fil rouge de cette recherche, il a une fluidité sociale (Foucart, 2017, p 107 à 122) permettant d'exposer une négociation tacite dans le cas des relations entre référent et demandeur d'emploi. En d'autres termes, il s'agit d'un arrangement formel, voire un engagement (Blanc, 2017) que le demandeur d'emploi prend pendant la durée de son chômage. Cet engagement consiste à respecter les règles que l'Institution lui impose. En contrepartie, il bénéficiera d'une formation, d'un accompagnement et d'un temps pour effectuer ses démarches en vue de créer, ou de ne pas créer son entreprise.

Pour résumer, la caractéristique de la démarche conduite a la particularité d'être sourcée dans différentes disciplines. Elle a été réalisée de façon empirique via des entretiens collectifs et des constats observés directement par l'auteure de cette recherche. Confrontée, dans le cadre de son activité professionnelle, aux particularités d'un public constamment renouvelé et diversifié au cours d'une période de sept ans, elle a souhaité approfondir ses motivations, c'est-à-dire, leur implication pour arriver à leurs fins. Parmi ces entrepreneurs proactifs, certains réalisent leur projet. Approche pragmatique étayant une situation contextuelle en amont de la création d'activité, elle est fondée sur l'action et la réussite de cette action.

On souligne le fait que l'objet socialement intéressant est le passage du salariat au chômage et éventuellement à l'entrepreneuriat, et la manière dont les sujets disent interagir avec leur environnement. En revanche, on ne connaît pas, lors de cette étape, le nombre de personnes qui ont créé leur entreprise à l'issue des Ateliers, ainsi que *leurs transformations, leurs stratégies et leurs transactions sociales pour atteindre leur objectif d'entrepreneuriat*. Il s'agit d'un point important qui précise la raison pour laquelle on a prolongé la recherche, en réalisant une deuxième enquête, cette fois-ci qualitative avec des entretiens individuels organisés et enregistrés pour qu'ils puissent être transcrits et approfondis, en mobilisant les concepts et les outils de différents champs disciplinaires (économie publique locale, sciences politiques, géographie) qui sont présents tout au long des chapitres.

### 2.3 Conduite de la recherche : comprendre l'agir entrepreneurial

Le contexte de l'enquête conduite entre 2009 et 2016 auprès des 2290 demandeurs d'emploi montre que cette population décline son retour au travail salarial pour s'orienter vers l'entrepreneuriat. L'apparition du *néo-entrepreneur* incite les services publics (le Pôle Emploi et les Régions), ainsi que les formateurs et autres consultants accompagnateurs à l'élaboration de concepts et de méthodes appropriés pour la conduite du projet entrepreneurial. À ce titre, on a participé à la réalisation du programme en région dijonnaise.

Schéma 12 : Rupture-orientation-décision-action de demandeur d'emploi



Au cours de l'enquête, on a constaté l'itinéraire itératif représenté d'une façon linéaire avec une succession de phases est un mouvement alternatif lors de la période de chômage :

C'est un itinéraire de transition qui constitue un standard pour repartir sur un nouveau projet professionnel. Il s'agit d'une particularité du marché de l'emploi français qui relie une activité professionnelle antérieure à une activité future. La réactivité rapide et synchrone de la part du demandeur d'emploi est considérée comme un moyen efficace pour sortir du chômage. Ce phénomène résulte, en partie, de la fragilisation des petites et moyennes entreprises et par conséquent de l'emploi salarié. Il est perçu comme l'un des effets de la **transformation de l'activité économique traditionnelle par la** mondialisation du travail.

Dans ce sens, l'entrepreneuriat devient un moyen de réinsertion professionnelle, y compris par l'auto-emploi et c'est ce que proposent, depuis une dizaine d'années, les pouvoirs publics.

Du point de vue de l'organisation, le dispositif de Pôle Emploi prévoit deux Ateliers hebdomadaires, dont la première porte sur l'éventualité de « *Créer son entreprise, pourquoi pas ?* ». Et, le deuxième sur la façon de s'y prendre pour « *Organiser son projet d'entreprise* » avant de se lancer. D'après la commande de l'institution, le rôle de l'intervenant extérieur est de valider les projets des participants. Quant aux participants qui arrivent à l'Atelier, parfois pressés de « *consommer* » la prestation gratuite, ils cherchent un maximum d'informations sur leur projet et sont méfiants pour parler d'eux-mêmes et de leur projet face « *à des inconnus* ».

Au regard de cette observation, il a fallu créer à chaque Atelier, un espace de travail réactif, car le groupe était différent. C'étaient des groupes éphémères et on avait comme objectif d'établir une relation qui s'apparente au consentement. Ceci permettait aux participants de prendre plus facilement la parole, d'être mieux écoutés par l'animateur et par leurs pairs.

Du point de vue de la recherche, il a fallu créer, de toute pièce, une méthode de travail appropriée qui a permis de mieux comprendre, le désir et le besoin en matière d'informations de chaque participant.

Basée sur une initiative personnelle, les groupes rencontrés semblaient, au premier abord, être plutôt hétérogènes. En définitive, cette apparente hétérogénéité était manifeste car les groupes

étaient composés d'hommes et de femmes, majoritairement des d'ex-salariés ayant différents statuts professionnels. Au sein de chaque groupe, on pouvait rencontrer des cadres, des employés, des ouvriers, des managers, des ingénieurs et parfois des ex-chefs d'entreprise. Les groupes se constituent, au fil des inscriptions, par les référents des différentes agences et sans aucune concertation entre les services.

Le contenu de l'atelier est structuré autour d'une méthode réflexive de construction du projet professionnel entrepreneurial, enrichi d'un modèle de business-plan pour aider le futur entrepreneur à organiser le démarrage de son d'activité. Il est complété par une série d'informations fiables et documentées proposées par l'accompagnateur professionnel.

Cette organisation peut favoriser le passage du projet d'un état « gazeux » à un état de « cristallisation », en empruntant l'expression de Schmitt sur les positions du processus de construction du projet entrepreneurial en amont de la création d'entreprise.

Les questions posées portent sur les motifs de rupture de l'emploi salarié, le statut et la qualification professionnelle, les secteurs d'activité de provenance, ainsi que les branches d'activités dans lesquelles les sujets envisagent de créer ou de reprendre une entreprise. L'accent est mis également sur leurs préférences et leur vision d'avenir professionnel (*s'ils ne créent pas leur entreprise*), les difficultés qu'ils rencontrent, l'évolution de leur projet entrepreneurial, leurs attentes par rapport à l'animateur et par rapport à l'institution.

La prise des notes durant la présentation de chaque participant, lors du tour de table est une initiative permettant de mieux comprendre l'intention du demandeur d'emploi en quête d'une réinsertion professionnelle. Ce dernier doit se conformer à ses obligations de recherche d'emploi, ou bien (pour cette catégorie de public) à ses démarches de validation de son projet.

Ce dispositif a duré environ sept ans, à raison d'une à deux séances par semaine. Il a permis de rendre visible une trajectoire qui lie deux activités différentes pour ceux qui créeront leur propre entreprise. Il marque le passage du statut salarié au statut de travailleur indépendant de 2.290 chômeurs. Le processus de participation à l'atelier est resté également le même pendant toute la période de référence. Le référent du demandeur d'emploi prescrit l'Atelier lors d'un entretien individuel minutieusement chronométré par sa hiérarchie. Le niveau de la précision du discours adressé et la pertinence d'arguments du chômeur qui se déclare comme futur entrepreneur doivent être suffisamment clairs dans le temps accordé pour cet entretien par l'institution. Le référent joue un rôle de prescripteur entre le bénéficiaire et sa direction. Il doit justifier l'intérêt de son inscription.

Du côté de l'enquête, aucune question n'est posée sur les relations entre chômeur futur-entrepreneur et son référent. Cependant, il apparaît que certains référents ne donnent aucune précision sur l'objectif et l'importance de l'Atelier auquel le bénéficiaire est inscrit. En général, cette inscription intervient soit pour répondre au questionnement de l'utilisateur (en utilisant le vocabulaire des agents de l'Institution Publique), soit pour accompagner ses démarches compte tenu du démarrage imminent de sa création d'entreprise. Le rôle de l'intervenant extérieur, homologué par l'institution, consiste à analyser rapidement l'état d'avancement et la pertinence des démarches effectuées par le porteur de projet et scruter son intentionnalité pour qu'il puisse, d'une part ajuster sa prestation à ses attentes et, d'autre part, prescrire une action appropriée pour faciliter l'avancement de son projet. En revanche, au niveau de l'institution, son efficacité est appréciée s'il respecte les horaires (aucun dépassement de la durée de 3 heures n'est admis) et s'il remplit correctement le formulaire d'état de présence. C'est l'unique contact qui s'établit entre intervenant externe et Direction de l'institution. D'après le cahier des charges, l'intervenant qui anime la séance n'a aucune emprise sur le volet processuel des inscriptions, ni d'obligation de suivi vis-à-vis du participant.

#### 2.4 Choix méthodologique : la banque de données statistiques, agir avec projet

La première partie des travaux de cette recherche se rapporte à une approche particulière qui a demandé de la réflexion et des efforts pour trouver une méthode spécifique, afin d'assurer la transcription et l'analyse d'un grand volume de matériaux, issus des témoignages avec lesquels on a rempli les questionnaires. Autrement dit, entretiens de groupe, recueillis auprès de 2290 personnes exposant leur parcours professionnel et leur projet. Comme on l'a déjà mentionné, les contenus de ces données ont été notés durant l'exposé de chaque participant. Ils sont tous demandeurs d'emploi, indépendamment de la durée de leur période de chômage.

On n'a pas souhaité ajouter ce paramètre, car on considère que l'entrepreneuriat n'est pas uniquement un phénomène économique, ni générationnel, mais également social et éducationnel. On a donc choisi d'effectuer une sorte d'état des lieux qui vise notamment à répondre à la question : quelles sont les caractéristiques identitaires des porteurs de projets entrepreneuriaux, ce qui les a conduits au chômage, considéré comme « élément déclencheur du changement de leur situation professionnelle ».

Pour extraire les données statistiques issues des présentations des participants, lors du tour de table, on s'est servi de « Google Forms ». C'est un logiciel d'administration d'enquête, disponible uniquement en tant qu'application Web. Pour saisir ces matériaux, on a créé un

formulaire en ligne composé de 12 rubriques dont 2 comportent 49 items identiques sur la question du dernier métier ou activité salariée exercés et sur la question du choix de la branche ou du métier projetés.

C'est une série d'observations importantes, car elles montrent la forte croissance du nombre d'entrepreneurs à l'aide de *tableaux croisés dynamiques* sur « Excel » (progiciel tableur de la suite bureautique Microsoft Office) combinés avec des graphiques rendant visible la trajectoire de l'activité salariée à l'activité indépendante en projection. Cet outil de recherche, imaginé et construit *ex nihilo* a permis de recenser les caractéristiques identitaires d'une population hétéroclite du point de vue social et économique, réunissant hommes et femmes, cadres dirigeants, cadres moyens, simples employés, ingénieurs et ouvriers, et à la fois homogène car ils « partagent » une intention commune de faire aboutir leur projet pour éviter de retourner au salariat. Par ailleurs, l'homogénéité du groupe se situe au sein d'un dénominateur commun qui révèle un état d'incertitude économique et sociale, renforcé par des compromis et des négociations formalisés pour réaliser leur objectif d'emploi. Ce qui apparaît clairement, à travers leurs discours, rend visible un phénomène social qui relate la tendance de l'agir rationnel d'insertion professionnelle par l'auto-emploi. (Popper 1994)

### **Ce que révèle cette 1<sup>ère</sup> enquête**

Cette enquête révèle qu'il y a un changement au niveau des mentalités des salariés, notamment du secteur privé et aussi l'encouragement de l'esprit d'entreprise par les pouvoirs publics. Par exemple la Loi du 4 août 2008 qui crée le régime fiscal de l'auto-entrepreneur et les autres textes qui vont suivre pour la simplification des démarches administratives de tous les entrepreneurs.

En d'autres termes, l'emploi est une finalité, c'est le modèle qui change entre le fait d'être employé par un « patron » et le fait d'être son propre employeur. En plus, les résultats de l'enquête ont démontré que parmi ces sujets qui se présentent comme futurs entrepreneurs, il y a ceux qui ont la capacité d'appréhender le changement (51,7 % tableau 4). Ils savent repérer des opportunités de développement ou d'élaboration d'un nouveau projet professionnel et faire advenir quelque chose d'inédit. Par conséquent, le fait de participer à un Atelier sur l'organisation du projet de création d'entreprise, montre que ceux qui y participent ont aussi besoin d'apprendre, et ce besoin est lié à leur envie que quelque chose change pour eux. La période du chômage est une période transitoire propice à la réflexion et à la recherche d'informations. Il est intéressant d'en tirer profit pour prendre une décision qui engage leur

avenir professionnel. Par conséquent, ce n'est plus une obligation contraignante, mais une opportunité.

Activité à projet ouverte au risque, l'entrepreneuriat donne accès à un processus non linéaire assumé par le créateur et à la mise en place des conduites d'adaptation aux situations floues et incertaines, en se référant à Michel Fabre (2014), dont les données ne sont pas connues initialement. Ainsi, le phénomène entrepreneurial s'inscrit dans un contexte plus large de fragilisation de la société salariale, ayant une influence sur l'évolution des mentalités, notamment chez les employés, suivant les résultats observés dans « *l'état des lieux* », en amont de la création de l'entreprise. Ils étaient employés, du fait que cette catégorie de salariés constituait la majorité des créateurs d'entreprise à cette époque.

D'après les résultats de l'enquête, la nouveauté qu'on propose concerne l'identification d'un segment de demandeurs d'emploi qui décline leur retour au travail salarial pour devenir entrepreneurs. L'objectif qu'on se fixait consiste à comprendre l'agir entrepreneurial d'une population des porteurs de projets entrepreneuriaux, « *méconnue* » des études scientifiques. Pour identifier leurs caractéristiques identitaires, on a construit une banque de données qui était alimentée essentiellement par les communications orales des participants aux séances collectives des Ateliers à Pôle emploi de Dijon. Ces communications étaient saisies dans le formulaire présenté en annexe 1.

## 2.5 Contexte et méthode de travail adoptée pour la partie collective

L'étude s'intéresse à une catégorie de femmes et d'hommes inscrits au chômage qui manifestent l'intention de devenir entrepreneurs. Pour continuer à travailler et faute de trouver un emploi salarié, cette catégorie d'actifs entreprend la création de son propre emploi dans une situation d'incertitude économique et sociale. Il s'agit du parcours institutionnel du futur entrepreneur qualifié comme un chemin d'expérience face à une situation de non-emploi, tel qu'il est vécu par les utilisateurs.

Dans ce dispositif, les intentions des individus présents convergent autour du même objectif. Ils souhaitent continuer à travailler et sont disposés à assumer eux-mêmes le risque de créer leur propre emploi. Ils sont majoritairement urbains et souhaitent exercer la même activité en indépendants. Ces initiatives personnelles se déroulent dans un contexte administratif rigoureusement prescrit (Ibid.). L'utilité de l'Atelier de création d'entreprise consiste à préparer, voire à initier les demandeurs d'emploi à l'entrepreneuriat de manière réflexive par rapport aux conditions, aux démarches et aux astuces à connaître pour organiser son projet



d'entreprise. Les participants doivent faire un travail d'anticipation, d'observation et d'évaluation commerciale et financière pour prouver la solidité du projet, « *sa robustesse* » qui se profile du point de vue humain (expériences et qualités) et administratif (capacités de gestion avec une bonne résistance aux contraintes). Il faut admettre qu'il s'agit d'un travail délicat et acrobatique pour les non-initiés. Majoritairement, ceux qui y assistent souhaitent être éclairés et surtout comprendre comment ils peuvent créer une entreprise et quelle assistance à court et moyen terme l'institution peut leur apporter. Ils s'interrogent sur les aides publiques pour la création d'entreprise et notamment, comment y accéder, cerner les délais d'attribution, ainsi que les démarches et formalités administratives à effectuer. Au niveau de la représentativité, ce segment d'entrepreneurs représente 27 % des créateurs. Ainsi, dans ce contexte spécifique, on a décidé d'exploiter ces informations empiriques collectées pendant la période de collaboration de l'auteure de cette recherche avec Pôle Emploi. Il semblait intéressant d'identifier cette population d'actifs et de saisir toutes les notes prises pour les sauvegarder dans une base de données statistiques construite à cet effet sur Google Forms (<https://docs.google.com/forms>)

Le formulaire qu'on a créé est un questionnaire comportant des questions fermées à choix multiples conçu pour les besoins de sa thèse. On a publié une première étude en décembre 2018 sous le titre « *Futurs entrepreneurs proactifs. Quelle relation entre conseiller-référent du service public d'emploi et porteur de projet ?* ». Dans ce travail empirique, on décompose des situations contextuelles en amont de la création d'entreprise d'une catégorie d'actifs entrés initialement, dans le marché du travail par le salariat.

Pour la majorité des personnes rencontrées, le projet entrepreneurial est « arrivé » en seconde partie de carrière (Ibidem.). Compte tenu qu'un projet n'arrive pas tout seul, les questions posées sont de diverses natures : comment sont-ils arrivés sur ce projet ? Combien parmi ces personnes ont délibérément choisi leur conversion professionnelle ?

À ces premières questions, on peut en rajouter trois autres :

Quel était le dernier métier exercé ? Dans quelle branche d'activité est envisagée ? Quitter le salariat : tendance ou obligation ?

On répondra à ces questions au chapitre IV « Devenir entrepreneur, résultats ».

Pour la collecte des matériaux, on a suivi la démarche suivante :

- Un rituel : les participants de chaque Atelier se présentent brièvement et partagent avec le groupe une étape de leur parcours professionnel, avant d'être au chômage.
- Une question principale et deux questions complémentaires sont posées au groupe.
- Écoute active de ce que chacun a à dire et prise des notes.

- Transmission des souhaits des participants aux référents.

Pour l'exploitation des données collectées :

- Création du formulaire pour la transcription des récits dans une base de données,
- Analyse statistique des résultats et définition des profils des futurs entrepreneurs DE.

En résumé, cette opération a commencé en donnant la parole aux personnes qui étaient en rupture de travail et qui essayaient de construire un projet dans le même métier ou dans un autre afin de pouvoir s'auto-employer. La transcription de leurs récits dans un formulaire d'enquête a été effectuée vers la fin du programme, considérant qu'il s'agissait de matériaux intéressants décrivant une catégorie de chômeurs qui souhaitent devenir entrepreneurs. De ce fait, on a pu constater que pendant leur période de chômage, les participants essaient, non seulement de tirer profit des mesures de traitement de l'emploi et de l'entrepreneuriat mises en œuvre par l'institution Publique, mais aussi, de prendre le temps de s'informer et réfléchir sur leur projet. Actuellement, ce dispositif est remplacé par d'autres mesures qui visent l'entrepreneuriat.

## 2.6 Entretiens collectifs avec les groupes de demandeurs d'emploi

Placé dans le cadre socioprofessionnel et institutionnel, l'objectif de la première enquête est l'étude d'un fait social via un échantillon représentatif de la population des demandeurs d'emploi porteurs d'un projet entrepreneurial. Les ateliers de travail sur la création d'entreprise se déroulent dans une salle de réunion, située au sein de l'Agence de P.E. L'intervenant rencontre une ou deux fois par semaine un groupe différent de demandeurs d'emploi. Ce sont des groupes de 3 à 12 personnes, selon les prescriptions des référents de Pôle emploi. La séance dure trois heures. Les participants sont invités à se présenter individuellement, face au groupe. Cette invitation permet de connaître le parcours professionnel de chacun. Ce sont des entretiens avec un groupe dit « *d'appartenance* » car les objectifs des participants sont les mêmes. Chaque groupe est « *unique* » étant donné que les participants ne peuvent assister qu'une seule fois aux Ateliers.

### 2.6.1 Présentations individuelles, méthode de présentation et discours projeté

Comment a-t-on procédé pour recueillir les données quantitatives en vue d'identifier les profils des participants aux Ateliers ?

On a suivi une démarche énonciative qui se rapporte à la méthode d'animation de l'Atelier basée sur des pratiques pédagogiques connues par des formateurs d'adultes expérimentés. Il s'agit d'une population sommairement connue du fait qu'on n'a jamais travaillé au sein de cette

Institution. On poursuit un double objectif, d'une part pour effectuer correctement le travail selon les conditions du contrat (généralisé à la suite d'un « *appel à projets régional* »), qu'on a signé pour une durée de trois ans avec le commanditaire qui est la Direction Régionale de Pôle emploi. D'autre part, on est à l'écoute des participants afin de découvrir et de mieux connaître ces nouveaux « *porteurs de projet* ».

Dès le début du dispositif, on a pensé qu'il fallait aller au-delà des apparences que le cadre administratif laissait voir. Il s'agissait d'un nouveau dispositif créé par l'Institution publique et mis en place par les Directions Régionales, sur l'ensemble du territoire français.

#### L'objectif et le scénario pédagogique de l'Atelier :

Le but de ce dispositif visait à rendre l'entrepreneuriat accessible aux demandeurs d'emploi et à les préparer, dans le sens large du terme, pour créer leur entreprise. En fait, c'était un préambule à l'entrepreneuriat aux yeux des différents acteurs.

L'utilisation du « *tour de table* » est un procédé indispensable pour donner la parole aux gens et surtout à ceux qui n'osent pas parler. On a pensé qu'il fallait les impliquer à leur formation. On a donc mis en place, dès janvier 2009 ce système de présentation en leur demandant de répondre à une seule question posée en début de la séance : « *Qu'est-ce qui vous a amené à Pôle emploi* » ?

**La méthode**, quant à elle, consistait à donner la parole, de manière successive, à l'ensemble des participants y compris ceux qui sont timides et qui craignent de parler en public. La définition de la méthode qu'on a proposée concerne un procédé simple et pratique permettant de rendre les participant -(e) s acteurs de leur formation afin que chaque personne puisse exprimer ses besoins et ses attentes de Pôle emploi. En d'autres mots, cette technique favorise les échanges au sein du groupe, quelquefois la coopération, mais aussi la compétition. Par exemple entre deux grands « *bavards* » ayant un projet bien avancé qui essaient de monopoliser le discours en s'exprimant également au nom d'autres participants. En général, la distribution successive de la parole a permis de répondre aux attentes très diverses des participants, leurs préoccupations, mais aussi leurs craintes concernant l'aboutissement de leur projet, les démarches à faire et les personnes « *ressources* » à contacter. Dans presque tous les cas, les futurs entrepreneurs s'inquiétaient pour sécuriser leur famille et ils étaient très intéressés par le choix de leur statut juridique.

Il y a deux points à signaler : éviter systématiquement d'utiliser le mot « *chômeur* » et le mot « *pourquoi* » quand on fait une relance pour mieux comprendre la réponse à la question posée.

Au niveau du geste, les demandeurs d'emploi étaient reçus comme de futurs entrepreneurs qui souhaitent s'informer, voire découvrir la façon dont ils pouvaient créer leur propre entreprise dans un futur plus ou moins proche.

C'était un travail d'animation à caractère participatif sur l'entrepreneuriat, notamment, sur la construction du projet entrepreneurial et les démarches nécessaires à effectuer pour créer leur entreprise. En ce qui concerne la prise des notes manuscrites, lors des exposés des participants, on a commencé dès le début de la mise en place du dispositif en 2009. Le but initial était de mieux comprendre et suivre le discours tenu par les participants. Il y avait un grand nombre d'énoncés adressés directement à un seul destinataire, ou bien le discours était « *poly-adressé* » parce que le participant tenait compte qu'il y avait un auditoire composé d'individus qui étaient à son écoute. Concernant les discours « *auto-adressée* », étaient plus difficiles à suivre, car le participant, ou la participante s'adressait à lui-même/elle-même en donnant l'impression qu'il/elle essayait, éventuellement, de se convaincre du bien-fondé de sa participation à cet Atelier (Barbier, 2011). Ces exposés, on les a nommés par la suite, « *exposés identitaires* » parce que les personnes étaient invitées à parler d'eux-mêmes. Ce discours ne devait pas dépasser 10 minutes étant donné que le temps variait entre 5 et 7 minutes par participant. Il était prévu, initialement, d'utiliser ces notes pour la rédaction d'un rapport sur « *les besoins en formation professionnelle d'un public qui visait l'entrepreneuriat* ».

Par la suite, ces notes ont servi à la construction de la « *banque de données subjectives* » et à la réalisation d'une enquête quantitative via un formulaire spécifique. Ce formulaire, comme il a été déjà dit, a été rempli postérieurement sur internet et en dehors des séances.

Du point de vue de l'organisation, le scénario de l'Atelier correspondait à une réunion de travail où la prise de parole était privilégiée de manière successive et pour l'ensemble des participants. Dans ce cas, la durée complète du tour de table était limitée à une heure maximum, si le groupe était composé de 15 participants. Il y avait des exposés de cas individuels face au groupe, mais aucun entretien individuel en dehors du cadre collectif.

En revanche, le timing était expliqué avant de commencer le tour de table, mais pas approfondi pour éviter toute sorte de pression. Certains, en effet, étaient déjà stressés, parfois agressifs et le plus souvent étonnés par ce « *micro-espace* » de formation et de partage des pratiques. Parfois de petits débats se mettaient en place quand le groupe était motivé pour y participer. Ce micro-

espace d'activité devenait un lieu autonome et gratifiant pour les participants qui connaissaient l'Agence sous un angle différent et plus informel.

Ce cadre se prêtait parfaitement au déroulement des séances de formation courtes avec un public « *de passage* » et il se répétait dans le même ordre à chaque Atelier.

À la fin des présentations, la plupart du temps, la tension baissait et certains participants semblaient être moins stressés.

Il mérite d'être précisé que les participants n'étaient pas préparés à cet exercice. Ils prennent la parole pour expliquer ce qu'ils ont fait professionnellement, le motif de la rupture de leur contrat, ou la série interminable des missions d'intérim et des contrats à durée déterminée, alternés avec des périodes de chômage. Cela étant, ils exposent le métier qu'ils envisagent d'exercer en créant leur entreprise et ils terminent avec ce qu'ils attendent comme « *aide* » matérielle concrète et bien précise de Pôle emploi. Parmi les participants, il y avait ceux qui savaient parler en public. Ils s'adressaient directement au groupe, ils étaient démonstratifs, souvent fiers de leur parcours, de leur carrière, de leur statut professionnel, surtout s'ils étaient cadres, directeurs ou responsables d'un service. Concernant leur activité future, leur attitude n'était pas la même. Ils hésitent à préciser s'ils continuent à exercer la même activité, ou s'ils seraient en reconversion professionnelle. Ils participaient à une expérience collective (surtout pour les primo-chômeurs), qui consistait à parler de soi en allant à l'essentiel de leur vie professionnelle.

Le caractère de ces entretiens collectifs est similaire aux « *speed-datings interviews* », terme qui signifie littéralement « *entretiens pendant un laps de temps strictement limité* » concernant les attentes des participants. Tout est envisagé. Ils présentent uniquement leur parcours et leur projet. La démarche est authentique et sans compromission. Ce style d'entretien collectif est qualifié par Giami (1985), comme « *une situation construite en vue de la production d'un matériel discursif polyphonique* ». Ce vocable emprunté au lexique musical désigne plusieurs voix qui se superposent, il est ici utilisé comme une métaphore. La notion de polyphonie est définie comme une forme énonciative rassemblant différents discours hétérogènes relatifs aux parcours d'acteurs proactifs à l'acte d'entreprendre.

En se référant à la notion de « *l'hétérogénéité énonciative* » des discours, selon la définition de Jeanneret (2004), il s'agit d'une sorte « *de prétention (du chercheur en sciences sociales) de capter, produire, situer la parole d'individus, qui doit s'analyser en termes de situations de communication, etc. (...)* ».

**La définition** de l'entretien collectif, dans le cadre de cette recherche, consiste en une réunion des porteurs de projets entrepreneuriaux, n'ayant aucune relation préalable entre eux en se référant à Giami (*Ibid.* p.227). Ils se sont retrouvés de façon inopinée dans cet Atelier. Les participants, d'après leur discours, sont engagés dans des situations réelles dont les enjeux sont bien préoccupants pour tous. Et cette préoccupation est manifeste. Elle apparaît à travers leur discours dès la prise de parole pour exposer brièvement leur parcours professionnel qui les a conduits à la construction de leur projet. Ces éléments constitutifs de l'entretien de groupe ont permis de collecter, de façon empirique, toutes les informations pertinentes et disponibles sur la situation réelle des chômeurs à Pôle Emploi, déclarés futurs entrepreneurs.

Pour résumer : le but de ces entretiens est d'identifier les caractéristiques d'une population active qui représente environ le tiers des futurs entrepreneurs. Les acteurs sont en situation de conversion, changement de métier et de statut, ou bien en situation d'évolution professionnelle, maintien du métier exercé auparavant et changement de statut. Le scénario pédagogique était spécialement construit pour l'animation de ces ateliers. Les entretiens collectifs, non directifs étaient compréhensifs. Ces entretiens ont été menés à cette occasion avec 2290 personnes, mais on ne saura pas si tous les participants sont devenus entrepreneurs. Ce sont les limites de cette enquête qui était conduite par une animatrice professionnelle expérimentée en matière d'entrepreneuriat, notamment en ce qui concerne les démarches et les techniques de construction du projet professionnel entrepreneurial.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle on a réalisé une deuxième enquête qualitative avec des entretiens individuels organisés et enregistrés pour qu'ils puissent être transcrits et analysés.

## 2.7 Méthode de traitement : base de données, items et données identitaires

Le formulaire est construit pour répertorier les réponses des participants aux cinq questions ouvertes (déjà citées) posées, en guise de prologue au début de l'atelier. De conception binaire, le formulaire est composé de 2 rubriques principales, la première concerne « *le dernier métier exercé* » et la deuxième « *la branche de métier dans laquelle la personne envisage un projet* ». Divisées en 8 sous-rubriques, elles présentent 49x2 items identiques chacune « *dans laquelle* » il faut cocher le dernier métier exercé avant d'être au chômage, ainsi que le métier envisagé dans le cadre du projet entrepreneurial. Les items portent sur les différentes branches d'activités et les métiers liés à cette branche. Par exemple, dans la sous-rubrique production, le participant peut sélectionner de façon symétrique :

A. Son dernier métier exercé dans la branche « production » :

1. Artisanat, 2. Fabrication, 3. Serrurerie, 4. Garage, 5. Autres (métiers)

B. Le métier visé par le projet dans la branche « production » :

1. 1. Artisanat, 2. Fabrication, 3. Serrurerie, 4. Garage, 5. Autres (métiers)

Donc, les rubriques et sous-rubriques, du formulaire de saisie des informations, sont les mêmes et présentent les mêmes items pour des raisons de calcul et de cohérence par rapport à la saisie. La constitution d'une base de données factuelles a permis de répertorier l'identité, les préoccupations et les projets de 2290 personnes, pendant 305 Ateliers de 3 heures, regroupant 6 à 12 participants intéressés par l'entrepreneuriat. Le dispositif, animé par la même personne, a fonctionné de janvier 2009 à novembre 2016.

Tableau 4 : présentation globale des rubriques : 49 items pour métier exercé et envisagé

<b>Dernier métier exercé</b>	Dernier métier Branche <b>Production</b> 5 ITEMS	Dernier métier Branche <b>BTP</b> 10 ITEMS	Dernier métier Branche <b>Hôtellerie &amp; Chambres d'hôtes</b> 3 ITEMS	Dernier métier Branche <b>Agriculture &amp; Agroalimentaire</b> 3 ITEMS
	Dernier métier Branche <b>Commerce</b> 10 ITEMS	Dernier métier Branche <b>Services</b> 14 ITEMS	Dernier métier Branche <b>Artisanat d'art</b> 4 ITEMS	Dernier métier exercé saisir <b>Autre(s) Branche(s)</b> 0 ITEMS
<b>Branche de métier dans laquelle la personne envisage un projet</b>	Métier visé par le projet <b>Production</b> 5 ITEMS	Métier visé par le projet <b>BTP</b> 10 ITEMS	Métier visé par le projet <b>Hôtellerie &amp; Chambres d'hôtes</b> 3 ITEMS	Métier visé par le projet <b>Agriculture &amp; Agroalimentaire</b> 3 ITEMS
	Métier visé par le projet <b>Commerce</b> 10 ITEMS	Métier visé par le projet <b>Services</b> 14 ITEMS	Métier visé par le projet <b>Artisanat d'art</b> 4 ITEMS	Saisir le Métier visé par le projet <b>Autre(s)branche(s)</b> 0 ITEMS
<b>Quelle est votre priorité à l'issue de l'Atelier ?</b>	<b>Retrouver un emploi salarié</b>			
	<b>Créer ou reprendre une activité non-salariée</b>			

Au sujet de la structure du document de travail, quelques éclaircissements techniques sont nécessaires : le formulaire de constitution de la base de données fonctionne uniquement en ligne. Au niveau de la saisie, toutes les rubriques doivent être remplies, sinon, on ne peut pas accéder aux pages suivantes. Le formulaire se compose de 19 pages. Chaque page doit être renseignée en fonction des éléments qui ont été notés lors de la présentation orale du participant. Les questions importantes qu'on analyse sont :

1. Les éléments déclenchant le changement,
2. Les attentes exprimées vis-à-vis de l'institution pour entreprendre (la seule question à choix multiples),

3. Le dernier métier exercé,
4. Le projet envisagé,
5. Quelle est la priorité à l'issue de l'atelier :
  - 1 Retrouver un emploi salarié
  - 2 Créer ou reprendre une activité non salariée
    6. Exercer dans la même branche d'activité le même métier
    7. Exercer un métier différent dans une branche d'activité différente

Les résultats statistiques et les analyses concernant ce dispositif seront présentés au chapitre IV de la thèse.

## 2.8 La construction de l'enquête et ses visées sur les sentiers de l'entrepreneuriat

Pour la construction définitive du formulaire, on a répertorié les mots le plus souvent utilisés par les participants pour faire savoir leur situation d'emploi actuelle et leurs objectifs professionnels futurs qui s'axent autour de vingt termes clés qu'on a classés par ordre décroissant :

- projet, entrepreneur, sortir, chômage, emploi, démarches, devenir indépendant, activité, métier, salarié, parcours, initiative, présent, rapports, administration, système, public, futur et changement.

Ensuite, pour *structurer cette enquête heuristique* de croisement des schémas contextuels, on a eu recours à des techniques statistiques pour discerner les tendances de cet échantillon représentatif d'ex-salariés (de toute catégorie socioprofessionnelle) participant aux Ateliers pour devenir entrepreneurs. L'utilisation des outils mis à disposition par Google-Forms a permis l'élaboration d'un formulaire rapide à remplir, construit de façon symétrique pour être facile à exploiter.

Le remplissage du formulaire se fait en dehors des Ateliers. C'est une étape à rebours parce qu'il a été rempli *a posteriori* de l'action.

Les graphiques et les renseignements sur ces réponses sont disponibles en temps réel. En plus, le formulaire est collaboratif. Il permet un gain de temps puisqu'il peut être rempli par plusieurs personnes à la fois situées dans des endroits différents. La base de données se construit au fur et à mesure des saisies.



Par conséquent, il s'agit d'une approche empirique de construction des parcours d'expériences significatifs par tableaux croisés permettant d'élaborer des concepts et des méthodes concernant la conduite du projet entrepreneurial. De même, cette approche renseigne sur les actes posés et les compromis faits par ces ex-salariés pour continuer à construire leur projet entrepreneurial jusqu'à sa réalisation.

Cette démarche se veut autonome. L'intérêt de la recherche s'appuie sur une meilleure connaissance des phénomènes socio professionnels en rapport avec les initiatives personnelles et la catégorisation des entrepreneurs dits potentiels, ayant déclaré avoir un projet professionnel conduisant à l'entrepreneuriat. Certains de participants aux Ateliers disent avoir un projet qui est déjà construit et ils ont commencé leurs démarches administratives pour se renseigner sur la création d'entreprise, dont la participation à l'atelier de PE en fait partie.

D'autres projettent d'effectuer des démarches, mais ne sont pas très sûrs d'aller les faire. Il y a aussi ceux qui viennent par curiosité tout en cherchant un emploi salarié. Ils souhaitent généralement connaître et appréhender la procédure conduisant à la création de leur entreprise. Ces initiatives personnelles intégrées dans le processus administratif public prescrit se déclinent généralement en quatre actes :

- 1 Rupture du contrat de travail pour mettre fin aux multiples missions de travail intérimaire ou encore sortir du salariat.
- 2 Entrée dans le système du chômage sous un numéro d'identifiant unique (ID).
- 3 Prise d'initiative, tenter l'entrepreneuriat pour s'en sortir.
- 4 Être dans le processus de la création d'entreprise et s'extraire du chômage

Ce travail de recherche propose la description d'une démarche vue sous l'angle de la transition entre deux modèles d'emploi correspondant à des statuts juridiques différents : salarié ou travailleur indépendant.

# **Chapitre IV. Devenir entrepreneur :**

## **les sentiers de l'entrepreneuriat**

# Introduction générale

La population ciblée est constituée par les chômeurs futurs entrepreneurs proactifs en projet d'entrepreneuriat et les entrepreneurs actifs du même profil qui ont su inscrire leur entreprise dans la durée, notamment, au-delà de la cinquième année à compter de la date de son immatriculation au Greffe du Tribunal de commerce.

L'étude aborde de manière quantitative et qualitative les questions de transition et notamment de transformation des ex-salariés en entrepreneurs. Le paradigme renvoie à l'objet principal de ces travaux de recherche relatif à la compréhension des pratiques des entrepreneurs expérimentés. Comment ces entrepreneurs ont-ils vécu le passage du salariat à l'entrepreneuriat ? Quelles stratégies ont-ils mises en œuvre pour passer de la proactivité à l'acte entrepreneurial ? Comment parviennent-ils à pérenniser leur entreprise ? Et, à quel moment intervient leur transformation ?

À la suite des observations de terrain, réalisées dans le cadre de cette étude et aux données statistiques, on a décidé d'explorer deux sortes de parcours d'expérience dont le premier pourrait conduire au deuxième.

Alors pourquoi il y a deux niveaux ? Car l'entrepreneuriat n'est pas accessible à tous les aspirants, malgré leurs efforts et leurs démarches intentionnelles. L'étude du premier parcours est située en amont de la création ou de la reprise d'entreprise et l'étude du deuxième parcours est en aval, notamment, quand l'entreprise créée ou reprise est consolidée et est en phase de développement.

## 1 Futurs entrepreneurs : données identitaires

Il s'agit d'une enquête de repérage qui a comme objectif d'analyser le profil d'une catégorie d'ex-salariés inscrits au chômage qui visent l'entrepreneuriat. L'intérêt du paradigme consiste à effectuer un état des lieux concernant une population en état de transition pour connaître les tendances compte tenu que le paysage entrepreneurial en France évolue à l'ère des mutations sociétales profondes. Même s'il est pour partie du « *self-employment* », l'entrepreneuriat est devenu un facteur d'insertion sociale très fort d'après les observations d'une étude de la Direction Générale des Entreprises (*entrepreneuriat-faits et -chiffres.pdf*, 2017, p.7). Ainsi, l'enquête s'appuie sur un questionnement de compréhension d'un phénomène social lié aux initiatives personnelles (qui favorisent l'auto-emploi), génératrices d'interrogations, de dilemmes et d'engagements pour un grand nombre d'individus qui tentent de devenir

entrepreneurs. En d'autres termes, il s'agit d'une approche originale appropriée au sujet traité. Elle a été réalisée de façon empirique via des entretiens collectifs et des constats observés directement par l'auteure confrontée, dans le cadre de son activité professionnelle, aux particularités d'un public constamment renouvelé et diversifié au cours d'une période de sept ans. Parmi ces entrepreneurs proactifs (certains, on ne sait pas combien), réalisent leur projet. C'est une approche pragmatique étayant une situation contextuelle en amont de la création d'activité, elle est fondée sur l'action et la réussite de cette action.

La cible principale est le segment des demandeurs d'emploi porteurs d'un projet de création ou de reprise inscrits à Pôle emploi, indépendamment de la durée dont ils sont privés d'emploi. C'est une population active qui a progressé de 300 % entre 1992 et 2000 (Fayolle A., 2003). L'INSEE, estime qu'en 2014, parmi les 525 000 nouvelles entreprises, 141 750 ont été créées par des demandeurs d'emploi ce qui révèle que l'entrepreneuriat mobilise 27 % des chômeurs. C'est un chiffre important qui témoigne de l'attrait pour le travail indépendant. Le prototype des « *chômeurs* » regroupe principalement des demandeurs d'emploi au moment de la création, dont un tiers de longue durée. Sept sur dix créent donc une entreprise et trois sur dix soulignent leur désir d'être indépendants. Les auto-entrepreneurs ne sont pas comptabilisés par l'INSEE essentiellement que quand ils sont en activité principale.

Cette nouvelle catégorie de créateurs d'entreprise, issue du salariat, a travaillé dans une ou plusieurs entreprises comme employé, cadre ou ouvrier. Elle a des caractéristiques communes et aussi des différences. On a donc essayé, à travers les enquêtes, de quantifier l'impact dans une démarche collective. À la question « *Qu'est-ce qui vous a amené à Pôle emploi ?* » les réponses sont la plupart du temps : « *sortir de la précarité* », « *quitter un emploi sans avenir* », « *trouver une place dans une autre structure* », ou « *créer une entreprise* ».

Il est donc important, quand il est possible, d'identifier les caractéristiques particulières d'une population relativement homogène de chômeurs pour démontrer qu'en prenant des initiatives, ils seront détachés du système de chômage. Les résultats de l'analyse quantitative relative aux données identitaires de ce segment, issues du formulaire d'enquête, renseignent sur les particularités d'une population d'actifs qui représente, comme il a déjà été souligné, un tiers des créateurs d'entreprise en France en 2015.

À préciser : la majeure partie du paradigme s'appuie sur les informations transcrites dans le formulaire spécifiquement conçu à cet effet et qui comporte toutes les informations nécessaires concernant les porteurs d'un « *projet* » ayant pour but de créer ou de reprendre une entreprise

rencontrée aux Ateliers de Pôle emploi entre 2009 et 2016. Ce programme de formation courte a duré pendant environ sept ans, à raison de deux Ateliers de travail par semaine de 3 heures chacun qui visait à rendre l'entrepreneuriat accessible aux demandeurs d'emploi.

Tableau 5 : Population étudiée

POPULATION ETUDIEE	
ANNEES	NOMBRE DE PARTICIPANTS
2009	255
2010	179
2011	362
2012	297
2013	411
2014	278
2015	379
2016	129
TOTAL GENERAL = 2290	

1<sup>ère</sup> annotation : On peut remarquer que le nombre des participants aux ateliers n'est jamais le même d'une année sur l'autre. Tout dépend du contexte économique. Exemple, en 2009, le régime d'auto-entrepreneur a relancé l'entrepreneuriat juste après la crise économique de 2008.

### 1.1 Les caractéristiques des futurs entrepreneurs « *proactifs* » : exploration des données

L'accent est mis sur les motifs qui ont conduit à la rupture du travail salarié, le dernier métier exercé, l'âge, le niveau d'études, les orientations et préférences professionnelles qui ont fait émerger leur projet entrepreneurial. Les attentes exprimées pour devenir chefs d'entreprise et leur priorité entre recherche d'emploi ou entrepreneuriat. Leurs caractéristiques professionnelles répertoriées relatent une tendance, une intelligence situationnelle de création d'entreprise par l'auto-emploi.

En suivant l'ordre des Items placés dans le formulaire, on présente la répartition du statut et les tendances professionnelles des participants en tant qu'ex-salariés :

Tableau 6 : Répartition selon le dernier statut des participants avant le chômage

REPARTITION SELON LE DERNIER STATUT DES PARTICIPANTS AVANT LE CHOMAGE				
ANNEES	CADRE	EMPLOYE	OUVRIER	TOTAL GENERAL
2009	31	186	31	248
2010	13	128	32	173
2011	48	263	24	335
2012	3	287	4	294
2013	1	404	6	411
2014	19	244	13	276
2015	74	264	20	358
2016	12	92	15	119
	201	1868	145	2214

2<sup>ème</sup> annotation : l'écart entre 2290 participants et 2214 qui renseignent sur leur dernier statut professionnel est justifié du fait que parmi les participants, il y avait des personnes n'ayant jamais travaillé, ou des ex-chefs d'entreprise, ou bien des expatriés, soit 3,3 % des participants. Au niveau des statuts professionnels, il y a une inégalité entre les catégories : les ouvriers sont moins nombreux, ainsi que les cadres. La majorité des participants sont des employés, une population, apparemment plus vulnérable au licenciement que les cadres ou les ouvriers au cours de la même période. Il convient de souligner le fait qu'il y a plus d'employés hommes (53 %) que d'employées femmes (47 %), plus d'hommes cadres (66 %) que de femmes (34 %).

Il en ressort également que le marché du travail offre plus d'emplois qualifiés ce qui explique que l'intentionnalité des cadres est plus forte pour le salariat.

Ce qui fait agir les employés :

- Raisons conjoncturelles, pénurie d'emplois plus importante pour les employés que pour les cadres. Et aussi, pour travailler dans certains emplois traditionnellement salariés, aujourd'hui, les employeurs obligent le/la candidat -(e) à s'immatriculer en tant auto-entrepreneur pour être « embauché ».

- Raisons structurelles : moins d'emplois salariés en Contrat à Durée indéterminée (plus rassurant) pour les travailleurs non qualifiés, mais, plus d'emplois pour des métiers généralement hautement qualifiés émanant des technologies du numérique créatrices d'emploi, où la mobilité doit être acceptée contre une rémunération plus intéressante.

À la question, quel est le niveau moyen des futurs entrepreneurs ? On répond :

Tableau 7 : Niveau d'études de chacun des participants

NIVEAU D'ETUDES DE CHACUN DES PARTICIPANTS					
NIVEAUX & DIPLOMES	FEMME	FEMME	HOMME	HOMME	TOTAL
NIVEAU I. Master 2, Diplôme de grande Ecole, Doctorat	48	48%	51	52%	99
NIVEAU II. Master 1, Licence	60	46%	70	54%	130
NIVEAU III. DEUG, BTS, DUT, DEUST, DU	109	45%	131	55%	240
NIVEAU IV. BAC, MC, BT, BMA	172	46%	205	54%	377
NIVEAU V. CAP, BEP, DNB, CFG	455	42%	641	58%	1096
Aucun niveau ni diplôme déclare	141		207		348
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>985</b>		<b>1305</b>		<b>2290</b>

3<sup>ème</sup> annotation : les niveaux d'études des participants sont : du Bac au Doctorat 37 % et du CAP à la 1<sup>ère</sup> du Lycée 48 %. 15 %. Tous les participants n'ont pas communiqué sur leurs études. Le niveau moyen d'études est le BAC, chez les femmes et chez les hommes, mais, il n'est pas équivalent même si le niveau moyen d'études des futurs entrepreneurs 52 % est le Baccalauréat, chez les femmes et chez les hommes :

sur 43 % de femmes, 46 % ont un niveau entre Baccalauréat & Doctorat, et sur 57 % d'hommes, 42 % ont un niveau entre Baccalauréat et Doctorat, donc les femmes sont plus formées et diplômées que les hommes.

Les motifs déclencheurs de changement conduisant à la rupture du travail salarié :

Tableau 8 : Élément déclenchant le changement

ELEMENT DECLANCHANT LE CHANGEMENT			
Elément déclencheur choisi :	TOTAL	%	% global
1. Licenciement négocié par rupture conventionnelle	1109	48,2%	
5. Démission	57	2,5%	
7. Ex-entrepreneur qui passe en régime hors TVA	19	1%	51,7%
Elément déclencheur subi :			
2. Licenciement pour motif économique	435	19%	
3. Fin de contrat, pas de renouvellement	339	15%	
4. Licenciement pour motif personnel	103	4,5%	
6. Inaptitude au travail	28	1,2%	
Missions Intérim	53	2,2%	
Autres éléments déclencheurs	147	6,4%	48,3%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2290</b>		

4<sup>ème</sup> annotation : on s'aperçoit qu'il a de nombreux motifs qui peuvent déclencher un changement professionnel chez des individus agissants. Ces motifs déclencheurs ne sont pas les mêmes. On s'est rendu compte, au cours de cette enquête, que l'élément déclencheur n'était pas perçu de la même manière. Pour les uns le changement était choisi, voire préparé, 51,7 % notamment, par ceux qui avaient déjà un projet de quitter le salariat. Pour les autres, perçu comme une contrainte économique et sociale supplémentaire, 48,3 % le changement était parfois considéré comme un échec, ou comme une injustice.

Il faut également souligner qu'il y avait 147 « *autres éléments déclencheurs* », par exemple : accident de travail, problème de santé, vacances supprimées, non-reconduction du contrat, cessation d'activité, dépôt de bilan, conflit entre associés, etc.

Tableau 9 : Les ruptures choisies ou subies : hommes-femmes

LES RUPTURES CHOISIES OU SUBIES HOMMES FEMMES					
	CHOISIES	%	SUBIES	%	TOTAL
Femmes	496	50%	489	50%	985
Hommes	686	53%	619	47%	1305
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1182</b>		<b>1108</b>		<b>2290</b>

5<sup>ème</sup> annotation : les ruptures du contrat de travail sont davantage choisies par les hommes 53 % que par les femmes 50 % qui subissent davantage les ruptures. On peut prétendre que les hommes, 47 % préfèrent anticiper les ruptures auxquelles ils pourraient être confrontés.

Tableau 10 : Création ou reprise d'entreprise : même métier ou changement de métier

CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : MEME METIER, CHANGEMENT DE METIER					
	PAS DE CHANGEMENT		CHANGEMENT DE METIER		TOTAL
Femme	648	66%	337	34%	985
Homme	828	63%	477	37%	1305
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1476</b>	<b>64%</b>	<b>814</b>	<b>36%</b>	<b>2290</b>

6<sup>ème</sup> annotation : d'après les résultats obtenus, les femmes entrepreneures sont légèrement plus réticentes au changement de métier lorsqu'elles créent leur entreprise par rapport aux hommes. En fait, il n'y a pas de règle en ce qui concerne le changement du métier lorsqu'on crée une entreprise. Néanmoins, d'après une étude de l'INSEE sur la pérennité des entreprises, leur longévité augmente avec l'expérience du créateur, s'il a exercé le même métier au moins pendant 10 ans. Le taux de pérennité de ces entreprises est de 80 %. A contrario, pour les



créateurs qui se lancent dans une activité économique pour la première fois, le taux de pérennité de l'entreprise est de 71 %, soit 9 points de moins que la moyenne (INSEE Première n° 1751 - avril 2019). Le secteur d'activité dans lequel ont travaillé les participants et participantes avant d'être au chômage

Tableau 11 : Métier exercé par la participante et le participant avant le chômage

METIER EXERCE PAR LA PARTICIPANTE ET LE PARTICIPANT AVANT LE CHOMAGE				
DOMAINES D'ACTIVITES	FEMME	HOMME	TOTAL	%
1. Production	25	124	149	7%
2. Commerce	269	323	592	26%
3. Bâtiment & Travaux publics	26	322	348	15%
4. Services	590	452	1042	46%
5. Hôtellerie/Chambres d'hôtes	9	10	19	1%
6. Artisanat d'art	31	13	44	2%
7. Agroalimentaire / Agriculture	12	22	34	1%
8. Autres	23	39	62	3%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>985</b>	<b>1305</b>	<b>2290</b>	<b>100%</b>

7<sup>ème</sup> annotation : concernant les métiers exercés avant le chômage, les femmes proviennent du secteur des services 60 % et moins du commerce 27 %. Les hommes proviennent du bâtiment et du commerce 50 % et un peu moins des services 35 %. Mais, est-ce qu'en créant ou en reprenant une entreprise, ils vont exercer la même activité ? Selon les résultats de l'enquête et les propos recueillis lors des Ateliers, parmi les personnes interrogées, 64 % ne souhaitent pas changer de métier en créant ou en reprenant une entreprise, indépendamment de la nature de leur projet et du statut juridique choisi. Les femmes et les hommes sont approximativement au même niveau avec une légère baisse de trois points pour les hommes. En tout cas, la tendance n'est pas propice à un changement au niveau du métier et à la reconversion professionnelle.

Tableau 12 : Projet envisagé dans divers secteurs d'activité

PROJETS ENVISAGES DANS DIVERS SECTEURS D'ACTIVITE				
SECTEURS D'ACTIVITE	FEMMES	HOMME	TOTAL	%
1. Production	13	52	65	3%
2. Commerce	303	419	722	31%
3. Bâtiment & Travaux publics	21	283	304	13%
4. Services	528	450	978	43%
5. Hôtellerie/Chambres d'hôtes	25	13	38	2%
6. Artisanat d'art	63	22	85	4%
7. Agroalimentaire / Agriculture	6	23	29	1%
8. Autres	26	43	69	3%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>985</b>	<b>1305</b>	<b>2290</b>	<b>100%</b>

8<sup>ème</sup> annotation : le tableau 8 représente une source d'information générale et offre une vision panoramique des tendances au niveau du choix des secteurs d'activité dans lesquels les participants et les participantes souhaiteraient s'orienter, s'ils créent ou s'ils reprennent une entreprise. Leurs intentions dans le cadre de leurs futures activités professionnelles s'orientent autour de deux grands secteurs d'activité : les services pour 54 % des femmes et pour 34 % des hommes, ainsi que le commerce pour 30 % des femmes et 32 % des hommes. En revanche, l'hôtellerie, l'agroalimentaire et la production, c'est-à-dire la fabrication ont eu le score le plus faible, ne dépassant pas 0,3 % des choix effectués.

Pour détailler quelles sont les activités choisies par secteur d'activité, on présente d'abord le secteur des services.

Tableau 13 : Projets envisagés dans le secteur des services

PROJETS ENVISAGES DANS LE SECTEUR DES SERVICES		
ACTIVITES	TOTAL	%
1. Services à la personne : coiffure	44	4%
2. Services à la personne : esthétique	39	4%
3. Services à la personne : bricolage, entretien	24	2%
4. Services à la personne : garde d'enfants	19	2%
5. Services à la personne : personnes âgées ou malades	41	4%
6. Services à la personne : conseil coaching, psycho, sophro	38	4%
7. Services administratifs : secrétaire administratif	25	3%
8. Services administratifs : comptabilité	16	2%
9. Services administratifs : communication, publicité, marketing	41	4%
10. Services administratifs : conseil aux entreprises	42	4%
11. Services techniques : bureau d'étude	18	2%
12. Services techniques : informatique	81	8%
13. Services techniques : transport	40	4%
14. Services dans le domaine de l'immobilier	15	2%
15. Services de formation pour adultes	9	1%
16. Service à la personne : organisation de mariages Wedding planning	5	1%
17. Services techniques : graphiste	4	1%
18. Autres	477	48%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>978</b>	<b>100%</b>

9<sup>ème</sup> annotation : dans le secteur des services, on a constaté qu'il y avait une pléthore d'activités classées dans cette catégorie, très disparate. Malgré les assemblages, il reste 477 projets 48 %, concernant des activités « isolées » qui apparaissent une ou deux fois.

Il s'agit des métiers dans le secteur des services, notamment les cabinets paramédicaux, les

assistants administratifs, les animateurs commerciaux, etc. Sinon, les services en informatique sont en tête avec 81 projets, soit 8 % des participants.

Tableau 14 : Projets envisagés dans le secteur du commerce

PROJETS ENVISAGES DANS LE SECTEUR DU COMMERCE		
ACTIVITES	TOTAL	%
1. Alimentation	44	6%
2. Projets hésitation entre Salon de thé et vente prêt à porter	1	0%
3. Achat revente	86	12%
4. Projets : vent, exploitation camping, travail sur les énergies	1	0%
5. Prêt à porter	56	8%
6. Textile	12	2%
7. Tabac / Presse	7	1%
8. Restauration rapide, traditionnelle, grill, spécialisée (afric., chinois., tunis. italien.)	136	19%
9. Boulangerie – Pâtisserie	35	5%
10. Epicerie	8	1%
11. Brocante	8	1%
12. Fleuriste	8	1%
13. Autres	320	44%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>722</b>	<b>100%</b>

10<sup>ème</sup> annotation : d'après les résultats, les métiers de la restauration rapide et traditionnelle sont en tête avec 136 projets, soit 19 % des participants. Les métiers dans les secteurs du commerce (achat/revente), du prêt-à-porter, de l'alimentation et de la boulangerie-pâtisserie qui attirent 31 % des futurs créateurs et créatrices d'entreprises.

Tableau 15 : Projets envisagés dans le secteur du bâtiment ou des travaux publics

PROJETS ENVISAGES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS		
ACTIVITES	TOTAL	%
1. Plombier	41	14%
2. Maçon	32	11%
3. Carreleur	14	5%
4. Électricien	31	10%
5. Peintre	40	13%
6. Entretien espaces verts, paysagiste	8	3%
7. Nettoyage	7	2%
8. Menuiserie et travaux bois	16	5%
9. Isolation	7	2%
10. gros œuvre, construction, rénovation, charpentier, couvreur-zingueur	16	5%
12. Autres	92	30%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>304</b>	<b>100%</b>

11<sup>ème</sup> annotation : parmi les métiers du BTP et des travaux publics, on trouve trois métiers qui attirent les futurs entrepreneurs : plombier, peintre et maçon sont en tête avec un score de 37 %.

Tableau 16 : Répartition par sexe des projets dans le secteur du BTP

ANALYSE PROJETS SECTEUR DU BATIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS					
BTP	FEMME	%	HOMME	%	TOTAL
	21	7%	283	93%	304
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>21</b>		<b>283</b>		<b>304</b>

11<sup>ème</sup> & 12<sup>ème</sup> annotation : les projets de création et de reprise d'entreprise dans le secteur du BTP et des travaux publics, sont des métiers masculins du fait qu'il s'agit d'un secteur d'activité traditionnellement occupé par les hommes (93 %) et (7 %) des femmes.

Tableau 17 : Les attentes de cette population pour entreprendre

LES ATTENTES DE CETTE POPULATION POUR ENTREPRENDRE		
1. Aide (financière) pour la création d'entreprise	1886	29%
2. Connaître les statuts juridiques	1727	26%
3. Maîtriser les démarches administratives	1607	25%
4. Apprendre comment faire une étude de marché	963	15%
5. Accompagnement formation	313	5%
6. Autres	4	0
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6500</b>	<b>100%</b>
En moyenne, chaque porteur de projet a formulé 2,8 attentes pour entreprendre		

13<sup>ème</sup> annotation : les attentes, exprimées par les participants concernent :

- Les aides pour la création d'entreprise, ainsi que les conditions et délais de leur attribution (29 %)
- Le choix du statut juridique (26 %) et leur orientation
- Les formalités administratives qui incluent la gestion comptable, les impôts et les cotisations sociales, tous régimes confondus (25 %).
- L'étude de marché, l'accompagnement individuel et la formation sur la création/reprise d'entreprise (5 %).

Pour accélérer leurs démarches tout en sécurisant le bien-fondé de leur projet. Cette dernière préoccupation ne concerne que 5 % des participants.

Tableau 18 : À l'issue de l'Atelier, quelle est la priorité pour vous en matière d'emploi ?

À L'ISSUE DE L'ATELIER : QUELLE EST LA PRIORITE POUR VOUS ?					
	CREER UNE ACTIVITE NON SALARIEE	%	RETROUVER UN EMPLOI SALARIE	%	TOTAL
Femme	954		31		985
Homme	1272		33		1305
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2226</b>	<b>97%</b>	<b>64</b>	<b>3%</b>	<b>2290</b>

14<sup>ème</sup> annotation : les priorités entre emploi salarié et entrepreneuriat : les participants persistent à vouloir créer ou reprendre une activité non-« salariée » (87,55 %). Les indécis sont présents par curiosité et les désintéressés, afin d'éviter les sanctions administratives (12,45 %)

## 1.2 Qui sont ces néo-entrepreneurs ? Motivation identitaire et projet choisi

Au préalable, il faut définir les formes d'entrepreneuriat selon la motivation liée à l'identité du porteur de projet entrepreneurial lors de sa construction. La notion de l'identité, utilisée dans le sens donné à ce terme par Jean-Marie Barbier, prend une signification sociale plus étendue en incluant les représentations identitaires construites par les sujets autour d'eux-mêmes et de leur projet à réaliser. Ils livrent, via leurs choix professionnels, leur vision ou l'image de l'entreprise qu'ils vont diriger. Dans la catégorie des néo-entrepreneurs, on distingue trois grands segments identitaires, d'après les travaux de recherche effectués sur ce sujet. On se réfère à un échantillon de la population de 2 290 demandeurs d'emploi enquêtés et informés directement entre 2009-2016, dont 985 femmes (43 %) et 1 305 hommes (57 %).

- 1<sup>er</sup> *segment*. La majorité d'entrepreneurs de ce segment (48 %) dénotent leur désir d'entreprendre. Ce sont les traditionnels corporatistes des métiers d'artisanat (Loi du 5 juillet 1996 exigeant d'une qualification professionnelle) : coiffeurs, plombiers, électriciens, plaquistes, encadreurs, boulangers, pâtisseries/traiteurs et autres fabricants d'objets (tapissiers, couturiers, céramistes/bijoutiers-orfèvres) et les professions traditionnellement libérales incluant dessinateurs, architectes, experts-comptables, avocats, médecins, infirmiers, etc.

Ils ont préféré quitter leur employeur en négociant la rupture conventionnelle de leur contrat de travail avec l'entreprise qui les employait. Ils ont un projet de vie, leur projet entrepreneurial est « *mûrement* » réfléchi et ils sont conscients des avantages et des inconvénients liés au travail indépendant. Majoritairement, ils créent une entreprise, ou ils reprennent une TPE/PME.

- 2<sup>ème</sup> *segment*. En nombre moins important (34 %), selon les données recensées, ils se lancent dans l'aventure entrepreneuriale par nécessité, les deux tiers d'entre eux se trouvent au chômage à la suite du rachat ou à la fermeture, ou au dépôt de bilan de l'entreprise où ils travaillaient. Ils ont été licenciés pour motif économique, ou bien, ils n'ont eu que des CDD en alternance avec des missions Intérim. Ils s'appuient sur l'idée qu'en créant leur propre emploi, ils n'auront plus à subir la précarité, la mobilité, les fausses promesses et la « *flexisécurité* » (Larousse.fr). Ils cherchent la stabilité de l'emploi, l'autonomie et la sécurité financière, l'indépendance et l'amélioration de leur niveau de vie ainsi que la reconnaissance sociale. Ils deviennent, la plupart du temps, commerçants, prestataires de services, consultants, formateurs. En revanche, ils parlent davantage d'eux-mêmes et moins de leur projet qu'il soit émergent ou relativement élaboré. Ils sont demandeurs d'aides publiques pour créer leur activité et aussi d'accompagnement ; souvent une formation sur la création/reprise d'entreprise. Ils créent davantage leur activité ex nihilo étant donné qu'ils ne disposent pas de fonds propres pour reprendre une entreprise.

- 3<sup>ème</sup> *segment*. Population plutôt minoritaire (18 %), mais aussi représentative que les deux précédentes. Elle inclut les entrepreneurs d'opportunité, les créateurs pour la « *création d'un produit nouveau* » et les créateurs par habitude. Pour ces deux dernières catégories, on s'intéresse tout particulièrement à leurs antécédents familiaux et également à leur démarche de ré-entreprendre après un échec assumé du type dépôt de bilan d'une activité qui n'ont pas pu pérenniser pour différentes raisons. Ils ont été souvent, techniciens à leur compte, ou éventuellement employés pour une courte durée. Ils créent, majoritairement dans le même secteur d'activité. Ils préfèrent la continuité dans la rupture. Les raisons qui les amènent au chômage sont : le licenciement pour motif personnel (non négocié), parfois la rupture conventionnelle (plutôt négociée), le rapatriement après avoir travaillé à l'étranger en y ayant occupé des postes à forte responsabilité, ou en y ayant été auparavant à leur compte. Cette catégorie ne représente que 1,5 à 2 % des entrepreneurs, nouvelle version. A priori, ils ne souhaitent pas retourner ou tout simplement aborder le salariat et ils choisissent d'entreprendre une fois de plus et si possible en mieux.

Parmi ce segment d'entrepreneurs on rencontre les habitués/re-entrepreneurs, les tendancieux de la mouvance entrepreneuriale, les ingénieurs, les innovateurs/inventeurs créateurs de Start-up dans les nouvelles technologies du numérique, principalement diplômés (du Master1 au Doctorat), artisans et professions libérales, ainsi que ceux qui créent par tradition familiale.

Majoritairement, ils « passent » par le chômage pour bénéficier des aides publiques de Pôle emploi.

### 1.3 Parcours type du chômeur futur entrepreneur : l'envie d'agir

Le parcours institutionnel du futur entrepreneur est un parcours d'expérience face à une situation de non-emploi, tel qu'il est vécu par les usagers du Service Public d'emploi (Sicalidou, 2018). Les néo-entrepreneurs du dispositif sont, ou ont été dans un parcours professionnel qualifié de « *non linéaire* », par exemple, les licenciements successifs, la précarité des missions intérimaires, etc.

Au regard des résultats, les ruptures professionnelles, anticipées ou non, conduisent à la mise en question des sujets au niveau de leur orientation. De ce fait, la phase d'émergence du projet professionnel devient une étape importante. Et en parallèle, cette étape concerne le questionnement sur le futur du projet et sur un choix rationnel entre l'acte d'entreprendre et le retour au salariat. Cette décision est souvent stimulée par la réalisation d'un projet d'action en construisant un horizon d'espoir pour faire face à la pression des besoins financiers, le changement de niveau de vie, ou bien, elle est soumise à une forte contrainte morale d'agir face à une envie ou une opportunité. Il s'agit de comprendre les conditions de ce fonctionnement, qui laisse parfois dubitatif, notamment, sur la marge de manœuvre de l'intéressé.

Par conséquent, dans le cadre de ce dispositif, les intentions des individus présents convergent autour du même objectif et disent être prêts à négocier à tout prix pour l'atteindre. De nombreux participants parlent de leur initiative de chercher un emploi salarié pour quitter leur situation de « *chômeur* » et de chercher, en parallèle, des informations sur la réalisation de leur projet à court ou moyen terme. Ils souhaitent continuer à travailler et faute de trouver un emploi, ils vont le créer eux-mêmes. Dans les deux cas, ils préconisent, majoritairement, d'exercer la même activité qu'auparavant : 63 %, des hommes et 67 % des femmes du dispositif. Ce sont des initiatives personnelles exprimées dans un contexte administratif rigoureusement prescrit (Ibid.). C'est un cheminement qui se décline, généralement, en quatre étapes situées à deux niveaux qui sont : la sortie du salariat et la transformation en « *chômeur* » futur entrepreneur définissant ses contours compte tenu de son expérience et de sa motivation à Valéau, P. (2017). Les effets de l'engagement affectif, continu et normatif sur l'intention de rester dans le métier d'entrepreneur. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16, 83-106. <https://doi.org/10.3917/entre.163.0083> « *travailler pour soi* », expression des participants.

Niveau I. 1<sup>ère</sup> étape : la sortie du salariat. Si le parcours de rupture démarre via une transaction conclue entre employeur et salarié, elle est vécue comme une opportunité de choix d'une activité pour soi-même. Autrement, l'arrivée au chômage est un accident du parcours de carrière, un échec non négociable après lequel il faut rebondir, ou un découragement lié à une situation professionnelle constamment instable.

2<sup>ème</sup> étape : Les invariants pour les néophytes. Le processus d'inscription au chômage commence par l'attribution de l'identifiant. Il est suivi d'un entretien avec un référent et la prescription de l'Atelier « *création d'entreprise* », si le demandeur d'emploi déclare son intention d'entreprendre. Leur présence est explicitement liée à une série d'attentes de la part du Service Public de l'Emploi. À ces attentes, on peut ajouter également les motifs qui encourageraient ou qui empêcheraient la réalisation de leur projet.

3<sup>ème</sup> étape : Les contingences. Elles sont relatives à la prise d'initiative, de tenter l'entrepreneuriat pour sortir du système de traitement du chômage. L'objet exprimé de ceux qui le décident concerne leur retour à l'emploi sans passer par le marché du travail. À quel moment du parcours, avant ou pendant le chômage, l'individu prend-il cette initiative ? Difficile à évaluer, compte tenu de la durée maximale actuelle de l'indemnisation. Ces temporalités biographiques de la trajectoire des futurs entrepreneurs ne sont pas les mêmes pour accéder à l'entrepreneuriat.

Niveau II. 4<sup>ème</sup> étape : Devenir entrepreneur proactif et demandeur d'emploi. Le dispositif d'accompagnement du porteur de projet comporte deux volets : le volet administratif concernant les démarches à accomplir vis-à-vis de l'administration, notamment se déclarer chômeur tous les mois, effectuer des démarches auprès des chambres consulaires, éventuellement des banques et d'autres bailleurs. Le volet formations ciblées sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement par des organismes habilités est facultatif, sauf pour les futurs artisans. Les demandeurs d'emploi sont invités à suivre le parcours indiqué par leur référent, sinon, ils risquent des pénalités relatives à la radiation du Pôle Emploi. Cette radiation dépend du motif et de la durée de la sanction.

Cette étape peut être décisive. Elle conduit à la réalisation ou à l'abandon du projet de création d'entreprise. La durée du parcours, de la pré-entreprise à l'acte d'entreprendre, est complexe à déterminer, ainsi que le pourcentage d'abandons et de créations d'entreprises effectives. Cette difficulté constitue l'enjeu majeur de cette partie de la recherche.



L'entrepreneur se transforme en réalisant son projet, ce qui témoigne de son engagement. Cette transformation « *se fait petit à petit* », évoque Éric R, néo-entrepreneur expérimenté. Le projet dont il est porteur ne pourra pas être formalisé, voire finalisé et exposé dans un plan d'action que s'il est réalisable dans un environnement socio-économique précis. De ce fait, le futur entrepreneur combine ses objectifs personnels de réalisation avec une rationalité procédurale administrative et comptable. En contrepartie, il bénéficiera de ses allocations chômage par rapport à ses droits acquis. Le Pôle Emploi se substitue alors à son dernier employeur concernant la relation de dépendance « *économique et juridique* ». Face à un contexte administratif complexe, les entrepreneurs proactifs essaient de tirer profit des structures de traitement du chômage et de l'administration qui le gère. Le chômeur est une sorte de « *client* » affecté temporairement à Pôle Emploi du fait qu'il n'a plus d'employeur. Il est considéré comme « *inactif* » parce qu'il est sans emploi lors de cette période d'affectation. Il interagit alors avec un conseiller-référent qui est libre de s'adapter aux besoins du client pour atteindre son objectif professionnel (Sicalidou, 2017). Cependant, le demandeur d'emploi a l'obligation de se conformer aux exigences et aux méthodes de travail de l'Institution, et de son référent. Il s'agit des *interactions et des rapports de place* (Ibid.) entre un salarié qui exécute les tâches que son employeur lui a confiées et un actif, en situation professionnelle précaire qui essaie d'instaurer une sorte de dialogue interne entre son « *moi* » et le monde du travail (Dubar, 1998). Donc, l'intérêt de cette recherche est la manière dont il y parvient.

De ce fait, les relations qui s'établissent entre ces deux acteurs sont inédites pour un « *primochômeur* ». Au regard des attentes exprimées par les participants lors des Ateliers, on observe que le rapport conseiller client est asymétrique (Ibid.) et que le conseiller exerce des fonctions d'ordre réglementaire incluant prescription, contrôle et sanction. La dissymétrie entre prestataire et bénéficiaire ne peut donc être assimilée à une relation « *ordinaire* ».

Le champ de l'entrepreneuriat apparaît comme « *un espace structuré de positions* » (Bourdieu, 1980, p.113). C'est une activité de projet où tout est à construire. L'engagement du futur entrepreneur commence par l'organisation de son projet. En parallèle, il doit être persévérant face à une administration qu'il n'est pas censé connaître.

La démarche de l'entrepreneuriat peut être perçue comme une logique de construction de soi ou de subjectivation en tant que moyen de réaliser un projet personnel qui donnera du sens à son travail et à son existence (Dubet, 1994).

#### 1.4 Pratiques des acteurs et enjeux : le passage à l'acte d'entreprendre.

D'après les résultats de l'analyse quantitative, il y a deux grandes tendances relatives à la décision de devenir entrepreneur qui se dégagent. La première concerne les chômeurs qui éprouvent des difficultés à s'intégrer, ou à se réintégrer dans un marché du travail relatif à leurs compétences ou à leurs désirs. La deuxième est liée à la forte motivation de l'individu à s'intégrer dans le monde de l'entrepreneuriat. Cette orientation peut souvent avoir trait à des activités spécifiques ou des circonstances favorisant le travail indépendant. La création de cette base de données comprenant des détails sur le dernier métier du demandeur d'emploi, ainsi que sur le projet entrepreneurial envisagé a permis d'établir un éventail de profils entrepreneuriaux et des critères pour les caractériser.

##### **Les leviers pour entreprendre : pratiques et stratégies**

Concernant les leviers, on a déterminé quatre principales activités discursives, intentionnelles et anticipatrices des futurs entrepreneurs sur les moyens à mettre en œuvre (Barbier 2017) :

- Le compromis économique avec la famille et son entourage qui intervient en appui à la décision d'entreprendre.
- La création de son emploi pour assurer un revenu durable, sortir de la précarité ou améliorer sa qualité de vie, besoin de reconnaissance et de réussite sociale.
- L'abandon du statut de chômeur tributaire d'un système administratif où les rapports entre l'institution et l'ex-salarié sont, quelquefois inexistantes, aléatoires d'un conseiller à un autre, voire contraignants et punitifs selon les témoignages.
- Le moyen de progression permettant la préparation préalable du projet afin de sortir rapidement du chômage sont : la formation 15 %, l'accompagnement par Pôle emploi 29 %, les avis d'experts privés en gestion et en droit 26 %, un emploi de courte durée lié à l'activité du projet (pour crédibiliser sa posture professionnelle 5 % et/ou faciliter les procédures de financement 25 %).

##### **Pour résumer l'enquête quantitative :**

Le terrain de l'étude se situe dans les Agences Pôle emploi de Dijon, le public sont les futurs entrepreneurs bénéficiaires du dispositif. Les matériaux de la recherche sont constitués de prises de notes réalisées à partir de récits complets de présentation en public recueillis lors de 305 Ateliers avec 6 à 10 personnes, soit 41 séances en moyenne par an, sur les mêmes thèmes, pendant 7 ans.

L'analyse statistique permet de rendre visible la trajectoire de l'activité salariée à l'activité indépendante avec l'aide des « graphiques croisés dynamiques ». Les questions qui ont permis

d'obtenir ces matériaux portent sur les motifs de rupture de l'emploi salarié, le statut et la qualification professionnels, les secteurs d'activité de provenance, ainsi que sur les branches d'activités dans lesquelles les sujets envisagent de créer ou de reprendre une entreprise. L'accent est mis également sur leurs préférences et leur vision d'avenir professionnel face à l'emploi et l'insertion dans une activité « choisie ». Dans ce cadre, le principe de la neutralité et de l'anonymat sont parfaitement respectés. Il n'y a aucune question concernant les relations du demandeur d'emploi avec son référent. La population est hétérogène du point de vue social et économique et se renouvelle à chaque atelier. Elle est composée d'employés [hommes (53 %) et femmes (47 %)], d'ouvriers [hommes (90 %) et femmes (10 %)], d'ex-cadres [hommes (66 %) et femmes (34 %)]. 84 % des futurs entrepreneurs sont des ex-employés, 9 % des ex-cadres et 7 % des ex-ouvriers, ce qui révèle une stratification sociale intéressante à observer. Les femmes travaillaient dans les secteurs du commerce et des services, les hommes dans le secteur du bâtiment, du commerce, et pour une part plus restreinte, des services. Les femmes entrepreneures sont moins nombreuses, mais celles qui créent une entreprise ont un niveau d'études plus élevé que les hommes. Malgré cette composition, la population reste relativement homogène dans la mesure où être au chômage constitue une situation temporaire d'interruption de l'activité professionnelle ; ce sont surtout les manières d'appréhender cette situation de vie qui vont déterminer les niveaux d'incertitude à laquelle les créateurs sont confrontés (Barthe, Chauvac, Dubois, 2014). La grande majorité des participants vit en état d'incertitude économique et sociale. Une situation qui est renforcée par les inévitables interrogations liées à la réalisation de « *l'objectif néo-entrepreneurial* ». Il signifie que cet échantillon d'entrepreneuriat est différent de l'entrepreneuriat capitalistique » mobilisant des moyens financiers pour créer de la plus-value pour les acteurs du projet. En ce sens, le terrain de cette recherche s'avère particulièrement intéressant, car il donne une idée sur la stratification sociale des demandeurs d'emploi qui est propre à Pôle emploi. Les gens de tout niveau socioprofessionnel et culturel s'inscrivent obligatoirement pour le maintien de leur droit aux indemnités chômage. En d'autres termes, c'est l'impact de l'État-providence sur la stratification sociale qui renforce ou atténue les inégalités primaires.

# **CHAPITRE V : Entrepreneurs expérimentés**

## **cadre interprétatif**

## Introduction

Cette partie concerne les entrepreneurs « *en acte* », expérimentés via des apprentissages formels, informels et aussi, par la force des choses, imposés comme une solution de nécessité. Les sujets agissants provenant de différents milieux socioculturels et professionnels dévoilent les tactiques et les stratégies résolutoires qu'ils utilisent pour pérenniser leur entreprise. Cette partie mobilise des outils théoriques pour l'analyse des données issues des entretiens individuels. La transaction sociale pourrait être définie comme un concept heuristique permettant d'aborder les différentes formes de transactions sociales opérées par les néo-entrepreneurs. En se focalisant aux « *interactions cadrées* » évoquées par Remy (1997) on explicite, dans l'analyse des résultats des entretiens, les contraintes et les opportunités liées, en grande partie, à la gestion globale de l'entreprise. Il s'agit d'une approche dynamique des interactions identitaires via les transactions sociales.

La dimension socio-économique de l'entrepreneuriat, transversale à toutes les étapes du parcours, amène à conclure que l'acte d'entreprendre implique transformations professionnelles, enjeux économiques et sociétaux. On a donc transposé des notions philosophiques aux fins d'analyse des éléments fondamentaux liés à l'entrepreneuriat. Thématiques par Aristote dans son ouvrage intitulé « *Métaphysique* » (Livre IX • Θ, pp. 185-188) qualifie les deux concepts comme étant opposés en règle générale : « *l'acte est le fait pour une chose d'exister en réalité et non de la façon dont nous disons qu'elle existe en puissance* ». La puissance dans le domaine de l'entrepreneuriat est la faculté d'être transformé, d'accepter l'incertitude, de se mettre en mouvement. Mais, cette dynamique ne garantit pas systématiquement le passage à l'acte. Elle représente un projet qui n'est pas encore réalisé, ce qui n'est qu'une virtualité, une potentialité par rapport à ce qui a été acté.

Il existe cependant des exceptions à cette règle en entrepreneuriat et ces concepts peuvent être complémentaires. Les individus en acte ont réussi le passage de l'intentionnalité. Ils ont réalisé leur projet et ont acquis suffisamment d'expérience en matière de gestion financière et des ressources humaines pour être moins tributaires des conseils externes. Mais, ils continuent à apprendre et à expérimenter de nouveaux concepts pour développer d'autres projets. Ils sont donc en acte du fait qu'ils souhaitent améliorer leur niveau de vie familiale ou pour bifurquer dans une autre activité. L'utilisation de ces deux concepts aristotéliens « *la puissance* » et « *l'acte* » servent pour exprimer cette double approche qui conjugue deux positionnements différents et à la fois complémentaires qui se suivent dans le temps, parfois immédiatement, en

formant un tout qui est cohérent. Il arrive également que la puissance se sépare de l'acte du fait que le/la futur -(e) entrepreneur -(e) a abandonné son projet, ou bien l'a mis en état de veille pour occuper un emploi en tant que salarié -(e). Ce qui peut expliquer les faibles taux des projets actés. Selon l'INSEE en 2016 14 % de futurs entrepreneurs ont réalisé leur projet entrepreneurial contre 3 % en 2014 (Ibid.).

Pour résumer : on a transposé un concept philosophique pour rendre intelligibles les sentiers de l'entrepreneuriat où l'acte et la puissance indiquent la particularité de cette recherche empirique qui porte sur la construction de soi comme entrepreneur. Dans ce sens, la puissance est la faculté d'être mis en mouvement pour accepter le changement professionnel et par extension, le changement de vie familiale, comme dans le cas d'Éric qui a fait un compromis avec son épouse avant de créer son entreprise. En revanche, ce qui n'est pas encore réalisé est une virtualité, une potentialité par rapport au fait d'être en acte. Les entrepreneurs interviewés sont des individus qui ont réussi le passage de l'intentionnalité. Cependant, ils sont en acte d'une autre façon car ils mobilisent les moyens dont ils disposent et leur créativité pour la pérenniser.

## 1 L'entrepreneuriat expérimenté : mode opératoire

Dans le cadre de l'évolution des travaux de cette recherche, on a fait l'hypothèse que la majorité des néo-entrepreneurs rencontrés montrent un vif intérêt pour l'organisation et l'extension de l'activité du point de vue économique et commercial. En ce qui concerne le volet social, on ne retient que l'optimisation de leurs capacités et compétences pour accélérer leur auto-construction en entrepreneur « *pérennisateur* ». Ce terme est un néologisme. C'est un mot qu'on a conçu pour désigner les entrepreneurs qui ont su résister aux contingences des marchés et à l'assomption des risques financiers pour faire vivre leur entreprise dans la durée.

Compte tenu des enjeux socio-économiques de l'auto-entrepreneur et de l'entrepreneur - employeur, l'enquête s'est heurtée à quelques difficultés pour repérer des profils représentatifs de néo-entrepreneurs expérimentés selon les critères prédéfinis. On a rencontré deux sortes de difficultés. La première concerne l'indisponibilité des entrepreneurs sollicités pour la prise des rendez-vous et la seconde leur manque d'intérêt.

Quant à l'organisation matérielle, les entretiens sont individuels dans un espace défini préalablement, où l'interviewer et l'interviewé se rencontrent seuls. Il faut ainsi relever une seule exception : la présence de la collaboratrice d'un des dirigeants tout au long de l'interview. En revanche, en ce qui concerne les commentaires, on a choisi de travailler par regroupements typologiques (basés sur des similitudes) au niveau des situations entrepreneuriales. Le but est

de faire une sorte de cartographie, de constituer une source de référence et de créer un schéma complet des différentes trajectoires et des stratégies exposées par les sujets. Cette source de renseignements viendra compléter la base de données construite à partir des éléments statistiques puisés dans le cadre de l'étude quantitative.

Cette conception permet de repérer des situations différentes et en même temps parallèles et juxtaposables. L'écart s'inscrit déjà dans le rapport des situations d'entrepreneurs :

- Hommes et femmes entrepreneurs.
- Entrepreneurs en conversion professionnelle et ceux qui ont construit leur projet dans la continuité de leur métier.
- Autodidactes et diplômés qui exercent dans la même activité professionnelle,
- ceux qui entreprennent pour s'intégrer socialement et professionnellement dans leur pays d'adoption et les entrepreneurs qui sont dans leur pays d'origine.

C'est la photographie de la situation dans laquelle ces entrepreneurs se retrouvent. Elle représente déjà un résultat de recherche qui fait valoir le qualitatif par rapport au quantitatif.

## 1.1 Définition des profils d'entrepreneurs expérimentés

L'étude qualitative a commencé, chronologiquement à la fin de l'analyse des matériaux statistiques sur les futurs entrepreneurs. Pour cette partie de la recherche, le public n'est pas le même. Cependant, les entrepreneurs interrogés appartiennent au même segment que la population rencontrée à Pôle emploi. Leur particularité est qu'ils ont déjà créé et ils pérennisent leur entreprise au-delà de la cinquième année à compter de la date de leur immatriculation. Du point de vue méthodologique, l'enquête vise à déterminer la façon dont les entrepreneurs construisent leur projet professionnel entrepreneurial, tout en se construisant eux-mêmes en tant qu'entrepreneurs reconnus socialement. Plus exactement, on étudie leurs postures, leurs pratiques, leurs stratégies et transactions sociales mises en œuvre pour la construction du projet et pour sa matérialisation durable. Au niveau du mode opératoire, on a réalisé un « *pré-interview test* » avec un jeune entrepreneur inconnu ayant créé son entreprise six mois auparavant, dans le but de sonder et évaluer la cohérence entre l'outil et l'objectif de production d'« *un discours sur soi* », selon l'expression utilisée par Hatano-Chalvidan et Lemaître (op. cit. p.4). Les auteurs soulignent que dans le contexte actuel des relations de travail, les individus sont de plus en plus obligés « *de se raconter, d'expliquer et parfois de justifier ce qu'ils ont fait et d'où ils viennent* » (Ibid. p.4). Par rapport à la recherche, cette démarche révèle que produire un discours sur soi, notamment pour un travailleur indépendant, est une opération complexe. Ils ont l'impression qu'il faut se justifier de ce qu'ils font pour pérenniser leur activité à « *une inconnue* ». En



contrepartie, pour le chercheur, c'est une incitation à s'intéresser à tous les phénomènes déclenchés par cette « *injonction (explicative) dans les mécanismes de professionnalisation et dans les effets psychologiques à l'échelle des individus, comme dans les enjeux politiques et culturels à l'échelle de la société* » (Ibid. p. 4). Face à ce phénomène sociologique, et étant donné que l'individu a pris l'engagement de répondre à l'enquête, il est amené à produire ses propres lignes de conduite, légitimées par les appartenances en fonction des situations vécues. Par conséquent, effectuer une sorte de *pré-enquête* est un exercice servant au chercheur à s'assurer que ses hypothèses et ses interrogations émises lui permettront de recueillir les matériaux envisagés. De plus, ce prologue sert aussi à confirmer que le fil conducteur de l'entretien soit pertinent et souple à la fois pour se conformer au discours de l'interviewé.

## 2 Néo-entrepreneurs expérimentés : approche individuelle

### 2.1 Profils d'entrepreneurs ciblés : prospection et sélection des interviewés

Pour rester dans une zone de cohérence, certaines conditions doivent être remplies.

- La première condition concerne le choix de rencontrer les mêmes profils que les entrepreneurs proactifs identifiés, lors de l'étude quantitative. Ce choix permet de mieux comprendre les logiques d'action et les stratégies de transaction sociale de ce segment de néo-entrepreneurs en situation de transition professionnelle, notamment après la phase de transition en situation de projet consolidé et réalisé. Elle vise à identifier les éléments qui ont permis cette transition réussie. Ainsi, le profil qui a été déterminé correspond aux individus ayant travaillé initialement comme salariés. Puis, ces personnes ont eu des ruptures professionnelles voulues ou subies. Passées par Pôle emploi, elles se sont ensuite extraites du chômage en créant leur propre emploi selon le schéma :

**Emploi**  **chômage** (*outré la durée*)  **projet entrepreneurial**  **auto-emploi**

- La deuxième condition est qu'il est préférable pour cette recherche d'interviewer des entrepreneurs avec lesquels l'interviewer n'a aucun lien de connaissance. La raison de ce choix est double. D'une part, elle obéit aux règles d'éthique et de respect de la neutralité à l'égard des personnes qui se prêtent au jeu, de parler pour elles-mêmes, de dévoiler leur « *identité d'appartenance* » selon l'expression des auteurs (*ibid. 2015, p.4*). D'autre part, elle suscite l'étonnement de l'auteure, face à la découverte des étapes que les entrepreneurs ont franchies pour réaliser et pérenniser leur entreprise. La notion d'étonnement (Thievenaz, 2014) devient alors un « *outil générateur de savoirs sur l'activité* » de l'interviewé. Il permet



l'appréhension conjointe de la dynamique de transformation *des activités et du sujet*, comme l'évoque Barbier (2009, Ibid.). Concrètement, le fait « *d'être étonné* » oblige le chercheur à s'informer, à réfléchir, à interpréter et à *problématiser la situation* pour atteindre, dans le cadre de son travail scientifique, les buts poursuivis. Cependant, le rôle de ses actions singulières est probablement moins de produire des savoirs que des « *outils générateurs de savoirs* » (Ibid.)

Un objectif important du projet consiste à établir un contact avec les néo-entrepreneurs qui correspondent aux critères annoncés permettant au chercheur de déconstruire et reconstruire les problématiques traitées via leur discours en interprétant le sens par le biais des verbatim enregistrés.

### **La démarche de prospection et de sélection :**

Pendant cette étape de démarche de prospection et de sélection du public visé, on a pu prendre contact avec 15 néo-entrepreneurs dont 11 ont accepté d'être interviewés. Tous les entretiens ont été précédés d'un premier contact informel, effectué, la plupart du temps, par téléphone, au moins une fois et si nécessaire, comme c'était le cas, une deuxième fois par téléphone ou en face à face. Parmi ces entrepreneurs, il y a cinq femmes et six hommes qui ont accepté d'avoir un entretien. De plus, ce résultat numérique tient compte de l'écart existant entre le nombre d'entreprises créées par les hommes et par les femmes en France. En revanche, on a analysé cinq entretiens sur dix (le onzième était inexploitable) avec deux femmes et trois hommes en privilégiant la pertinence de la structure du discours, l'implication que l'interviewé a démontrée lors de l'interview, ainsi que la qualité d'une analyse approfondie des verbatim actanciels.

L'ensemble du processus de mise en place de l'entretien se déroule en trois étapes :

- Première étape : l'approche du candidat potentiel se fait par une personne qui connaît l'entrepreneur répondant au profil recherché. Si le ou la candidat(e) accepte, la prise de contact se fait directement par le chercheur. La plupart du temps, un entretien téléphonique ou un échange de messages électroniques précède l'entretien proprement dit. Il y a eu également des rencontres préalables, ou bien une longue discussion téléphonique pour organiser l'entretien et expliquer l'objet et son contenu, avant de fixer sa date définitive. Pour faciliter la « *prospection* » des candidats, une fiche mentionnant les critères d'identification des profils fut mise en place dans laquelle apparaissaient le titre et l'objet de la thèse. Cette fiche a été diffusée à des avocats, des experts-comptables, des consultants et des responsables d'associations patronales. Les critères de sélection étaient les suivants :

Entrepreneur -(e) depuis plus de 5 ans ex-salarié -(e) entre-temps chômeur-(euse) puis créateur -(trice) ou repreneur -(e) d'entreprise, seul -(e) ou avec de(s) associé(s), gérant -(e), sinon co-

gérant -(e) de la société, tout type d'activité économique indépendante et tout statut juridique, entreprise individuelle ou société.

Avec cette maquette, la mobilisation du réseau personnel et professionnel était effective. La possibilité de rencontrer des entrepreneurs résidant dans d'autres villes, par exemple, à Paris ou ailleurs n'était pas exclue. Au niveau de la prospection, le travail se faisait en réseau fermé et discrètement dans une optique d'impartialité, condition optimale pour éviter d'exposer les candidats lors de l'interview.

- La deuxième étape est liée à l'entretien ajusté et à la rencontre avec les entrepreneurs volontaires. Dans le cadre d'une approche compréhensive, on prévoyait initialement d'utiliser des entretiens semi-directifs avec un guide d'entretien qu'on a appelé une trame. Mais, compte tenu des résultats, après la transcription du deuxième entretien, on a préféré une démarche différente pour traiter certaines formes de discours plus subtiles. Par conséquent, on a personnalisé la démarche et le recueil des matériaux discursifs s'est fait principalement via des entretiens non directifs individuels, suivis parfois de courtes discussions plus personnelles après l'enregistrement.

Ce choix se justifie du fait que l'entretien non directif est « ouvert », fluide et ajusté, car il suit le récit de l'interviewé. Ce type d'entretien est ponctué par des questions de type relance ou reformulation-synthèse décrites par de Lavergne (2016). Ce sont des entretiens qui favorisent des rapports ad hoc, de personne à personne qu'on a nommé « *entretiens ajustés au profil de l'interviewé* » dans le sens où on a la capacité à s'adapter exactement à chaque interlocuteur. Ils ont aussi l'intérêt de laisser le temps à l'interviewé de réfléchir, de s'exprimer sur d'autres questions, même si elles ne correspondent pas à l'ordre chronologique souhaité. Cela permet un discours plus libre et plus percutant. En revanche, pour l'intervieweur, ce mode de fonctionnement suscite une attitude observatrice, une écoute attentive et active. L'entretien est surtout en écho ou en miroir donnant à celui ou à celle qui fait l'enquête la possibilité de ponctuer le discours de son interlocuteur par de courtes synthèses qui peuvent relancer la discussion ou l'orienter vers un autre thème laissé de côté au retour d'une phrase. Ainsi, l'interviewer n'est pas passif : il doit remplir sa fonction de facilitateur de l'expression de l'interviewé, sans le diriger ou le contrôler, ni lui indiquer des domaines d'expression. La définition de ce type d'entretien converge avec la définition de la notion de trame qui est, d'après le dictionnaire : « *Ce qui constitue le fond sur lequel se détachent des événements marquants, comme la trame d'un récit* » (Ibid.).

- Troisième étape : Techniquement, la trame écrite est le fil conducteur du chercheur, mais elle n'a pas servi au-delà du deuxième entretien. C'est une synopsis qui donne une vue d'ensemble du scénario de l'entretien où sont marqués les grands axes que l'auteure envisage d'approfondir. Tous les entretiens ont eu lieu dans les locaux de l'entreprise de l'interviewé, dans son espace de travail créé, la plupart du temps « *sur mesure* » par lui-même. La durée moyenne de chaque interview a été de 2h20. Les entrepreneurs interrogés ont une expérience en entrepreneuriat entre 3 et 24 ans, à compter de la date d'immatriculation de leur entreprise jusqu'à la date de l'entretien.

Pour résumer, les principales méthodes utilisées sont les entretiens longs non directifs individuels avec des entrepreneurs interviewés dans leurs entreprises et les entretiens semi-directifs collectifs avec des groupes dans les Agences de Pôle emploi.

## 2.2 Conduite d'entretiens individuels : collecte des matériaux

### L'organisation progressive des entretiens

La recherche qualitative s'effectue uniquement par entretien individuel. Quant au déroulement, on a commencé à interviewer les deux premiers entrepreneurs disponibles en octobre 2016. Les deux autres interviews ont été réalisées en 2017 et le dernier a eu lieu en février 2018. Concernant l'organisation de l'interview, les deux premières ont été réalisées sur base d'entretiens semi-directifs. Les matériaux recueillis étaient intéressants, mais on a mis plus de temps que prévu pour les obtenir. L'entretien a duré 2h30 au lieu de 1h30. Au début de la discussion, on a posé quelques questions ouvertes en suivant la trame et on a constaté, qu'au fil de la discussion, il y avait peu de réponses aux questions et beaucoup plus de relances. La véritable discussion n'a réellement été engagée qu'une heure avant la fin de l'entretien selon le timing prévu. Ainsi, on a été obligé de prolonger la durée de l'interview pour obtenir des matériaux exploitables sur leurs pratiques professionnelles. En fait, cette première analyse a été utile pour améliorer l'organisation des entretiens qui ont suivi, en permettant aux interviewés de construire leur propre discours à partir de leurs expériences vécues. Ils pouvaient accélérer ou ralentir pour mettre en valeur leurs idées car ils progressent à leur propre rythme pour présenter différentes étapes du parcours de leur vie professionnelle sous forme de récit. Le temps n'était plus un régulateur du discours. Le récit était fluide laissant des espaces de réflexion pour écouter avant de répondre aux relances de l'intervieweur. La plupart du temps les relances avaient pour but d'amener les interviewés à préciser leurs propos pour les rendre plus clairs. Ainsi, à partir du troisième entretien, on a commencé à consulter de moins en moins les questions de la trame, pour prendre davantage des notes pour créer des repères, en suivant

le rythme du discours de l'entrepreneur. En contrepartie, la durée de l'entretien est devenue plus longue, incitant l'intervieweur à avoir une écoute plus active et moins réactive. Cela évite les interrogations. On fait des répliques quand on estime que le sujet est désormais épuisé et qu'il est temps de passer à autre chose, ou de revenir en arrière (feed-back) pour mieux préciser les faits, ou les conditions liées à la situation décrite.

En résumé, dans le cadre de cette recherche en intelligibilité sur les logiques d'action des néo-entrepreneurs, les entretiens réalisés portaient sur la manière dont ces professionnels construisent et rapportent leurs discours sur leurs propres expériences. Les interviewés sont des volontaires qui ont accepté de parler d'eux-mêmes et de leurs péripéties de chef d'entreprise, ou de l'organisation de leur activité professionnelle et entrepreneuriale. Le rôle de l'auteure consiste à analyser un « *fait social* » concernant une catégorie d'acteurs professionnels devenus entrepreneurs indépendants. Plus particulièrement, il s'agit de comprendre la signification qu'ils donnent à la pérennisation de leur activité.

La conduite de l'entretien et le rôle des acteurs :

Les débuts des entretiens ne sont pas toujours faciles. Au démarrage, il y a le consentement de l'entrepreneur d'être interviewé dans son lieu de travail. Mais, les interactions peuvent varier, compte tenu de l'envie de parler et du temps dont il dispose. La relation dialogique instaurée entre l'auteure et l'entrepreneur -(e) est désignée comme un investissement mutuel dans une relation éphémère, établie entre deux acteurs, le temps d'un entretien. Cependant, la question se pose : qui mène l'entretien ?

Initialement, c'est l'intervieweur qui mène l'entretien. Reçu par l'entrepreneur dans son entreprise, il doit investir l'espace qui lui est offert pour donner la possibilité à l'interviewé de prendre place dans son propre espace et à s'engager dans son enquête. Le lieu où se déroule l'entretien prend une importance stratégique. L'espace professionnel devient une scène où se réalise l'activité créée par l'entrepreneur lui-même. De ce fait, on a fait le choix de se déplacer pour interviewer les entrepreneurs sur leur lieu de travail. Le rapport avec cet espace s'articule concrètement autour de trois notions clés :

- « *espace conçu* » concernant l'organisation du travail,
- « *espace perçu* » fait appel à la perception sensorielle et symbolique de ceux qui les visitent, qui y sont accueillis ou qui y travaillent, et- « *espace vécu* » correspondant à la réalisation de l'activité d'après les travaux de (Lefebvre, 1974, 2000, cités par Heddad, 2014).

En fait, « *l'entreprise organise l'espace comme elle organise le temps* », d'après les travaux sur l'espace de travail de Fischer (1978). Toutefois, l'espace d'activité proposé n'est pas identique.

Dans un espace d'activité mouvant, les interactions suivent cette mouvance. Il revient au chercheur, tributaire de l'entretien, de contextualiser son objet sous différents traits et principalement, en le reliant au profil de la personne interviewée et aux circonstances du lieu où se déroule la rencontre. Dans ce sens, « *l'espace devient un dispositif où l'activité commune va se déployer* » entre les deux acteurs (Sicalidou, p. 276). Dans le contexte de ce dispositif, l'entretien de recherche peut être commutable entre les deux protagonistes, au fil des différentes phases de la conversation et de l'évolution de la posture de l'interviewé, entre le début et la fin de la discussion sur lesquelles on reviendra plus loin.

L'entretien de recherche prend une signification particulière pour l'auteure par rapport à son objectif, mais ce même entretien n'a pas la même signification pour l'entrepreneur qui produit du discours sur lui-même et par le biais de ce discours parle de ses activités professionnelles. Pour Paul Ricœur, le sujet qui raconte ou se raconte dans son activité, fait une expérience discursive nouvelle de l'action menée. « *Lorsque je parle à quelqu'un, c'est pour lui dire quelque chose sur quelque chose et partager avec lui une expérience nouvelle* », écrivait Ricœur dans « *Temps et récit* » (1983, p.148). Parler, c'est un acte par lequel le langage se dépasse comme signe vers sa référence et vers son vis-à-vis (Ibid.1969, p.85). En écrivant la phrase « *aptitude à communiquer et capacité de référence doivent être posées simultanément* » (Ibid.1983, p.148) Ricœur souligne qu'il suffit de penser à la situation discursive. Ainsi, le scénario ne peut être que différent avec chaque interviewé, du fait qu'il s'écrit au cours de l'entretien, dont l'objet central est la « *production de soi* » en parlant de ses activités professionnelles au sens large.

### 2.2.1 Les étapes de l'entretien et son architecture

La rencontre avec l'entrepreneur ou entrepreneure : après le rappel du titre et de l'objectif de la recherche, on demande à chaque entrepreneur d'expliquer :

- « *Vous voulez bien nous expliquer ce qui vous a conduit à l'entrepreneuriat. Prenez votre temps pour nous raconter ce que vous savez et ce que vous avez appris pour l'avoir vécu directement* ». En général, le récit de la majorité des interviewés se décompose en quatre parties qu'on a mises dans l'ordre, du fait que lors de la discussion, les étapes s'entremêlent. Pour certains, la description du parcours salarial et les études prennent beaucoup plus de temps, du fait qu'ils sont fiers d'exposer leur carrière professionnelle et leur décision d'entreprendre, la plupart du temps après rupture de leur contrat de travail négociée ou subie.

Quoi qu'il arrive, l'entretien s'opère toujours en face à face entre un enquêteur et une enquêtée, et mène à une relation sociale qui conditionne les résultats de l'entretien. Elle est, comme le

souligne Pierre Bourdieu, dissymétrique à double titre : « *C'est l'enquêteur qui engage le jeu et en institue la règle* » ; c'est-à-dire l'enquêteur, mène l'entretien et demande à son interlocuteur, de façon arbitraire, d'exposer son discours. Dans le cadre de cette relation, il n'y a aucune négociation préalable ni d'explications par l'intervieweur permettant de rendre les objectifs de l'entretien plus compréhensibles pour l'interviewé. Et, c'est encore à l'intervieweur de restituer le discours de l'enquête dans le contexte social et culturel dans lequel il se produit. Cela étant, il doit ajuster ses questions et ses relances en précisant que ses interventions facilitent l'expression « *sans l'infléchir* » (Mayer 1995, pp. 355-370).

### 2.2.2 La trame de l'entretien à l'usage de l'interviewer : les points clés

La création de la trame de suivi du discours est le résultat de l'entretien « *test* ». Elle est conçue à la suite d'une démarche préliminaire. Dans le cadre de cette démarche, un entretien test est organisé avec un entrepreneur débutant qui s'est prêté au jeu de l'interview avec questions/réponses. Cette tentative repose sur l'idée d'une préparation permettant de fixer une ligne de conduite pour les entretiens à venir avec les néo-entrepreneurs expérimentés. C'est un outil de guidance particulier qui a de l'importance pour l'auteure, qui reste suffisamment souple pour l'adapter à la fois au profil de chaque interviewé, et aussi aux outils d'analyse des résultats qui ont évolué depuis les deux premiers entretiens. Il s'agit d'un canevas d'interrogations disposées dans un ordre particulier laissant la possibilité de repréciser l'objet. Les informations qu'il contient sont destinées à l'usage exclusif de l'auteure de cette recherche. Au fur à mesure des rendez-vous et des entretiens, cette trame est devenue une clé de répartition pour marquer les étapes du discours et pour le relancer, si cela est nécessaire.

Finalement, ce guide d'entretien a évolué au cours de deux premiers entretiens tout en gardant sa base conceptuelle. Il a servi comme vérificateur permettant à l'auteure de réajuster sa posture dans son rôle d'intervieweur qui traite un objet scientifique en vue de produire des savoirs dans le cadre d'une recherche « *empirique* ». La sélection des néo-entrepreneurs à interviewer est réalisée par l'auteure, au fur et mesure de l'avancement de ses recherches. Les critères prennent en considération la taille de l'entreprise (PME ou TPE), la situation de l'entrepreneur (indépendant en solo, ou entrepreneur-employeur) et sa disponibilité pour accepter l'entretien. Un entretien dure entre deux et trois heures selon l'étendue du récit et l'intention de l'interviewé d'exposer ses interrogations, ses difficultés, d'approfondir et d'explicitier ses commentaires, ainsi que ces visions stratégiques qui surgissent à travers son récit.

Mener de façon empirique des interviews avec des professionnels, - ex-salariés, ex-chômeurs, devenus entrepreneurs, - mobilisent 21 « *points clés* » facilitateurs des échanges et des relances de l'intervieweur sur l'action de l'entrepreneur. Les entretiens individuels enregistrés et transcrits sont basés sur une écoute active de l'auteur, dont le rôle est de relancer, souvent spontanément, le rythme, le contenu ou le flux du discours de son interlocuteur. L'unique recommandation repose sur les quelques relances thématiques conduisant à une discussion réflexive. Lors de cette discussion, la réflexivité consiste à laisser l'interviewé s'exprimer directement sur son parcours professionnel finalisé, proposant de modifier l'ordre des choses du monde en un ordre jugé plus satisfaisant pour lui.

- ⇒ 1. Positionnement dans le temps. Comment est né votre projet et à quel(s) moment de votre carrière ? Qu'est-ce qui a contribué à activer votre intention de vous engager pleinement dans l'aventure entrepreneuriale ?
- ⇒ 2. Parcours professionnel et projet. Quel était votre parcours réflexif et quelles étaient les étapes de votre projet ?
- ⇒ 3. Phase de transition du salariat à l'entrepreneuriat. Du fait qu'aujourd'hui, vous êtes déjà un entrepreneur qui a réussi, comment avez-vous vécu la transition du salariat à l'entrepreneuriat ?
- ⇒ 4. Tactiques et stratégies. Quelle tactique et quels moyens avez-vous utilisé (pour affronter) \* les dilemmes, et les contretemps ?
- ⇒ 5. Choix du verbe significatif du soi. Si on vous donne 4 verbes, lequel correspond le mieux à ce que vous avez fait ?  
 Persévérer  / S'accommoder  / Contester  / Transiger
- ⇒ 6. Logiques d'action. Quelles (logiques)\* d'action avez-vous mises en œuvre ?
- ⇒ 7. Conseil avant la création. Y avait-il un accompagnement/conseil qui vous a permis de passer à l'acte d'entreprendre et comment avez-vous identifié les (bonnes)\* personnes pour vous aider ?
- ⇒ 8. Fierté. Y a-t-il une stratégie particulière à analyser ce dont vous êtes fier ou pas fier du tout ? (Ex. erreurs d'appréciation) \*
- ⇒ 9. Décision à prendre. Comment peut-on savoir que la stratégie choisie est la bonne ?
- ⇒ 10. Transactions sociales. Comment avez-vous géré (les interactions) \* avec les administrations, les banques et en général avec votre environnement social, amical, familial ?
- ⇒ 11. Risque, erreur, incertitude. De quelle manière continuez-vous à interagir face\* aux risques, aux erreurs et aux Incertitudes ?

- ⇒ 12. Expériences entrepreneuriales. Quelles sont vos expériences les plus représentatives de l'entrepreneuriat, et que vous n'auriez jamais eu l'occasion d'avoir vécu si vous étiez salarié ?
- ⇒ 13. Craintes et enjeux. Que craignez-vous le plus\*, quels sont les enjeux qui pourraient menacer votre activité ?
- ⇒ 14. Imprévu et urgence. L'incertitude ne vous fait pas peur ? \* Comment faites-vous pour affronter l'imprévu et aussi pour répondre à l'urgence, la défier, la narguer ou l'éviter\* ?
- ⇒ 15. Subtilité du changement. Comment avez-vous « négocié le virage » pour proposer à vos clients un bon produit à un prix abordable, ce qu'on appelle « un bon rapport qualité-prix » ?
- ⇒ 16. Tensions. À quelles tensions avez-vous dû faire face ?
- ⇒ 17. Négociations commerciales. Quelles ont été les transactions sociales\*, les négociations commerciales et compromis avec vous et votre entourage. Y a-t-il eu des arbitrages ?
- ⇒ 18. Anticipation et relance. Dans la situation où les ressources financières sont en baisse : (faut-il anticiper la relance et prendre des risques financiers ou arrêter l'activité ?) \*
- ⇒ 19. Dilemme. Quel était votre plus grand dilemme à surmonter et comment avez-vous pu vous en sortir ?
- ⇒ 20. Erreur. Quelle est la plus grosse « bourde » que vous pensez avoir faite, et si c'était à refaire procéderiez-vous de la même façon ?
- ⇒ 21. Vision de l'avenir. Quelle est la vision (que vous nourrissez) \* pour votre avenir entrepreneurial ?
- ⇒ Avez-vous des choses à rajouter ?

Explications : tous les mots mis entre parenthèses avec une étoile\* font partie des enjeux clés (sociaux, stratégiques, organisationnels, éthiques, environnementaux) que l'auteure souhaite comprendre pendant le déroulement de l'entretien non directif. Cette trame permet de suivre le fil du discours dans le cadre de la recherche et des interrogations émises dans la problématique de départ. Elle vise à provoquer des échanges, soit en faisant des relances qui pourraient clarifier le discours de l'interviewé, soit en faisant des micro-synthèses pour mieux comprendre son contenu. Cette posture permet de laisser libre cours à l'expression et à l'étonnement de l'interviewer, sans pour autant imposer un déroulement ordonné dans le récit de l'interviewé. Elle favorise des discussions relativement informelles sur les flux d'opérations ou des pratiques exemplaires concernant des d'activités professionnelles qui s'inscrivent dans les échanges de données d'expérience grandement appréciés par les participants.



### 2.3 Construction des entretiens, production des matériaux empiriques

La construction et le déroulement des entretiens :

En effet, l'entretien individuel de recherche est une rencontre concertée, d'après le Larousse. Il s'agit « d'un processus d'échange conversationnel entre une personne A qui en est également l'initiateur et le guide (l'auteure) et une personne B (l'interviewé). C'est un processus établi à la demande de A et accepté par B », comme le définit Blanchet (1989).

Pour organiser un entretien individuel, il faut un lieu prédéterminé et deux protagonistes qui prendront place dans un espace « *perçu* » pour l'auteure, et pour une durée préalablement convenue. A contrario, ce même espace n'a pas la même signification pour l'entrepreneur -(e) interviewé -(e). Pour lui, c'est son espace « *vécu* » qu'il connaît dans les moindres détails et qu'il domine, en exerçant son droit en tant que propriétaire du lieu. Leur discussion va se dérouler dans un espace où chacun des protagonistes a une représentation différente. On a remarqué, par ailleurs, qu'autant il est difficile de fixer le rendez-vous, autant il est facile de tolérer un dépassement de l'horaire prévu. Majoritairement, les interlocuteurs sont à l'aise et ils ont l'air d'apprécier d'avoir quelqu'un de neutre, d'attentif pour raconter ce qui les met en valeur qu'il s'agisse d'une stratégie ou d'une performance liée aux modalités d'organisation de leur travail. En outre, les discours recueillis se situent dans le champ de pratiques professionnelles mises en œuvre par les interviewés, par rapport aux faits qu'ils évoquent. Ils racontent leurs représentations de transformation du réel, comme ils les perçoivent, délimitées par leurs intentions.

On s'interroge sur la manière avec laquelle on peut inciter un entrepreneur à parler de lui-même pour exprimer spontanément ce qu'il pense, sur la manière dont il perçoit sa responsabilité sociale et son action complexe sans les questionner

Pour y parvenir, on a remanié progressivement le style de l'entretien semi-directif, en entretien non-directif adaptant de plus en plus la réplique par rapport à la situation de l'interlocuteur. Par conséquent, l'attitude de l'intervieweur a évolué pour devenir plus incitative à la réflexion et à l'encouragement du dialogue pendant la séance. Ainsi, l'entretien non directif a pris la forme d'une discussion alternant relances, espaces de libre expression et moments de connivence entre l'intervieweur, *bénéficiaire* et l'interviewé, apporteur d'*expressions*. On présente un exemple qui décrit le mode opératoire permettant de dégager les grands axes du discours dans un entretien non directif : dans le cadre d'un entretien non directif, il n'est pas assez aisé de résumer les grandes idées exprimées lors d'un discours oral du fait que la personne interviewée est libre

d'organiser son discours en mettant l'accent, soit sur les sujets qui lui paraissent importants, soit en suivant un ordre chronologique. Il y a des discours oraux ordonnés et des discours désordonnés. Par exemple, le discours de Basile T est relativement ordonné car il a présenté son parcours dans un ordre chronologique. Pour le résumer, on a suivi une procédure relativement simple qu'on peut scinder en trois étapes :

- La première étape commence pendant l'entretien. Il s'agit de prendre des notes lors du déroulement de la séance pour « *fixer* » quelques mots ou phrases clés. Ces énoncés seront utilisés par la suite comme points repères.
- La seconde étape s'effectue au cours de l'analyse du discours transcrit manuellement. Il est donc nécessaire de réécouter l'enregistrement et de souligner avec des couleurs les parties saillantes du texte pour faire une première synthèse de ce qui a été dit avant de passer à l'analyse des verbatim actanciels.
- La dernière étape de cette opération se fait lorsqu'on remplit la grille d'analyse des transactions sociales qui oblige à repenser l'ensemble des interactions des acteurs via les verbatim.

C'est la méthode la plus appropriée pour communiquer avec ce type de public qui est dans l'action, et qui doit « *produire-vendre et se faire payer en même temps* », comme le résume une entrepreneure prestataire de service qui travaille seule. Par ailleurs, ce style d'entretien permet d'accéder à l'espace des représentations d'autrui et plus particulièrement à la compréhension de la manière dont le sujet exerce son activité professionnelle, faisant appel à l'éthos professionnel de l'intervieweur au devoir de discrétion et à l'obligation de neutralité. Techniquement, c'est une approche qui favorise une implication plus étroite des deux acteurs concernés : l'intervieweur et l'interviewé -(e), dès l'instant où ce dernier commence à participer à l'interview.

Afin de garantir la neutralité, on a interviewé des entrepreneurs dont on ne connaissait pas auparavant.

On tient aussi à préciser que, dès la première rencontre, les noms de leurs entreprises et leurs noms propres ne seront nulle part mentionnés, et s'ils le souhaitent, il était possible d'enlever le nom de la ville où la rencontre avait eu lieu, en précisant qu'il s'agissait du protocole de chercheur en sciences humaines et sociales. Concernant le sujet de la neutralité, il paraît intéressant d'évoquer les travaux de Gotman (1985, p. 152) sur la neutralité du chercheur en sciences sociales. Il la décrit ainsi : « *neutralité, technique relationnelle et méthode d'investigation, qui prend deux visages qui se superposent dans le temps de l'entretien* et même

*au-delà de sa réalisation*». En fait, le chercheur n'est plus positionné « *comme récepteur/émetteur, mais en « entremetteur social* ». Allant dans ce sens, l'idéal scientifique pour l'auteur est « *la pratique de l'entretien non directif de recherche avec plus de prudence, mais aussi avec plus de souplesse. (...) La neutralité participe à l'ensemble des moyens mis en œuvre pour obtenir ce qu'on nomme l'expression* ». Ce qui distingue l'entretien non directif de celui qui se fait avec un questionnaire est « *qu'il attire notre attention à l'expression* » (de l'interviewé) si l'on se réfère à Blanchet (Ibid.1989, p. 153, 157).

Les retombées de la pratique de ce type d'entretien sont visibles lorsqu'on exploite les transcriptions. On s'est rendu compte qu'au-delà des trente premières minutes, les gens discutent librement, en oubliant qu'ils sont enregistrés. On a remarqué également qu'en respectant une attitude non directive, une écoute attentive, mais non passive (Bertaux, 1980, p.76), cela permet d'observer davantage l'existence des différents marqueurs reliés aux gestes, aux rires, aux sourires, au ton de la voix et aux silences. On tient compte aussi, sans aucun jugement, de l'importance accordée par l'interviewé à l'entretien, ainsi que de tout ce qui concerne la politesse vis-à-vis de l'intervieweur : proposer un café, un verre d'eau et bien entendu l'accueil à l'arrivée et au départ de son local.

### 2.3.1 Déroulement des entretiens : approche méthodologique

L'entretien de recherche représente une situation particulière de communication. Le rapprochement entre l'intervieweur et l'interviewé, tel qu'il s'établit durant cette communication singulière, peut être différent d'un entretien à un autre, en facilitant ou en compliquant la création de rapports directs entre les deux acteurs. On a observé que lorsqu'une situation est déjà chargée d'émotions, l'entretien devient plus long, ce qui a des incidences au moment de l'interprétation des données par l'auteur. Les raisons qui expliquent ce phénomène peuvent être traduites par le fait que le champ de la recherche empirique en sciences humaines et sociales est une activité typique de l'agir pour et avec autrui. L'essentiel de leur relation éphémère « *se situe au niveau de la recherche méthodique et plurielle du sens que prend une situation, vécue pour l'un comme procédé et pour l'autre comme acte volontaire* », précise Sicalidou (2017, p.267). Principalement, ces acteurs ont « *des activités différentes se joignant pour en produire une nouvelle* », lors de la séance de l'entretien (Ibid. p.275). Finalement, le chercheur sollicite l'entrepreneur pour un entretien sous la forme attendue d'un besoin exprimé, lié à ses travaux de recherche. L'entrepreneur à son tour lui donne son accord fixant la date qui lui convient, soit, il laisse entendre que cette interview ne l'intéresse pas. Ce qui explique les

raisons pour lesquelles on a mobilisé le réseau relationnel pour rencontrer des entrepreneurs consentants d'être interviewés.

Au fil du déroulement des entretiens, il est apparu que les interviewés ne visent pas seulement à faire « *un beau geste pour rendre service* » à l'intervieweur, selon l'expression utilisée par un interviewé, mais aussi à faire passer certaines idées (personnelles sur l'entrepreneuriat), à *influencer et quelquefois à convaincre de ce qu'il est ou de ce qu'il veut être* », comme argument Hatano-Chalvidan et Lemaître (op.cit. p. 14). Par conséquent, l'analyse qualitative des contenus de leur discours, avec les outils mobilisés, s'avère parfois difficile pour parvenir à déterminer les faits et on s'interroge de savoir jusqu'à quel point leur récit peut être exploitable. Il paraît également intéressant, de se référer à l'approche épistémologique de l'entretien de recherche défini par les mêmes auteurs (*Ibid. p.7-8*) comme un « *outil méthodologique privilégié* » de recueil des matériaux discursifs. Le discours de l'individu n'est pas entendu « *comme une simple émission d'information* ». Il s'agit d'un rapport désigné par les auteurs comme une « *activité solidaire* » traduit dans le sens d'une interdépendance étroite entre les deux protagonistes. Cette intention première donne le cadre général des interactions lors d'une situation de communication dans un temps donné. Alors, « *le discours produit par les acteurs ne doit pas être perçu comme un contenu transparent et monolithique, conçu d'une seule vérité, intention ou idéal* » (*Ibidem*). En conséquence, conduire un entretien de recherche pour recueillir le récit d'un sujet, met en évidence une activité de production discursive complexe et singulière portée par le discours.

Le fait d'exposer leurs péripéties, pour certains entrepreneurs, constitue un outil unique « *de sensibilisation de l'autre à ses propres problèmes, à le rendre admiratif, à le convaincre de l'importance de ce qu'il fait, de la justesse de ses choix, etc.* Mais également pour se persuader lui-même (*Ibid., p. 14*). Ainsi, l'intervieweur doit construire un véritable espace de dialogue pour accueillir le discours de ses interviewés. Ce dispositif vise à favoriser la fluidité des échanges dans le cadre d'une relation asymétrique et réactive, difficile à prévoir initialement.

### 2.3.2 Interprétation des récits et panorama complet des interviews

La transcription du discours de l'interviewé constitue la base des matériaux. On a pensé utile de reproduire l'ambiance générée à chaque rencontre car les interlocuteurs sont différents. Pour ce faire, on ne transcrit pas uniquement des mots et des phrases, mais tout ce qui est autour du mot, les périphériques de cette communication interpersonnelle. On entend alors les rires, les silences, les paroles, les phrases répétées, les longs monologues et parfois les éléments faisant

partie de la vie personnelle de l'interviewé. Dans les limites de ce travail, on a exploré les détails du récit, comme les marques de surprise et d'étonnement. Il est intéressant de noter les expressions surprenantes et autres détails inattendus utilisés par les interviewés, ainsi que les sous-entendus, les pensées profondes et les réflexions surprenantes, attachées à leur vécu d'expérience. Il faut aussi préciser que l'on n'a pas souhaité analyser les discours (enregistrés) sans relief qui étaient davantage auto-adressés et destinés à rassurer le sujet. Pendant les entretiens, en dehors de l'enregistrement, on prend discrètement quelques notes qui seront utilisées comme points de repère du discours. Sinon, il est préférable, lors d'un entretien face à face, de regarder la personne, compte tenu que la communication n'est pas que verbale. Il paraît intéressant de citer Bourdieu qui préconise une formule qui ne s'apparente ni au "*pour laisser-faire de l'entretien non directif*" où l'interviewé explore librement une consigne de départ, ni au "*dirigisme du questionnaire*" (p. 906, cf.), qui fixe à l'avance les questions et les modalités de réponse. Mais, entre ces deux pôles, de nombreuses variétés de l'entretien dit "*semi-directif*" sont possibles. Ces variantes dépendent du degré de formalisation de la consigne de départ, du guide d'entretien et de la stratégie de relance. Le procédé de l'entretien ajusté a évolué au fil des entretiens, permettant de collecter des matériaux exploitables. En contrepartie, l'inconvénient de l'entretien non-directif est le dépassement du temps prévu initialement. Mais, ce dépassement constitue un indice de confiance et d'engagement de la part de l'interviewé, et signifie que l'intervieweur a pu établir une relation franche et parfois complice avec l'interviewé. Cela permet à ce dernier de s'exprimer, de s'auto-adresser, voire de s'auto-rassurer sur ses logiques d'action visant à faire perdurer son entreprise. Ce type d'entretien a pris le sens d'une affirmation de leur réussite pour la majorité des entrepreneurs rencontrés, notamment pour la majorité d'entre eux, qui participaient pour la première fois à une enquête sur la pérennisation de leur entreprise.

Pour plus de précision, on présente un tableau qui synthétise les écarts entre entretien semi-directif et entretien non-directif, tel qu'il a été suivi pour l'analyse des verbatim actanciels.

Tableau 19 : Les écarts entre un entretien semi-directif et un entretien non-directif

Entretien semi-directif	Entretien non-directif
<p>Les obligations de l'intervieweur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Donner la consigne de départ et présenter la grille des thèmes à aborder et les interrogations qui correspondent à la trame</li> <li>⇒ L'interviewé écoute et essaie de répondre à la demande de l'intervieweur. Il suit le rythme de l'entretien, il a la possibilité de s'en écarter, s'il a le sentiment qu'il n'a pas pu dire et mettre en exergue des faits importants de son parcours.</li> <li>⇒ Pas d'ordre imposé pour laisser l'interviewé compléter son récit</li> <li>⇒ Empathie, écoute, observation et intervention au cours du discours pour rectifier le flux du récit, afin d'éviter de sortir de la thématique annoncée au départ.</li> <li>⇒ Acceptation modérée du dépassement de la durée préconisée.</li> </ul>	<p>Les obligations de l'intervieweur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Donner la consigne de la thématique de départ</li> <li>⇒ L'interviewé suit sa propre logique et construit son discours selon l'ordre souhaité</li> <li>⇒ L'intervieweur et la stratégie des relances pour établir un dialogue, pour clarifier certains passages du discours, pour apaiser les éventuelles tensions ou émotions</li> <li>⇒ Empathie, écoute, observation et acceptation inconditionnelle du contenu du récit de l'interviewé</li> <li>⇒ Établir une relation franche et parfois complice avec l'interviewé</li> <li>⇒ Acceptation du dépassement de la durée préconisée</li> </ul>

Tableau 20 : Entrepreneurs interviewés, panorama complet des entretiens effectués.

Entrepreneur -(e) H/F -Âge (Tendance)	Dates Entretiens	Durée (s)	Lieux & Type d'entretien	Entreprise Création d'activité Reprise d'activité	Expérienc e comme entrepren eur -(e)
<b>Auger M.</b> Homme, 56 ans Activité spécifique, métier réglementé, contraintes ; activité qui a évolué dans un autre domaine	19/10/2016	3h	Face à face Longvic, zone industrielle/ Dijon	<b>Créations</b> SARL avec son épouse + Holding d'entreprises-Conseil en finance, Formation, Centre d'affaires : location locaux professionnels 2 salariés	24 ans
<b>Éric R.</b> Homme, 42 ans Circonstances favorisant le travail indépendant en reconversion	25/10/2016	2h30	Face à face Dijon	<b>Reprise</b> d'entreprise, SASU secteur du BTP, marchés publics, construction HLM, isolation, décoration 7 salariés	3 ans
<b>Fanny P.</b> femme, 30 ans Difficultés d'intégration dans le marché du kebab, activité améliorée	3/10/2017	2h	Face à face Dijon	<b>Créations</b> SARL avec sa sœur, puis SARLU, associée Unique, Restauration traditionnelle & à emporter, café restaurant kebab, 2 établissements 4 salariés	11 ans
<b>Basile T.</b> Homme, 56 ans Circonstances favorisant le travail indépendant, stabilité et diversification	18/10/2017	2h30	Face à face Longvic, zone industrielle/ Dijon	Création SARL + Holding Bureau d'études, Ingénierie industrielle, études techniques, Génie climatique 23 salariés	15 ans
<b>Victoria I.</b> Femme, 62 ans Activité spécifique métier réglementé	23/02/2018	3h10	Face à face Neuilly - Sur - Seine	Création SARL Cabinet d'Expertise - Comptable, Commissariat aux Comptes, gestion des consolidations 0 salarié	9 ans

Pour privilégier une analyse approfondie et explicite des interviews avec les entrepreneurs(e)s, on en a choisi cinq dont le parcours qui paraissent pertinents et spécialement représentatifs parmi les dix interviews réalisées. Ce panel est constitué de trois hommes et de deux femmes,

À la fin de l'analyse des résultats et en s'interrogeant chaque fois sur la capacité et la compétence particulière de chacun, on a utilisé une métaphore pour les caractériser dans le but de respecter l'anonymat. Par conséquent, dans cette liste, chaque métaphore correspond aux caractéristiques dominantes du sujet. En fait, c'est une galerie de portraits représentatifs de leurs métiers et professions. Le pseudonyme suivi d'une lettre majuscule est détenteur de ces caractéristiques. Ainsi :

Auger M. : Autodidacte et Multi-stratège (*continuité du métier de comptable, sans le titre de l'expert, puis, évolution du métier dans le secteur de la gestion*).

Éric R. : Ex-commercial en Reconversion? (*la difficulté du management des ressources*).

Fanny P. : Famille et Persévérance (*apprendre à entreprendre et de se transformer*)

Basile T. : Bâtitteur et Technicien (*continuité et diversification, business développeur*)

Wictoria I. : Working woman Indépendante (*continuité relative et transformation, retour à son premier métier d'expertise comptable*)

En résumé, dans le champ de vision de cette recherche, l'approche de l'entrepreneur est plurielle compte tenu que ce dernier se confronte à un projet de vie l'engageant à long terme et de manière complexe à exercer l'activité qu'il a choisie. De ce fait, l'approche conceptuelle par le processus introduit la notion de la situation entrepreneuriale qui donne accès au récit d'expérience de l'entrepreneur et à sa mise en problème par le chercheur, créant une relation dialogique entre ces deux acteurs. Le recours aux entretiens non directifs a permis à cette catégorie des néo-entrepreneurs pérennisateurs d'exposer leurs logiques d'adaptation et leurs stratégies résolutives, en concordant ou non avec les priorités imposées par leur écosystème. Ils ont préféré l'autonomie professionnelle et sont en situation de transaction continue avec un écosystème, parfois austère, pour maîtriser les déséquilibres qui menacent cette transaction.



Tableau 21 : Entrepreneurs agissants : plan modélisé pour l'interprétation de leur récit

1 Entretien avec l'entrepreneur -(e) (son pseudonyme), il/elle est caractérisée comme...
1.1. Présentation de l'entrepreneur et pourquoi ce titre ?
1.2. L'entretien ajusté au profil de l'interviewé -(e)
1.3 L'entreprise
1.4 Critères de sélection
1.5 Approche de l'activité par le/la néo-entrepreneur -(e) expérimenté -(e)
1.6 Les grands axes du discours
1.7. Les outils d'analyse des matériaux issus du discours
1.7.1 Schéma actanciel pour l'analyse du discours
1.7.2 Schéma de losange de problématisation pour l'interprétation des données
1.7.3 Application du modèle de problématisation dans les situations entrepreneuriales
1.8 Échanges sociaux et tonalités transactionnelles : analyse des transactions sociales
1.9 Les chemins professionnels de T (le pseudonyme de l'entrepreneur)
10 Les enseignements essentiels tirés de l'analyse du parcours entrepreneurial

En ce qui concerne la structuration de l'entretien, le plan d'analyse du discours des entrepreneurs et des épistémologies dont on s'est servi ; on a utilisé la méthode de modélisation pour construire un plan cohérent, permettant d'analyser tous les entretiens de façon identique. Ce plan doit correspondre à la disposition du schéma d'analyse du tableau N° 1-2 qui présente la méthodologie de la recherche qualitative. Le modèle méthodologique proposé est ouvert aux situations des interviewés. En remontant aux problèmes identitaires que les interviewés poursuivent dans la construction de leur projet, on émet l'hypothèse que leurs logiques d'action et leurs tentatives d'adaptation à leur écosystème contribuent au maintien de leur auto-emploi. Ils sont tous des professionnels issus du salariat ayant construit des parcours singuliers car ils n'ont pas rencontré les mêmes difficultés. Ils parviennent à apporter une solution satisfaisante à leur préoccupation commune relative à la pérennisation de leur entreprise. Par conséquent, on peut penser qu'il existe des similitudes dans la façon dont ils abordent la prudence, leur prise de risques et les rythmes de travail.

### 3 Approche compréhensive du contenu des récits

Au cours de cette approche compréhensive, le traitement des matériaux discursifs permet d'étudier comment les sujets interrogés se représentent leurs projets et leur façon de les construire, en relation avec leur environnement. L'accent est mis sur l'interprétation du discours des néo-entrepreneurs présélectionnés. On a rencontré ces personnes agissantes dans leur entreprise.

L'enquête porte sur la manière dont ils s'y prennent pour devenir entrepreneurs. On a fait le choix d'utiliser deux niveaux d'analyse et une application terrain sur l'entrepreneuriat, permettant d'approfondir les récits des ex-salariés devenus entrepreneurs expérimentés qui poursuivent le développement de leurs activités pour assurer une adaptation constante aux tendances de leur marché. Ils sont donc les *constituants* de leur entreprise dans le sens linguistique du thème.

Par conséquent, la question socialement intéressante, au regard de leur récit, est ce passage de la posture salariale à la posture entrepreneuriale et la façon dont les sujets disent interagir avec les autres éléments de leur écosystème, ceux qu'on identifie comme « *actants* ». Le projet entrepreneurial est analysé sous l'angle de sa construction, à travers les personnes et les objets qui interviennent dans la trajectoire de son porteur. L'intérêt est centré sur la mise en scène du projet entrepreneurial dans sa dimension interactionnelle.

La particularité du schéma interprétatif s'appuie sur la mobilisation d'outils d'analyse littéraire dans le cadre d'une enquête sociologique tels que le schéma actantiel de Greimas (1966) et le losange de problématisation de Fabre, (1999). Ce n'est pas une étude linguistique et on n'écrit pas sur la problématisation.

Il s'agit d'une transposition qui se justifie car on interprète effectivement les faits de langue repérés dans la structure « *actancielle* » du discours (Hatano-Chalvidan, Lemaître, op. cit, 2015), pour extraire les verbatim. Ensuite, on construit le problème des néo-entrepreneurs expérimentés en utilisant le schéma de losange de la problématisation de Michel Fabre pour interpréter les mots issus de ces verbatim. Ce sont deux méthodes heuristiques qui ne touchent pas les mêmes niveaux d'analyse. Chacune exploite une réalité différente. Ainsi, le schéma actantiel de Greimas permet de se rendre compte des stratégies et des transactions sociales des néo-entrepreneurs. Le schéma de la problématisation de Fabre, quant à lui, sert à construire les problématiques identitaires des sujets interviewés afin de comprendre le fond du problème de

la construction identitaire de l'individu. Puis, on a mobilisé une application de la problématisation dans le domaine particulier du monde pragmatique de l'entreprise et celui de l'entrepreneur. Cette approche heuristique propose les clés de compréhension de la structuration du domaine de l'entrepreneuriat, en donnant une place privilégiée à la notion de projet. Ce qui intéresse est la grille d'analyse de Schmitt (2009, op.cit. p 42), qui traite la place de la problématisation dans la situation entrepreneuriale. Le schéma est construit sur la gestion du projet et se réfère à l'entrepreneur dans sa quête d'accomplissement et de développement autonome de son projet sans contraintes extérieures démesurées, ce que l'auteur l'appelle « *l'agir entrepreneurial* ». On utilise ce schéma pour bâtir un modèle de problématisation en plaçant la figure du néo-entrepreneur accompli au centre de son projet, dont les stratégies résolutoires pourraient conduire à la pérennisation de son entreprise.

### 3.1 Approche par la structure narrative du discours, Greimas, schéma actanciel

La structure actantielle agit comme un révélateur sur les matériaux discursifs, permettant d'extraire les verbatim pour retracer la logique discursive du sujet. L'objet de la démarche est de savoir comment l'entrepreneur interviewé construit son monde à travers son récit.

En fait, Greimas s'intéresse aux énoncés qui se constituent en unités narratives, en précisant que la performance est « *l'unité la plus caractéristique de la syntaxe narrative* » (1970, p. 173). En conséquence, le schéma actanciel est intéressant pour comprendre les logiques discursives et le sens que le locuteur donne aux choses et à ses activités. Il explique d'une certaine façon sa quête, en activant plus ou moins certains éléments, et en en masquant d'autres. De manière générique, le schéma actanciel appliqué à l'entretien met en évidence interprétations et commentaires explicatifs du choix donné par le locuteur aux actants. Le terme « *actant* » n'est ni synonyme d'acteur, ni de personnage. Les six catégories de personnages ou d'objets correspondent aux six rôles du modèle actanciel explicités par Hatano-Chalvidan et Lemaître (op. cit. p.40) :

Pour l'analyse des résultats, on s'est inspiré des différents modèles de la grille actanciel pour créer une grille qui corresponde aux besoins de cette recherche.

Il est pertinent de comparer la manière dont les différentes personnes interrogées structurent leur discours, développent leurs arguments et énoncent leurs représentations à travers les données et les conditions relatives à leur contexte.

Schéma 13 : Le modèle du schéma actancier pour analyser la quête du locuteur

### GRILLE D'ANALYSE DU DISCOURS

		1. L'axe sur la relation de désir, le sujet désirant l'objet de sa quête		Échanges : négociatoires, marchands & sociaux
1. L'axe sur la relation de savoir destinateur transmet la connaissance dans l'intérêt du destinataire faire agir le sujet	Destinateur	Objet	Destinataire	
2. L'axe sur la relation de pouvoir  -Donner et retirer le pouvoir au sujet	Adjuvants	Sujet	Opposants	Entrepreneur

Le schéma actancier fonctionne autour de trois axes, animés par des types de relations différents.

1. L'axe **sujet-objet**, pour Greimas, repose sur une *relation de désir* (le sujet désirant l'objet de sa quête).
2. L'axe **adjuvant-sujet-opposant** repose sur une *relation de pouvoir* (adjuvants et opposants, donnant ou retirant du pouvoir au sujet).
3. L'axe **destinateur-objet-destinataire** repose sur une *relation de savoir* (le destinateur transmet la connaissance qu'il a de l'objet dans l'intérêt du destinataire, en faisant agir le sujet) (Ibid. p. 41).

De tous les actants, le seul dont le rôle n'est pas simple à comprendre d'emblée est le destinateur. Il représente la sphère d'action où se situent ceux qui détiennent la clé du système de valeurs qui régit le récit. Ainsi le destinateur peut dire qui a tort ou raison et ce qu'il convient ou non de faire (Geest de, 2003).

#### La quête du locuteur :

L'entrepreneur explique, d'une certaine façon *sa quête*, en activant plus ou moins certains éléments et en en masquant d'autres. Dans ces conditions, chaque entretien a sa propre singularité du point de vue accueil, déroulement du discours donnant une richesse ou une pénurie des verbatim à saisir. De plus, le contexte, les activités et les âges des interviewés ne

sont pas les mêmes. Cependant, nos locuteurs ont une existence réelle et leur discours n'est pas mythique du point de vue mythologique, ni légendaire, ou bien symbolique, du fait que les entrepreneurs ne sont pas dans la fiction et ne se réfèrent pas à une construction imaginaire.

### **L'approche par la structure narrative du récit :**

À l'échelle d'une enquête, on a choisi d'analyser le discours entrepreneurial relatant les faits marquants de la vie professionnelle de l'entrepreneur, comme une histoire mise en scène par lui-même (le locuteur). Ce choix justifie d'avoir recueilli les données au cours d'entretiens non-directifs réalisés sur le lieu de travail de l'interviewé. L'auteure utilise les mêmes expressions pour ouvrir la discussion, avant de passer la parole à son locuteur. La relation étant de façon naturelle sensiblement invariante entre locuteurs individuels, du fait que le sujet de la recherche est un invariant, alors que la discussion ne se déroule pas toujours dans les mêmes conditions.

Tout au long de ce parcours, il y a tout un éventail d'actants, intimement liés à la vie en général du sujet, qui interviennent pour faciliter une affaire ou servent d'intermédiaires et d'arbitres en cas de conflit.

En résumé, selon ce modèle interprétatif du discours, on utilise, dans un premier temps, la structure actancielle pour décortiquer « *les rôles des actants en action* » (Op Cit. 1966). Par exemple le conjoint, le père, la sœur, la comptable, le parrain, etc., qui sont favorables ou défavorables au projet de leur épouse, de leur fille ou de leur associé, c'est-à-dire l'entrepreneur -(e). Leur rôle est de faciliter ou d'empêcher l'action du sujet. En d'autres termes, il s'agit d'analyser la manière dont l'entrepreneur construit son monde dans son imaginaire et dans le cas des entrepreneurs, c'est de leur projet professionnel qu'il est question. Ainsi, le traitement des matériaux discursifs permet d'extraire les verbatim à travers le jeu des interactions parmi les actants. Les passages sont identifiables à l'intérieur du discours.

On peut s'interroger sur la façon avec laquelle ces néo-entrepreneurs ont procédé, autrement dit, sur ce qui leur a permis de perdurer. Quelle est leur manière d'agir ? En particulier, quels sont les moyens (stratégies) qui leur ont permis d'assurer la pérennisation de leur entreprise ? Le regard se porte sur l'analyse des solutions envisagées par les entrepreneurs comme des pratiques professionnelles pour faire perdurer leur entreprise. On mobilise le processus de problématisation pour mieux cerner leur mode de pensée et leurs savoirs d'action dans les situations néo-entrepreneuriales. En effet, le schéma actanciel et le losange de problématisation ne touchent pas les mêmes niveaux d'analyse, ne se complètent pas et ne s'approfondissent pas. En fait, chacun de ces outils exploite deux niveaux de réalité différents.

### 3.2 Construction du problème : le schéma du losange de Fabre

Le choix de cette méthode puise sa source dans le fait que « *les solutions n'ont de sens que par rapport aux problèmes qui leur donnent vie* », et « *les problèmes n'ont que les solutions selon leur pertinence* », évoque Meyer (1986), cité par Fabre (1993). Pour problématiser, on va retracer la situation de l'entrepreneure, selon le schéma de la mise en problème présenté ci-dessus. Techniquement, les données relatives aux événements (aux faits) significatifs et les contraintes inéluctables « *inopposables* » rencontrées par les entrepreneurs sont situées en bas du graphique. Les conditions générales concernant les règles de sa profession et les contraintes externes sont situées en haut du graphique. Les éléments d'information sont extraits des verbatim actanciels et dans ce cas, il s'agit des propos tenus par l'interviewé. On est dans un va-et-vient constant dont le but est de définir ce qui relève de l'énoncé des données, et ce qui relève de l'énoncé des conditions. L'entrepreneur -(e) est obligé -(e) de faire des choix et ses choix contribuent à la création de son entreprise pour qu'elle puisse s'auto-employer et se pérenniser.

Dans ce sens, la mobilisation du canevas de la problématisation de Michel Fabre permet au chercheur de construire le problème de l'entrepreneur, en qualifiant les mots qui sont dans les verbatim. Ainsi, à ce stade, on n'est plus dans l'analyse du discours, mais dans l'interprétation de la quête de l'entrepreneur perçue comme un processus, puisque sa quête de pérenniser son activité est un processus de problématisation. En d'autres termes, on peut supposer qu'il s'agit d'un processus d'apprentissage continu à partir des expériences, des erreurs, des associations et de réussites.

- **Le contexte** : dans le cadre de l'enquête, les matériaux discursifs proviennent des entretiens individuels effectués avec des néo-entrepreneurs expérimentés ayant créé ou repris leur entreprise depuis au moins cinq ans auparavant. Comme il a déjà été mentionné, ce qu'ils racontent, ce sont leurs représentations. Or, ce n'est pas dit que ce qu'ils racontent est faux ou inexact, mais il faut être rigoureux sur le plan d'une analyse scientifique au niveau des résultats. La reproduction intégrale des propos prononcés par l'interviewé et l'analyse de ces matériaux recueillis en utilisant le modèle actantiel ont montré que les interviewés fournissent plus d'informations sur la construction de leur projet entrepreneurial et son démarrage que sur les procédés et les stratégies mises en œuvre pour assurer la pérennisation de leur entreprise.

Par ailleurs, la problématisation n'est pas le sujet de cette recherche. Le schéma du losange est utilisé comme un outil de réflexion sur la quête du locuteur pour construire le problème de

chaque entrepreneur interviewé, en fonction de sa propre perception du texte de transcription du discours. Or la construction se fait par une tierce personne (l'intervieweur) qui interprète les mots qui ont été extraits du récit de l'interviewé. C'est le récit du « *sujet actant-acteur* » (selon la configuration actancielle) qui raconte des faits, donne du sens à ses valeurs, et projette ses représentations qui se rapportent aux expériences subjectives personnelles. Mais, ce n'est pas si évident à comprendre quand le mythe et la fiction sont mis sur le même plan que le discours pragmatique d'un professionnel. Les néo-entrepreneurs interviewés parlent de leurs pratiques professionnelles. Ils ne problématisent pas. Ils ne connaissent pas le processus, ils sont dans l'action. Même s'ils ne problématisent pas, dans leur discours, on s'est aperçu qu'il y a des brides de problématisation, lorsqu'ils évoquent leurs apprentissages comme dans le discours de Basile, le technicien :

Basil T. « (...) *pour réussir, il faut avoir des clients pour vendre et faire des affaires. Après, il faut que les clients paient* ».

C'est dans ce contexte et pour des raisons liées à la singularité de l'approche de l'entrepreneur qu'intervient la mobilisation du canevas de la problématisation de Fabre, comme outil intellectuel de recherche, permettant de mieux comprendre les itinéraires empruntés par ces professionnels et d'interpréter les faits de langue repérés dans la structure « *actancielle* » du récit, comme l'évoquaient Hatano-Chalvidan, Lemaître (Ibid.).

- Le processus d'utilisation du losange de la problématisation :

L'enquête porte sur l'analyse de la relation dialogique entre les néo-entrepreneurs et leur contexte dans un espace composé de savoirs, de choix stratégiques et d'itinéraires professionnels (Wittorski et al. 2012), afin de discriminer les raisons qui ont contribué à la pérennité de leur entreprise. L'entrepreneuriat est considéré comme une activité complexe ouverte au risque, et en ce sens, le schéma de la problématisation permet de comprendre l'intentionnalité ou la quête qui conduit le néo-entrepreneur à s'engager dans une telle opération. La problématisation ne complète pas et n'approfondit pas l'analyse actancielle. On a transposé ce paradigme dans le domaine de l'entrepreneuriat, compte tenu que la problématisation permet au chercheur de qualifier les verbatim issus de l'analyse actancielle. L'utilisation de ce schéma permet à l'auteure de reconstruire les logiques d'action des néo-entrepreneurs expérimentés qui se sont engagés du point de vue micro-économique pour éviter leur retour au salariat, du fait qu'ils se sont liés financièrement à leur activité. Par ailleurs, la réussite au niveau individuel peut être considérée comme l'enjeu de l'entrepreneuriat.

Le rôle du chercheur est de comprendre les itinéraires empruntés par les professionnels interviewés, de construire le problème principal dans chaque entretien et d'interpréter les critères utilisés pour identifier les données et les conditions qui le construisent. Pour qu'un questionnement devienne problème, il est nécessaire de croiser deux dimensions comme précise Fabre, 2017, p.30)

Problématiser suppose qu'il y ait du problématique ou que quelque chose soit problématique, explique Fabre. En outre, le problème ne se présente pas tout fait, l'auteure doit le construire à partir d'un questionnement logique qui comporte différentes étapes. Du point de vue de la méthode d'approche, problématiser c'est :

- a) l'examen d'une question ;
- b) Par une pensée articulant données et conditions du problème, dans un cadre déterminé ;
- c) par une pensée, qui se surveille elle-même ;
- d) dans une perspective heuristique (Ibid. 2017, p.19).

Dans ce sens, on définit que la problématisation étant un « *processus* » (Ibid. 2016, p.12), le graphique ci-dessus schématise ce processus modélisé de mise en problème des situations professionnelles entrepreneuriales permettant au chercheur de rendre lisibles ses différentes composantes et leur articulation. Les informations, les faits signifiants du problème, les événements, se situent en bas du graphique, ce sont les données du problème. Il s'agit des informations qui ont été sélectionnées et prélevées dans l'environnement ou le contexte, relatives à la situation, les faits constatés, les singularités à expliquer et les contraintes externes qui obligent à faire des choix. Les conditions sont les nécessités relatives aux normes et règles à suivre, les critères qui guident l'activité du néo-entrepreneur, qui orientent la manière dont il traite les contraintes de la situation. C'est ce qui pilote, dans les théories de la profession, les actions du néo-entrepreneur et par conséquent, on l'identifie dans les propos des entrepreneurs individuels, ce qui relève de l'énoncé des conditions et ce qui relève de l'énoncé des données sachant que « *le choix des données ne peut se faire sans les conditions* » (Fabre, 1999, p. 31-32). Techniquement, « *on problématise toujours dans un cadre déterminé* » et ce cadre détermine « *ce à quoi il convient de donner statut de donnée, de condition ou de solution* », explique Fabre (2016, p. 23). En ce sens, on va dans le travail de reconstruction ici effectué, pour remonter « *du niveau de la solution à celui du problème* » (Ibid.2006, p. 143), c'est-à-dire à celui de l'obstacle qui les a obligés à agir.

- La quête interprétée comme un problème via les mots des verbatim :

Dans le cadre de la construction du problème par l'auteure, la quête de l'entrepreneur est interprétée comme un processus de problématisation



Il s'agit de la construction des problèmes flous et complexes pour un emploi scientifique. Dans ce sens, pérenniser son entreprise devient pour ce segment d'entrepreneur « *la quête de la certitude* » en empruntant l'expression de Dewey. Les modalités ne sont plus les mêmes avec « *l'avènement d'un monde problématique* » écrit Fabre (Fabre 2011). Ainsi, le problème est défini dans un espace d'interprétation qui reste indéfiniment ouvert. C'est en ce sens que l'auteure reconstitue a posteriori les récits des entrepreneurs en mobilisant le cadre de la problématisation. Ce cadre s'avère un outil d'analyse pertinent pour l'interprétation des données par rapport aux conditions propres à la situation de chacun (Fabre, 2006, p. 134). Fabre apporte la précision que la « *problématisation, ça ne veut rien dire d'autre que de réfléchir* ». C'est de la pensée. « *Elle est faite pour aider à réfléchir* ». Prise comme un outil intellectuel (ce n'est pas une analyse du discours), dont on se sert, à un second niveau, elle se conçoit pour commenter, interpréter les significations de ces récits comme une situation problème. En d'autres termes, la construction par l'auteure d'un outil interprétatif contribuera à rendre intelligibles les raisons qui motivent les actions, visant à identifier les données et les conditions significatives pour la construction et la résolution du problème et que la théorie permet de caractériser comme des stratégies résolutoires.

Pour résumer : cette recherche empirique a mobilisé la théorie du problème pertinente pour interpréter les données recueillies. L'utilisation du schéma de losange de la problématisation permet la mise en problème des situations entrepreneuriales. C'est-à-dire, elle vise à reconstruire le ou les problèmes à l'origine de la démarche de pérennisation de l'entreprise, en partant des solutions efficaces adoptées par les professionnels pour pérenniser leur entreprise. L'utilisation du losange de la problématisation, les normes de la profession et les théories de la gestion d'entreprise sont les conditions du problème. C'est ce qui conditionne leur action. Les données sont les péripéties racontées par les entrepreneurs interviewés ; par exemple, « *l'âge* » et « *le diplôme* » qui sont caractérisés par l'auteure comme « *des contraintes inopposables* », on utilise à cette expression pour souligner ce qui s'impose à eux et sur lequel ils n'ont pas la possibilité d'agir comme Victoria quand elle raconte : « *A 25 ans, j'ai eu mon diplôme, je ne pouvais pas prendre la responsabilité d'un Cabinet* ». Elle a créé son Cabinet d'expertise comptable à 53 ans.

### 3.3 Application : problématisation dans la situation entrepreneuriale, schéma de Schmitt

Le troisième niveau d'analyse des situations entrepreneuriales n'est pas sur le même niveau scientifique (théorique) que les méthodes précédentes. Fabre a théorisé du point de vue

philosophique général et didactique et Schmitt a procédé à une analyse de l'entrepreneuriat du côté de l'individu par son action, notamment, l'application de la problématisation dans le domaine de l'entreprise et de l'entrepreneuriat. Ses travaux de recherche ont comme objectif l'identification des problèmes spécifiques à une activité à projet, et plus particulièrement les enjeux relatifs à l'introduction de la notion de projet au niveau du phénomène entrepreneurial. On a utilisé cette méthode pour le développement du modèle de problématisation dans les situations entrepreneuriales. On s'en est servi aussi comme outil d'interprétation des situations de conception, car il se rapproche davantage des logiques d'action des néo-entrepreneurs et de leur situation professionnelle à l'intérieur de la problématisation. C'est l'exemple de Basile T., qui via son discours, incarne l'esprit d'entreprise, la responsabilité sociale et l'autonomie définie comme un besoin vital :

... Basile T. (...) *c'est l'autonomie qui apparaît dès le début, définie comme un besoin vital* ».

Le schéma « *de problématisation dans la situation entrepreneuriale* » (Schmitt, 2009) est inspiré des sciences sociales et plus particulièrement des travaux de Fabre (Ibid.1999) et de la logique de l'enquête de Dewey, pour les appliquer dans le domaine de l'entrepreneuriat. De ce fait, le principal intérêt que présente ce schéma pour l'analyse qualitative des récits des entrepreneurs est l'intégration par l'auteure des « *fins* » et des « *moyens* » décrits par l'interviewé pour la réalisation de son projet.

C'est le scénario relatif à une tâche de conception (Fabre parle *d'invention*), il correspond au modèle économique et social choisi par l'entrepreneur pour le lancement de son entreprise.

Par exemple, l'organisation personnelle de l'entrepreneure, les questions d'embauche pour le développement de l'activité, le travail en famille et l'externalisation d'une partie du travail, c'est-à-dire la sous-traitance.

Et, la réplique est donnée par Fanny P. qui explique que de toute façon, il faut s'organiser à la fois dans la vie familiale et professionnelle. Cette question d'organisation est fondamentale :

... Fanny P. « *Moi, je sais à quelle heure j'amène mon enfant à l'école, à quelle heure je dois être au travail et à quelle heure je termine celui-là* ».

Par rapport au modèle économique de Schmitt, la tâche sera ajustée aux moyens nécessaires, mis en œuvre par l'entrepreneur, pour consolider le développement et la pérennisation de son activité. Le modèle entrepreneurial scénarisé commence par le projet à réaliser et s'étend jusqu'au développement de l'entreprise, dans une temporalité objective et circulatoire, entre contextes futur et contexte présent, que l'auteure perçoit à travers le récit.

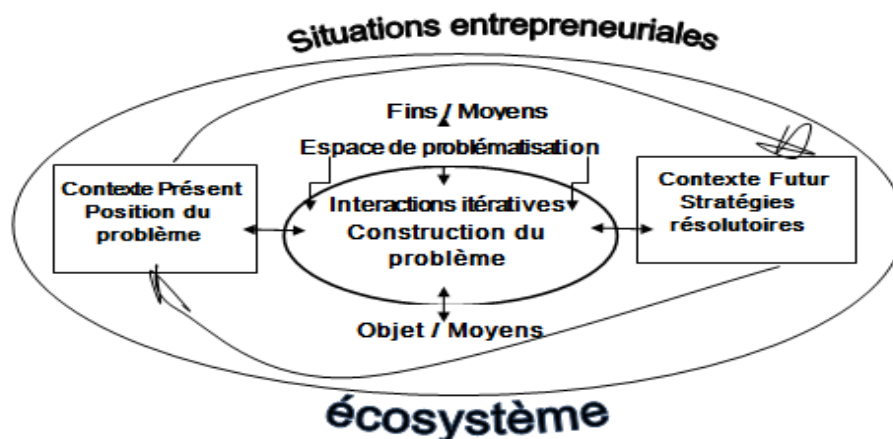
Suivant l'objet de cette recherche, la construction du scénario, faite par l'auteure, vise à remonter à la réponse que l'entrepreneur a pu ou a essayé d'apporter aux anomalies rencontrées ou discernées dans ses pratiques quotidiennes, qui mettent ou pourraient mettre en péril son entreprise. En d'autres termes, chaque fois que l'entrepreneur doit construire un scénario pour concevoir une stratégie, un nouveau produit, pénétrer un nouveau marché, il est amené à se poser différentes questions et à développer un certain nombre d'hypothèses crédibles, voire acceptables par rapport au contexte économique et social de son activité. La corrélation avec son écosystème permet la construction d'un problème à partir d'une expérience vécue d'après Dewey (1938). C'est l'état de problématisation d'une situation où les données ne sont pas connues par les entrepreneurs. Elles dépendent des représentations qu'ils s'en font.

### **Modèle de problématisation, situations entrepreneuriales, l'agir stratégique des entrepreneurs**

Lorsqu'on aborde la question de l'entrepreneuriat, on accède inévitablement au problème des rapports entre l'entrepreneur et son écosystème. Pour interpréter les mots qui sont dans le verbatim « *actanciels* », la mobilisation du concept de problématisation de Michel Fabre permet à l'auteure de réfléchir sur la construction des situations professionnelles par les néo-entrepreneurs interviewés. Cependant, pour comprendre la relation dialogique entre l'entrepreneur et son contexte professionnel, c'est-à-dire son écosystème économique l'auteure exploite, à l'intérieur de la problématisation, les faits par rapport aux fins (buts, objectifs) et aux moyens déployés pour préparer un contexte futur (espéré) dans une « *perspective temporelle à travers de principales orientations prises* » par les sujets.

Alors, les situations entrepreneuriales sont envisagées comme un problème (Schmitt, 2009).

Schéma 14 : Exemple de la problématisation : l'agir stratégique des néo-entrepreneurs



1. Espace de problématisation : ce graphique, inspiré du schéma de Schmitt, permet de visualiser la construction du processus entrepreneurial, dans l'espace de problématisation, caractérisée comme « *outil d'intelligibilité* » (Barbier, 217, p.101). Par exemple, dans le cas de Fanny P., l'entrepreneure donne du sens à son travail pour relier le futur et le présent, malgré les risques inhérents dont elle est consciente quand elle évoque : « *on peut doubler la mise ou tout perdre* », si la stratégie appliquée par l'entrepreneure met en péril la sécurité financière de son entreprise. La quête de la sécurité financière à long terme la fait agir de façon ambitieuse ; elle se donne en plus les moyens de parvenir à ses fins, de travailler avec son mari et de vivre en famille avec leurs enfants.
2. Relier le futur et le présent, dans la catégorie des néo-entrepreneurs qu'on étudie, la plupart du temps, il y a un présent qui ne leur convient pas et qu'ils cherchent à faire changer ou au moins à améliorer, en le reliant avec un futur meilleur selon leurs ambitions. Ils s'interrogent et ils essaient de trouver une occasion favorable. Ils font des projets, ils sont vigilants, ils communiquent davantage avec leurs réseaux, enfin, ils se donnent les moyens de réaliser leur quête et pouvoir relier les deux pôles selon l'interprétation du graphique. Pour revenir à l'exemple de Basile, son parrain devient le lien et « *l'accélérateur* » pour l'aider à passer du stade de la recherche d'opportunité au stade de démarrage de son entreprise qui constitue l'aboutissement de ses recherches « *factuelles* ». Basile avait l'intention de devenir entrepreneur pour avoir un peu plus d'autonomie et aussi de reconnaissance, car il commençait à douter de ses capacités. Mais, le passage entre un présent confortable du statut de salarié à un futur inconnu était difficile. La création de son entreprise était une résolution du problème.
3. Fins et moyens, se donner les moyens : d'après ce schéma, les situations entrepreneuriales construites par chaque entrepreneur ne sont pas figées. Elles permettent des réajustements et des améliorations pour pouvoir développer l'entreprise. L'activité entrepreneuriale est une situation ouverte au risque et à la réussite. Les solutions ne sont pas déterminées, elles sont ouvertes vers de nouveaux possibles, comme l'évoquait Schmitt & Bayad (2008).

Dans le cas d'Auger M., tout au long de son parcours de chef d'entreprise, les situations entrepreneuriales sont envisagées comme un problème. Cependant, son objectif de pérenniser son entreprise le conduit à prendre les choses en main et à mettre à profit ses connaissances et ses capacités pour faire évoluer ses activités entrepreneuriales, conformément aux objectifs fixés et aux moyens dont il pourrait disposer. Ainsi, pour accroître le potentiel de son entreprise,

il met en place de nouvelles activités. Il crée un centre d'accueil d'entreprises qui s'intègre dans un réseau mondial, selon ses dires « *pour éviter isolement et paupérisation* », ce qu'on peut définir comme un ajustement, suivi d'un élargissement de son activité associé à une stratégie résolutoire.

Pour résumer, on peut évoquer que le néo-entrepreneuriat est un phénomène complexe qui relève du monde de l'entreprise et de l'entrepreneur, un individu qui s'engage à autogérer son activité professionnelle en toute indépendance. On a donc choisi de mobiliser une application en utilisant comme outil interprétatif le « *schéma de problématisation dans la situation entrepreneuriale* » de Schmitt (2009, 2015) du fait que l'auteur prend en considération les situations, notamment la part prise par l'environnement et sa perception par l'entrepreneur. Ce schéma se rapproche davantage des logiques d'action de Wictoria I et de sa situation professionnelle, à l'intérieur de la problématisation. En situation d'auto-transformations au cours de la troisième partie de sa longue et fructueuse carrière, Wictoria est dans la continuité de sa profession, laissée *de côté au* début. Mais, cette fois, elle a décidé de l'exercer différemment.

La question pour l'auteure est d'interpréter comment l'entrepreneure a procédé pour établir le lien entre ses expériences passées et ses activités présentes, les buts qu'elle s'est fixés et les moyens qu'elle s'est donnés pour s'adapter aux besoins changeants de ses clients. Notamment entre l'avant et l'après du décès de son mari, événement inattendu qui a déstabilisé l'équilibre conjugal, familial et professionnel. Quelles sont les interactions entre Wictoria I. et son environnement, lors de sa trajectoire professionnelle, entrepreneuriale ? En se référant à Schmitt (*Ibid.*, 2015), les situations entrepreneuriales peuvent être considérées comme une construction humaine, tenant compte du contexte, à un moment donné, en incluant les représentations cognitives et émotives de l'entrepreneure par rapport à un futur envisageable.

#### 4. La résolution du problème : stratégies résolutoires pour remonter ensuite à la position du problème.

Le paradigme de problématisation de Fabre et l'extension du paradigme dans le contexte de l'entrepreneur introduit par Schmitt permettent d'interpréter les situations dans lesquelles les entrepreneurs agissent et se construisent singulièrement pour se réaliser en tant qu'entrepreneurs. *L'entrée dans l'action du projet professionnel, contextualisé au niveau de l'entrepreneuriat, s'appuie sur les conditions économiques que le contexte impose aux entrepreneurs.* Pour traiter leur problème à travers leurs discours, on doit articuler, dans un

espace virtuel de problématisation, *les fins* qui correspondent aux intentions et objectifs (la quête) et les moyens (les ressources) mis en œuvre dès le démarrage de leur entreprise et jusqu'à l'évolution présente, ainsi que leurs visions futures. En constante adaptation par rapport à son environnement, l'entrepreneur, en posture agissante, est étudié dans une perspective évolutive. L'auteure fait évoluer au fur et à mesure sa grille d'analyse. Or, la question se pose sur le fait de « *Comment se décide l'entrepreneur ?* » La notion de « *l'agir cognitif* » ouvre le passage du « *quoi* » au « *comment* » afin de comprendre les mécanismes de décision du professionnel qui construit son propre espace d'activité en s'auto-employant.

### 3.4 Échanges et dynamiques identitaires, situations transactionnelles

Pour rappel, la particularité de cette recherche vise conjointement deux champs d'analyse. L'incertitude économique renforce les compromis et la négociation sociale. Le concept de la transaction sociale est une notion heuristique et un outil paradigmatique d'interprétations théoriques permettant de mieux saisir le fait social (Gibout, Blanc, Foucart, 2009), dans le champ du développement durable des entreprises créées par les néo-entrepreneurs.

Ce qui est intéressant ce sont les situations personnelles et professionnelles décrites par les néo-entrepreneurs, relatives aux accords conclus avec leur environnement familial, social et commercial. En outre, si la contrainte de la sanction administrative et l'incertitude de réussir à vivre de sa propre activité entrepreneuriale amènent autant les futurs entrepreneurs que les entrepreneurs expérimentés à faire des compromis avec les institutions, avec leurs partenaires du secteur privé et public, voire avec leurs salariés, elle contribue également à la construction d'expériences identitaires (singulières) significatives et de stratégies de repli ou d'anticipation. Sur le plan méthodologique, c'est une analyse empirique du discours des sujets. Les matériaux sont des constructions représentationnelles, discursives selon le schéma des tableaux 1-2, p.105.

Dans le cadre de cette partie de la recherche, le « *focus* » est dirigé vers les conditions de pérennisation de l'entreprise néo-entrepreneuriale. Les entrepreneurs expérimentés issus du même segment de population que les futurs entrepreneurs développent une activité lucrative. On utilise donc le concept de la transaction sociale comme un analyseur des situations observées à l'aide du récit qu'énonce l'entrepreneur interviewé permettant de mieux saisir le fait social dans le champ du développement durable de l'entreprise qu'il a créée.

Au niveau des échanges transactionnels, on se rapporte à la triple référence qui inclut : l'échange négociatoire : la négociation, le marché et le don contre don. On considère qu'il y a deux sortes d'échanges : d'ordre économique et d'ordre social qui conditionnent l'activité

humaine. Ce sont deux pôles qui vont de pair avec l'agir entrepreneurial et qui sont en tension « *dialectique* », évoque Remy (1996, 2005, 2020). Sur le plan des transactions sociales et par suite des résultats des entretiens, on a rajouté la transaction tacite et la transaction sous contrainte qui mettent sous tension l'autonomie de décision de l'entrepreneur. Les réactions concernent le tempérament de l'individu, c'est-à-dire son aptitude à saisir les problèmes de nature différente et souvent complexe, à réagir rapidement aux changements de circonstances et au fur et à mesure qu'elles se présentent.

Par ailleurs, on a constaté que les néo-entrepreneurs s'investissent sur un objectif bien précis, on pourrait les qualifier de « *développeurs modérés* » d'une activité qu'ils maîtrisent davantage. On prend l'exemple de Fanny, qui a réussi à » atteindre cet objectif, avec la « *naissance* » comme elle dit, de sa troisième entreprise de kebab, installée dans un emplacement stratégique, selon sa définition. Le fait saisir le fait social permet de comprendre l'attitude persévérante, voire confiante de l'entrepreneure face aux enjeux abordés, aux changements et aux ajustements d'elle-même et de ses proches effectués au cours de leur parcours et qui ont fait évoluer sa situation professionnelle de départ.

L'action se construit « *en fonction d'une perception de futurs en train de se préparer* » suivant un schéma rationnel évoque Foucart (2017). On trouve cette perception intégrée dans le cadre d'une logique « *intentionnelle* ». C'est le cas de Fanny qui ne cesse de dire :

« *C'est une question sur laquelle on s'est engagé et il fallait aller jusqu'au bout* ». « *On vit avec cet espoir et c'est ça qui me fait tenir* ». « *C'est le projet (ultime) qui nous permettra de travailler ensemble, mon mari est moi* ».

Elle s'accroche à cet engagement et suit les interactions et les interdépendances personnelles et professionnelles, de même que les « *conventions* » conclues avec son environnement conjugal affectif, familial social et commercial marchand. La transaction se déroule dans le cadre de son couple et en fonction du contexte familial (Remy, 2005).

Cependant, plusieurs réactions sont envisageables (Fuselier, 2009) et ce sont ces réactions qu'on va analyser, en mobilisant l'approche transactionnelle. Par conséquent, le recours au schéma de Blanc *et al.* (1998, p. 238), comme outil d'analyse des transactions sociales, permet le rapprochement entre la sociologie de la transaction et l'agir entrepreneurial du point de vue philosophique (Fabre), du point de vue économique (Schmitt) et du point de vue de l'approche globale de l'entrepreneuriat pour cerner les ajustements constants des acteurs qui cohabitent pendant quelques années. En fait, ce sont les acteurs qui font évoluer la situation de départ, alors que ces changements n'ont pas été énoncés de manière explicite de même que les positions de l'entrepreneur, ou l'entrepreneure sur les divers enjeux abordés. Ensuite, la situation évolue

avec d'autres acteurs, comme dans le cas de Wictoria I. qui explique minutieusement les transactions au sein de son couple. Le fils du couple n'apparaît dans son récit qu'après le décès du père et les transactions de Wictoria I. avec son fils de 30 ans, ne sont pas les mêmes. Leurs relations se situent entre transactions sous contrainte pour le fils et transactions tacites pour la mère.

On a choisi de penser en termes de transactions la réalité sociale et de construire un modèle pour éviter les simplifications « abusives » comme écrit Remy (2020, p.48) et approfondir le sujet de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat. Étant donné la complexité des situations décrites, cette démarche implique certains niveaux d'analyse, dans le cadre d'une approche compréhensive.

Schéma 15 : Modèle du schéma d'analyse des transactions sociales de l'entrepreneur

Étapes de l'analyse

A- Situation entrepreneuriale transactionnelle :

- La situation est-elle semi-structurée, semi-aléatoire ?
- L'action réciproque est-elle possible ?
- Quelle est la place de l'environnement ?

B- Difficultés à surmonter :

- Quelles sont les oppositions en présence ?
- Quels sont les couples de tensions ?

C - Effets sur le lien social :

- Transactions identitaires
- Transactions interpersonnelles

D - Modifications du contexte, conséquences de l'agrégation des transactions.

E- Construction de sens et l'émergence de nouvelles valeurs.

Cette grille de lecture est utile pour éclairer les phases du processus de mobilisation, de concertation, de planification et d'apprentissage qui découlent des situations observées.

La dimension cognitive de l'entrepreneuriat renvoie à l'expérience vécue par l'entrepreneur. Dans l'hypothèse où ces transformations vécues cheminent à travers différentes étapes transitoires, entre intentions, projets et réalisations dans le contexte socio-économique ambiant. Dans la négociation, la marge de manœuvre des individus constitue le point sensible qui a guidé les entretiens.



Pour résumer du point de vue méthodologique, les outils d'analyse qualitative choisis s'intéressent au récit des entrepreneurs déjà confirmés et expérimentés. La grille d'analyse inspirée du losange de la problématisation de Fabre et transposée dans le contexte de l'entrepreneuriat et de la gestion des entreprises de Schmitt permet d'éclairer la trajectoire entrepreneuriale et les paramètres pris en compte pour la reconstruire.

La méthode utilisée met sous tension la construction du problème entre conditions et données classées par catégories entre les fins et les moyens adoptés par l'entrepreneur. Ces derniers sont croisés avec les contextes actuel et futur.

Les éléments mobilisés englobent :

- **Représentations** que se font les entrepreneurs de leur situation et du scénario conduisant à l'acte d'entreprendre et même au-delà de celui-ci. En tenant compte du processus réglementaire, ils essaient d'adapter leurs propres représentations au contexte dans lequel leur entreprise va fonctionner. Il y a des choix à faire pour cadencer les étapes d'évolution du projet avant et après l'acte (l'immatriculation de l'entreprise) d'entreprendre.

- **Cohérence** : l'entrepreneur organise le fonctionnement de son activité. Pour ce faire, il utilise des stratégies pertinentes en rapport avec l'environnement interne, relatif à sa situation personnelle et externe relatif aux tiers (administrations publiques), fournisseurs, clients et autres partenaires. L'objectif de ces opérations est d'être vigilant, de prévoir et d'anticiper les enjeux et les risques, d'éviter les erreurs et de saisir les opportunités.

- **Expérience vécue** : les expériences de l'entrepreneur se construisent dans l'action et par l'action, mais ce n'est pas suffisant. L'essentiel est de savoir apprendre et valoriser ses apprentissages qui lui permettront de faire évoluer son entreprise tout en évoluant lui-même.

- **Valeurs idéologiques et construction de soi** : en parlant des valeurs idéologiques, on sous-entend les valeurs « *déclarées* » (Barbier, op.cit .2011, p 128) de l'entrepreneur qui déterminent la particularité de l'entreprise. L'entreprise reflète la personnalité de son fondateur et la dynamique qui le distingue.

- **Identité, représentations identitaires, transactions sociales** :

Le concept de la transaction sociale est mobilisé en tant qu'outil d'interprétation de l'objet pour approfondir le processus transactionnel de l'entrepreneur dans sa dimension identitaire. C'est un « *analyseur* » des conditions de réussite, une manière d'interpréter l'existant. Pour valider l'objet, deux types de populations sont recensées et interviewées pour la collecte des matériaux : les futurs entrepreneurs intentionnels, sujets pro-actifs et ceux qui sont établis depuis longtemps.

Les situations de gestion renvoient à ce qu'on a appelé le réel expérimenté où l'espace de problématisation et la dialectique fins/moyens jouent un rôle important dans la délimitation des situations. Il s'agit de comprendre comment les entrepreneurs interprètent les opportunités et s'adaptent aux risques de diverses natures qu'on a regroupés en trois principales sections : risques financiers, risques organisationnels, risques humains.

Le modèle de cette recherche en intelligibilité comporte une dimension méthodologique enrichie par une méta-analyse à la fin du traitement de l'ensemble de résultats des entretiens.

### 3.5 Construction de soi : le sentier des transactions en méta-analyse

Il s'agit de remonter à l'origine des transactions sociales de ces entrepreneurs pour construire un modèle d'identité professionnelle du néo-entrepreneur réussi. Compte tenu du sujet traité, la méta-analyse est la construction de ce qu'apporte cette thèse dans la science pour qu'il soit transposable à d'autres professionnels que les néo-entrepreneurs. Ainsi, l'examen des situations spécifiques à l'agir entrepreneurial, dans le contexte particulier du monde de l'entreprise ouvre un nouveau champ de réflexion sur la valorisation des intérêts professionnels et des logiques d'action qu'elles soient exprimées par les acteurs ou implicites.

Sur le plan méthodologique, on a prévu de répertorier les stratégies identitaires assimilées à des situations entrepreneuriales. La transaction sociale est sous-entendue dans le discours des entrepreneurs. On vise ainsi à répondre à l'interrogation sur les tensions entre les différents types de normativité et le cadre dans lequel fonctionnent les entrepreneurs, nommée « *posture* » par Fabre (2011).

Le repérage des images de soi données à autrui invite à une réflexion spécifique dans le domaine de l'analyse du discours. Par exemple, le repérage, au-delà du contenu manifeste, des marqueurs de rapports entre sujets énonciateurs et énoncés. La même remarque peut être faite à propos de l'étude de toutes les formes de communication. Parallèlement, les constructions que les sujets opèrent autour d'eux-mêmes à partir de leurs activités connaissent le même processus de transformation, Barbier (Ibid.).

Présentement, au niveau quantitatif, on s'appuie sur des critères d'inventaire recensant les figures de futurs entrepreneurs et au niveau qualitatif, on examine les processus par le récit. C'est une vision socio-économique de la situation-problème. Au niveau de la méta-analyse, on remonte à l'origine du problème qui a façonné la posture identitaire de chaque entrepreneur en faisant le lien entre leur situation et leurs représentations identitaires. La question est la mise en rapport des transactions identitaires pour construire leur identité professionnelle d'entrepreneur.

Ensuite, on s'est aussi interrogé pour savoir si tous les processus de transformation sont du type identitaire. En arrière-plan de leur discours, il existe des notions qui prennent un sens différent en fonction du contexte dans lequel se place l'auteur du discours, c'est-à-dire celui ou celle qui a construit le récit. À titre d'exemple, faire la différence entre indépendance et autonomie, entre adaptation, accommodation et transaction (utilisée comme un outil d'analyse des stratégies résolutives), entre reconnaissance sociale et identification, etc. Au niveau méta-analyse, c'est le fait de partir des résolutions stratégiques à travers les péripéties exposées, à travers la carrière, les transactions sociales avec l'écosystème afin d'arriver à construire leurs transactions identitaires, « *de reconnaissance* », d'après Barbier (op. cit., 2011, p.126) tout en se construisant soi-même comme néo-entrepreneur. Ce dernier a choisi sa trajectoire identitaire en se donnant les moyens de ce choix. Il s'est fait une place parmi ses pairs homme/femme d'affaires sui generis. C'est aussi le fait de saisir des traits identitaires et des valeurs qui façonnent les modes de vie des néo-entrepreneurs. Par extension, pour aller au fond du discours, il s'agit de lire entre les lignes à travers des indicateurs subtils, tels que certains gestes, les rires, les sous-entendus, les métaphores, les problématiques à tiroirs, les répétitions et aussi l'image de leur lieu de travail, leur bureau (ouvert ou fermé), l'accueil, la carte de visite. Plus particulièrement, le problème le plus complexe est de devenir entrepreneur et de pérenniser son entreprise en mobilisant le paradigme de la problématisation de Fabre, dans une perspective heuristique : comment réussit-il comme entrepreneur et de quelle manière chaque entrepreneur se prend-t-il en charge, en fonction de sa propre situation professionnelle ? La méta-analyse, à travers et au-delà des différents corpus de néo-entrepreneurs, pourrait consister en une synthèse des différentes trajectoires problématiques des sujets interviewés sur les « *enjeux identitaires, ou problèmes identitaires* » qui organisent leurs projets et trajectoires de néo-entrepreneur.

À titre d'exemple, on peut citer l'enjeu de l'autodidacte qui est celui de l'indépendance, de l'autonomie, de l'intégration, ainsi que la question, d'ordre théorique, de la réalisation de soi, etc. De ce fait, pour répondre à ces questions, il faut d'abord traiter séparément chaque récit qui illustre, à travers les faits, la particularité de l'entrepreneuriat dans sa version finalisée. Les profils sélectionnés n'évoquent aucun problème identitaire, mais ils racontent comment ils se construisent via leurs efforts pour maintenir la robustesse de leur entreprise le plus longtemps possible. Les émulations ne sont pas les mêmes, leurs désirs non plus, d'un entrepreneur à un autre. Le problème identitaire n'est pas le même. On peut se demander dans quelle mesure le créateur improvise, calcule et anticipe la construction de son projet entrepreneurial pour pérenniser son entreprise.

### 3.6 Création du schème néo-entrepreneurial avec trois composants

À partir des résultats de deux recherches conjointes, une collective sur les futurs entrepreneurs et une individuelle sur les entrepreneurs expérimentés créateurs de leur activité, on souhaite compléter les points manquants auxquels on n'avait pas pensé avant l'analyse de ces résultats.

Pour construire le schème conceptuel du néo-entrepreneur, on a mobilisé Gérard Vergnaud (2011) (mathématicien et psychologue français), car il propose deux définitions du schème et on a adhéré à celle qui le définit comme une organisation invariante de l'activité pour une classe de situations donnée. La raison de cette adhésion est la non-stéréotypicité du schème proposé. D'après les explications de Vergnaud, si certains schèmes engendrent des conduites relativement stéréotypées en entrepreneuriat (par exemple, la création d'un Cabinet d'expertise comptable), ce n'est pas le cas de la plupart d'entre eux : ils engendrent des conduites différentes en fonction des valeurs, et de leur logique d'action des « *variables de situation* » (Ibid.). Le projet étant un élément constitutif de la praxis, « *chaque trajet (parcours entrepreneurial) de projet est un voyage unique* », écrit Lhotellier (2000). D'autant plus, qu'un projet réalisé procure encore « *plus de satisfaction que le projet rêvé, et que les obstacles contournés apportent encore plus de valeur aux résultats* » (Ibid.).

Par ailleurs, on a repris aussi la définition du schème proposée par Ernest Renan (1891), décrit comme : « *description, représentation mentale réduite aux traits essentiels d'un objet ou d'un processus* » parce qu'il se réfère à la description mentale et aux représentations. Ce que racontent les entrepreneurs interviewés, ça reste dans leurs représentations. On n'a pas dit que cela n'était pas vrai, ils ne racontent pas une « *fiction* », ce sont leurs représentations ce qu'ils racontent.

Par conséquent, le schème du néo-entrepreneur peut être défini comme la forme opératoire et le résultat d'un processus invariant qui fait évoluer l'action décrite par l'individu ayant accompli son but de devenir entrepreneur. Selon ses propres représentations, il considère gratifiante la réalisation de son projet qui lui a permis de développer son activité professionnelle dans la durée. Bien que le processus soit invariant, on a constaté, tout au long de cette recherche, que les entrepreneurs n'ont pas suivi les mêmes chemins de traverse pour atteindre leur but. On avait déjà écrit que chaque parcours est unique car l'entrepreneuriat, tel qu'on le définit, est une « *aventure* » et un acte singulier. La décision est un élément constitutif traducteur des choix que fait un individu pour passer du salariat à la gouvernance d'une entreprise et les efforts consentis pour consolider le projet et apprendre à maîtriser le monde des affaires. Le schème n'organise pas que la conduite observable, mais également l'activité de pensée sous-jacente (Vergnaud,

Ibid.). Il y a encore deux autres éléments constitutifs qui sont l'appréhension du risque inhérent qui lie le projet avec le monde et la situation socioéconomique locale et celle du reste du monde.

# **Chapitre VI : Entrepreneurs agissants :**

## **les récits d'expérience**

## Introduction

Une brève histoire : au début de leur vie active, les néo-entrepreneurs qu'on a ciblés étaient salariés et probablement, moins portés à investir dans les fonctions entrepreneuriales. Au cours de leur parcours, il y a eu des ruptures professionnelles, par choix ou par obligation. Ils ont trouvé des solutions pour se reconstruire professionnellement et, faute de trouver l'emploi salarié recherché, ils se sont eux-mêmes engagés à le créer. Le terrain de l'entrepreneuriat et plus particulièrement celui des néo-entrepreneurs expérimentés représente les caractéristiques suivantes : les entreprises qui dirigent les entrepreneurs du panel sélectionné emploient entre 0 et 30 salariés. Ce sont majoritairement des TPE. Parmi elles, une entrepreneure perdure en situation d'auto-emploi, quatre ont eu recours à l'embauche des salariés, dont trois emploient entre 2 et 8 personnes et un entrepreneur emploie plus de 20 salariés. Ce classement socio-économique des entreprises, par rapport à l'emploi, démontre que leur développement est lié à l'intention de son dirigeant ou dirigeante de créer de l'emploi tout en créant de la valeur pour perdurer. Dans cette étude, l'accent est mis sur la construction des parcours d'expérience et la transformation conjointe du néo-entrepreneur et de son entreprise par et dans l'action, ainsi que sur les enjeux, convergents et divergents, par rapport auxquels il était obligé d'inventer des stratégies résolutoires pour contourner les obstacles rencontrés, en empruntant des sentiers inexplorés pour atteindre ses fins. En d'autres termes, guidés par leurs résolutions et leurs valeurs, ces entrepreneurs évoquent leurs pratiques, leurs péripéties et les attitudes adoptées pour garder leur outil de travail et surtout leur autonomie de décision. Ils décrivent leurs apprentissages et leurs expériences professionnelles développées, ou transférées de leur activité antérieure afin d'accroître leurs connaissances et sécuriser leur environnement de travail.

Comme cela a été évoqué au chapitre V, page 183, on a choisi les pseudonymes des interviewés en fonction d'une caractéristique distinctive qui résume le personnage.

On avance l'hypothèse que cette catégorie d'auto-employeurs issus du salariat, ex-chômeurs, préfère détenir le pouvoir de réinventer son devenir professionnel et celui de son entreprise en individualisant le terrain d'action pour construire un mode opératoire et mettre en place des logiques d'action qui lui sont propres. Guidés par leurs résolutions et leurs valeurs, ils communiquent autour de leurs pratiques et leurs stratégies qui leur ont permis de pérenniser leur activité :

- **Auger M.** l'analyse de son récit laisse entendre un professionnel ayant un profil d'un « *autodidacte* » et « *multi-stratège* ». Ce sont deux notions clés qui résument sa trajectoire entrepreneuriale qui justifient l'utilisation de cette métaphore. Pour créer son Cabinet comptable, il a fait une rupture conventionnelle et il s'est associé avec son ami et collègue. Il n'a pas eu son diplôme d'expert-comptable et c'est à partir de cette situation-problème que les péripéties commencent.
- **Éric R.** est un commercial expérimenté ayant une vision globale de l'entreprise qui souhaite se reconvertir en chef d'entreprise dans le secteur du BTP. Il voulait créer son entreprise depuis l'âge de 15 ans, mais il n'était pas prêt. L'envie de développer un projet entrepreneurial réapparaît 42 ans plus tard. Il a envisagé sa reconversion avec audace, comme une évolution de son parcours professionnel. Pour créer son entreprise, il s'est mis au chômage, à la suite d'une rupture conventionnelle de son contrat de travail, pour investir dans une entreprise qui était déjà confirmée.
- **Fanny P.** a un long parcours entrepreneurial, riche de la création de trois entreprises dans la même activité pendant une période de 10 ans. Même si elle n'a pratiquement jamais travaillé en entreprise de façon continue, elle a choisi de se lancer en tant entrepreneure à 19 ans après un échec au Bac et une période de précarité meublée d'une série de petits boulots « *alimentaires* ». Elle a pu accumuler une expérience pratique et une capacité d'adaptation aux conditions complexes dans des environnements économique-socioculturels particuliers.
- **Basile T.** est un technicien qualifié qui a une vision de bâtisseur habile et ingénieux. Il se montre à la fois juste et audacieux, ce qui ne cache pas son ambition. Il estime que dans une entreprise le manque de considération et de reconnaissance professionnelle, au bout de 9 ans, fait partie des raisons du changement. 10 ans plus tard, il rencontre un « *parrain* » pour l'accompagner et donne sa démission pour créer sa propre entreprise dans la même activité. Actuellement, il emploie 23 salariés et son parrain est devenu son associé.
- **Victoria I.** après une longue et « *fabuleuse* » carrière de salariée cadre dirigeante des services financiers dans de grands groupes industriels nationaux et internationaux, elle a créé, à la suite du troisième licenciement économique, son propre Cabinet d'expertise comptable en profession libérale. Elle refuse d'embaucher un ou une assistant -(e) et continue à développer seule son activité depuis 9 ans.



## 1. Entretien avec Auger M. « Autodidacte et Multi-stratège »

### 1.1 Présentation de l'entrepreneur

Auger M. a 56 ans et plus de 19 ans d'expérience dans le domaine de la comptabilité des entreprises, préfère travailler de manière autonome. Il était salarié, au sein d'un gros cabinet d'expertise comptable et de Commissariat aux comptes, en tant « comptable-chef de mission ». Il a négocié la rupture de son contrat de travail pour se mettre au chômage, avant de reprendre en cogérance, avec son ami et collègue, une société qui périssait. Ils étaient tous les deux en train de se préparer pour l'obtention du diplôme d'expertise comptable. Mais, Auger M. (son nom Auger M. signifie Autodidacte – Multi-stratège) a jugé bon de s'occuper davantage du développement de l'activité ; de ce fait, il ne sera jamais reconnu comme « expert-comptable » car il n'a pas obtenu son diplôme le [(DEC) <https://www.experts-comptables.fr/decouvrir-la-profession/qu-est-ce-qu-un-expert-comptable>].

En fait, ce diplôme est non seulement obligatoire pour l'exercice de cette profession, mais en plus, il donne accès à l'inscription à l'Ordre des experts-comptables. Malgré tout, il tient absolument à continuer d'exercer « son » métier pour trouver sa place dans ce milieu professionnel très réglementé. Depuis, il organise de multiples stratégies de contournement des normes liées au code de déontologie et aux normes d'une profession réglementée, régie par l'Ordre des experts-comptables. L'analyse de son récit laisse entendre un professionnel ayant un profil d'un « autodidacte » et « multi-stratège » en résumant avec cette métaphore sa trajectoire entrepreneuriale. Son projet d'entreprise a évolué avec des rebondissements successifs. Il ne rechute pas, mais il fait, il défait, il corrige et il recommence ses différents projets.

### 1.2 L'entretien semi-directif :

L'entretien compréhensif, semi-directif, a été prolongé d'une courte discussion après l'enregistrement au cours de laquelle Auger M. était beaucoup plus loquace et plus explicite en exposant dernier projet et ses projets à venir. La durée totale de l'entrevue était de 2h30, enregistrée le 19 octobre 2016, dans les locaux du Centre d'Affaires qui est également le siège social de ses sociétés en activité. Cette rencontre a été précédée d'une première discussion téléphonique qui n'a pas été enregistrée.

### 1.3 L'entreprise :

Cabinet de conseil en investissement et finances des entreprises, pour optimiser leur organisation, ou leur gestion financière, en tant que gérant associé, en ciblant les entreprises en difficulté, ou en création. Depuis l'élaboration d'une nouvelle stratégie en matière de diversification de ses activités, la création d'une Holding familiale ([www.legalstart.fr](http://www.legalstart.fr)), qui regroupe 8 sociétés, permet de développer une activité de location d'espaces professionnels. C'est une activité où aucun diplôme spécifique n'est obligatoire pour exercer cette fonction. Le Centre d'Affaires, créé en 2012, a comme activité principale la location ponctuelle ou permanente de bureaux et de salles de réunion, avec ou sans assistance administrative, ainsi que la domiciliation des entreprises qui n'ont pas de locaux. Il accueille aujourd'hui sur un espace de 500 m<sup>2</sup> une trentaine d'entreprises. Il emploie une salariée, comptable de métier, à temps complet, pour gérer les locations et faire le suivi des clients domiciliés.

### 1.4 Critères de sélection :

Il faut noter qu'il s'agit du premier entretien de cette recherche avec un entrepreneur expérimenté et les critères qui ont présidé à la sélection de Auger M. sont relatifs à son parcours professionnel entrepreneurial, construit de cycles successifs, riches en rebondissements et en stratégies résolutoires. Il a le sentiment d'être un « *expérimenté habile* », ayant une bonne connaissance de la gestion financière, mais non reconnu par ses pairs du fait qu'il n'a pas le droit de s'inscrire à l'Ordre des Experts, il s'implique dans plusieurs projets, surtout au début d'une carrière qui n'a pas choisi initialement. Son projet d'entreprise se transforme, mais il ne change pas malgré les rebondissements successifs, dus « *au hasard et à l'opportunité* », comme il le dit lui-même. Le cours de sa vie professionnelle est construit par toute une série de stratégies, estimées pertinentes, pour contourner l'obstacle du diplôme.

### 1.5 Approche de l'activité par le néo-entrepreneur expérimenté :

Comptable de métier, il est consultant en finances et formateur en comptabilité. Il a toujours travaillé dans les métiers de la gestion financière et de la formation des adultes, ayant comme objectif de montrer qu'il maîtrise parfaitement les techniques financières et comptables pour dynamiser et développer une entreprise, en vue de créer de la plus-value. Il a toujours été intéressé par l'optimisation des capitaux investis et par le contrôle de gestion financière des entreprises en difficulté, ou en création, en tant que gérant associé. L'entrepreneur s'implique dans plusieurs projets. Il est en mouvement itératif de recherche d'un « *statut* » légitimant son

activité, qui devient un levier de pérennisation de ses activités de gestionnaire financier, au sens large du terme. Il a créé ou il a pris des participations dans de nombreuses sociétés entre 1992 et 2012. Depuis, il a changé de stratégie et il l'explique, tout en justifiant sa démarche qui consiste à proposer un projet complet aux entreprises. D'après les explications fournies, son projet, tel qu'il le présente, provient d'une idée qu'il avait depuis qu'il était étudiant en BTS comptabilité gestion.

Auger M. : « *Ce n'est pas si éloigné de ce que je fais aujourd'hui. Je me retrouve. Je suis là dans mon projet. Je ne suis pas dans l'incohérence* ».

Actuellement, il développe une activité de location d'espaces professionnels, en achetant un bâtiment en zone industrielle pour installer son bureau, et commence à aménager des bureaux pour héberger les entreprises de sa Holding et aussi de jeunes entreprises ayant des activités tertiaires. Le but est d'agrandir et d'élargir ses activités porteuses dans le domaine de la location des bureaux équipés, permettant aux entrepreneurs d'obtenir un siège social pour leur entreprise en se domiciliant à son Centre d'affaires. Il vise à créer de la valeur pour pérenniser ses propres entreprises et aussi à aider ses clients à mieux gérer leurs entreprises tout en combattant, comme il dit, « *la fraude et l'irresponsabilité* ». C'est sa façon de voir le monde et plus particulièrement l'entreprise qui est son monde à lui.

## 1.6 Les grands axes du discours et la procédure suivie pour les dégager :

Comme on l'a déjà évoqué, l'entretien avec Auger M. était semi-directif (prolongé d'une discussion informelle). Il portait sur la manière dont ce professionnel construit et rapporte son discours sur ses propres expériences. Donc, on avait conçu un guide, une sorte de « trame » mobilisant 21 « points clés » facilitateurs des échanges et des relances de l'intervieweuse au cours du discours de l'entrepreneur. Ainsi, pour dégager les grands axes, on a utilisé « *les points clés* » comme repères des étapes de l'exposé et, en parallèle, on a pris des notes, durant le récit, qui ont permis de discerner les parties saillantes du discours pour faire une première synthèse de ce qui a été dit avant de passer à l'analyse des verbatim. Le discours d'Auger M. est chaleureux et débordant de détails qui parasitent son message. Les répétitions expriment ses appréhensions. C'est un discours à caractère démonstratif et personnel avec beaucoup d'observations, de contestations et d'interprétations personnelles. Les thèmes abordés lors de cette discussion se résument autour de neuf sujets :

- Ce qu'il devrait être : du salariat à l'entrepreneuriat, l'ouverture de la discussion et l'historique du parcours salarial

- Recherche d'un statut légitimant son activité de gestion financière pour contourner le titre manquant
- Le métier et le rôle du comptable et celui de l'expert-comptable : ce qu'il devrait être
- L'autocritique, l'intérêt de servir le client et la carrière du *serviteur*
- La rupture de l'association et la manière autonome d'agir du sujet
- Le récit d'expérience et les stratégies de développement pour pérenniser son activité
- L'objectif déclaré et le croisement avec l'objectif initial
- La tactique professionnelle pour contourner l'obstacle.
- L'acquisition de la posture entrepreneuriale et la possibilité du choix, ainsi que la stratégie du *non* compromis : la situation actuelle, le dilemme face aux difficultés de se faire comprendre sans être obligé de certifier ses comptes.

## 1.7 Les outils d'analyse des matériaux issus du discours

### 1.7.1 Schéma actanciel pour l'analyse du discours

Dans ce type d'analyse, on s'intéresse aux commentaires explicatifs de Auger M. sur le choix des actants (acteurs) qui sont des individus, des choses, mais aussi des objets matériels ou immatériels, une abstraction (un sentiment, des valeurs) ainsi que les relations qu'entretiennent entre eux dont la fonction s'organise autour de la *quête* du sujet, l'entrepreneur. C'est-à-dire sa recherche obstinée d'atteindre le but fixé et toute l'activité qu'il déploie pour parvenir à créer son entreprise et surtout à garder cet outil de travail le plus longtemps possible. En d'autres termes, il livre le récit de ses propres péripéties et définit chaque élément de son environnement, en fonction de sa participation au déroulement de son propre parcours. C'est un schéma narratif qui fonctionne autour de trois axes, animés par différents types de relations.

Schéma 16 : Le schéma actancier : grille d'analyse du discours

		<b>1. L'axe sur la relation de désir</b> , le sujet désirant l'objet de sa quête		<b>Échanges : négociatoires, Marchands &amp; sociaux</b>
<b>3. L'axe sur la relation de savoir destinateur</b> transmet la connaissance dans l'intérêt du <b>destinataire</b> faire agir le sujet	<b>Destinateur</b>	<b>Objet</b>	<b>Destinataire</b>	
	Projet, société, concours, carrière évolution, entreprise analyse financière gestion, autonomie entrepreneur, hasard nécessité, posture dirigeant, regard vérificateur, comptes	Idéal : bénéfice, création, valeur, prestations, prix facturation, capital, entreprise, activité, développement statut, paupérisation accompagnement Sécurisation	Gestion, outil, travail rentabilité, fonds, réponse, exigences chefs entreprise difficultés, tableaux de bord, sur-qualité, dossiers, garantie, argent, couple, épouse, invisibilité	
<b>2. L'axe sur la relation de pouvoir - Donner &amp; retirer le pouvoir au sujet</b>	<b>Adjuvants</b>	<b>Sujet</b>	<b>Opposants</b>	<b>Entrepreneur</b>
	Ex-collègue associé, associés, salariée, certificat, clients, association, partage bénéfice, service, gratuité, sous-traitance, avocat, assistante, travail, administratif, valeur, création, superviseur calculs, suivi	Entrepreneur stratégie, calculateur, acteur, rationalité, consolidation légitimité, associés. Approche, métier conviction, besoin, autocritique, bêtises transparence comptes, assistance Comptabilité	Ex-collègue, associé, besogne, diplôme, expertise, complexité, juridique, légitimité, clients, associés, bourde, fraude, dettes, solitude, irresponsabilité, banquiers, déficit, compréhension, paiement	Situations professionnelles Partage, bénéfice contre service, échanges négociatoires, finances clients, transactions commerciales implicites interpersonnelles don contre don, assistante stratégies de compromis échanges marchands, négociation vente services,

La présentation des actants mis en scène via la narration des faits par l'entrepreneur, ce sont les commentaires explicatifs du choix qu'il donne aux choses et à ses activités par type de relation. En tête des actants est son associé du début (*le collègue qui réussit son concours d'expertise*), les associés « stratégiques » (*les 2 experts-comptables pour pouvoir créer son propre Cabinet Comptable [autonome]*) et les clients associés (*pour gérer/restructurer leurs entreprises*). Deux autres actants de taille tiennent une place importante dans son récit : son assistante qui travaille comme lui et l'actant qui demeure dans les coulisses de l'action, totalement absent de son discours, son épouse et associée, avec laquelle il partage le capital de toutes ses sociétés. De manière générique, le schéma actanciel sert à analyser le discours en mettant en évidence les éléments suivants :

1. **L'axe sujet-objet, la relation de désir** (le sujet désirant l'objet de sa quête).

**L'objet** : les substantifs qui correspondent sémantiquement à la constitution de l'objet de la quête de Auger M. est un statut légitimant son activité d'expertise financière, une sorte de reconnaissance par ses clients de la valeur de ses prestations pour le développement de leur entreprise. Ce qui lui fait peur est la marginalisation professionnelle. L'entrepreneur cherche à s'engager dans des partenariats stratégiques. Il désire, depuis plusieurs années, avoir un statut professionnel, du fait qu'il n'est pas titulaire de l'habilitation nécessaire. Son idéal est d'être à la hauteur du point de vue compétences, à défaut de posséder le titre d'expert-comptable, voire plus qu'un titulaire du diplôme. L'objet déclaré est la sécurisation du capital investi, en créant de la valeur pour ses propres entreprises et pour celles de ses clients.

... Auger M. : « *Mon objectif est de créer de la valeur. Savoir ce qu'on gagne, qu'est-ce qu'on gagne en créant de la valeur ?* »

Le but qu'il poursuit depuis la création de sa première entreprise est le développement de ses activités ayant un statut reconnu. Convaincu de la justesse de ses propos, il reste ouvert aux questions concernant l'exercice du métier de conseiller financier et il n'hésite pas à faire son autocritique en disant : « *Je ne travaille pas que pour l'argent. Au départ, j'avais une cohérence par rapport à ce que je fais aujourd'hui. Après, j'ai subi un peu, mais c'est différent de ce que je fais aujourd'hui* ». En tout cas, son centrage stratégique est de développer ses propres entreprises.

**Le sujet** ambitionne de « réussir à se faire reconnaître par les clients pour ses compétences », afin de pouvoir facturer ses prestations de conseil en gestion financière au prix de l'expertise. Il se présente comme acteur rationnel. Dans sa quête continue d'une meilleure approche du bien-fondé de son projet, il se met en scène comme un entrepreneur avisé et acteur rationnel. Il souhaite sécuriser la continuité de ses activités en sécurisant davantage ses associés.

Lors de son autocritique, il reconnaît ses erreurs, en tout cas celles qu'il croit comme étant ses erreurs, qui se résument : au niveau du diplôme d'expert qu'il n'a pas mené à son terme, le fait d'avoir oublié sa carrière pour développer sa première entreprise et celle de ses clients, et surtout, il accepte de s'être trompé à l'égard de certains clients qu'il a accompagnés.

... Auger M : « *La plus grosse erreur que j'ai faite était d'aider des entreprises à se développer. Toutes les entreprises avec lesquelles j'ai travaillé se sont cassé la figure et pour des raisons qui sont indépendantes de la gestion. Par exemple, un parmi ceux que j'ai aidé, il est parti avec sa secrétaire et il a commencé à déconner* ».

Ces clients, au lieu de développer leurs entreprises, jugées viables par Auger M, ont déposé le bilan en lui laissant des dettes à éponger. Ainsi, le besoin de transparence de ses comptes l'amène à solliciter davantage l'assistance d'un vérificateur des comptes.

2. **L'axe adjuvant-sujet-opposant repose sur une relation de pouvoir** (adjuvants et opposant donnant ou retirant du pouvoir au sujet).

- Sa logique discursive par rapport au sujet concerne la recherche de solutions légitimant son activité (face à la Loi). L'entrepreneur est comptable, mais pas « expert », c'est-à-dire conseiller mandaté externe à l'entreprise. Mais, il ne s'intéresse pas professionnellement à faire que de la comptabilité :

... Auger M : « *Ce qui m'intéresse (...) dans une entreprise est le métier au moyen de la rentabilité. La gestion est un outil de travail. Un bon bilan doit être esthétique* ».

Il a souhaité l'autonomie au travail, mais il est obligé de s'associer avec des experts-comptables pour apporter leurs signatures aux comptes de ses clients, et en plus, l'entrepreneur doit rendre ses comptes plus transparents en les faisant valider par un vérificateur (commissaire aux comptes) afin de sécuriser ses associés minoritaires et d'autre part, pour éviter la solitude professionnelle et la paupérisation.

- Les **adjuvants** sont les personnes et les choses qui l'ont aidé à créer et à développer son entreprise. Son ex-collègue avec lequel il s'était associé pour créer son premier cabinet. Cette association n'a duré que deux ans, mais elle lui a permis de développer une clientèle d'entreprises « intéressante ». Quand la Société reprise avec son ami et ex-collègue a été dissoute, il est parti avec une partie de la clientèle. Plus précisément, il estime qu'il a fait évoluer l'activité du Cabinet comptable *via* des compromis stratégiques, dans sa quête de légitimation de son activité. Ceux qui contribuent à instaurer son pouvoir sont les clients qui acceptent de s'associer avec lui contre la gratuité de ses services en gestion financière et comptable. En revanche, si le client souhaite préserver ses comptes, loin de toutes sortes d'intrusions extérieures, les prestations sont facturées. D'après le discours de l'entrepreneur,

« *l'administratif de l'entreprise, s'il est bien suivi, peut-être un levier de pérennisation* ». Il s'agit de sa manière de voir le monde et de se construire *via* le pouvoir de maîtriser l'administratif et la gestion financière de l'entreprise. Il devient un argument convaincant pour ses clients qu'il décrit comme des entrepreneurs ayant, vraisemblablement, des connaissances modestes en matière de gestion, ou bien ce sont des entrepreneurs plus importants débordés par les tâches administratives. En revanche, sa collaboratrice qui travaille en bonne entente avec lui et « *comme lui* » constitue un gage de transparence, d'implication et de cohérence pour toutes les interventions. Il précise que son assistante, au point de vue méthode de travail et approche technique, est très performante. Tous les deux sont « *interchangeables* ».

- Le passage à l'autocritique est abordé dans un « *élan* » de révélations qui se répètent :

... Auger M : « *Je regrette de ne pas avoir pu passer le concours pour être plus crédible (...), je pense faire appel aux services d'un Commissaire aux Comptes pour certifier ma comptabilité* ».

Il exprime le désir d'être accompagné par un professionnel certifié et en même temps, il justifie ses stratégies estimées pertinentes pour contourner l'obstacle du diplôme.

- **Le sujet** : dans sa quête ininterrompue sur la meilleure façon de mener le développement de son projet, il se met en scène comme un entrepreneur stratégique, calculateur et acteur rationnel. Il souhaite sécuriser la continuité de ses activités, en sécurisant mieux l'activité de ses associés. Il a créé, depuis 10 ans, une nouvelle activité placée dans un créneau de gestion qui n'est pas réglementé. Cette société existe toujours. Plus récemment, il a créé un centre d'affaires. Tous ces agissements, on les interprète comme une relation de pouvoir entre adjuvants et opposants qui donnent ou retirent les possibilités d'agir à l'entrepreneur. À l'intérieur de ce va-et-vient, il y a une dynamique de réussite qui s'instaure, l'obligeant à inventer un futur pour pérenniser son entreprise. Cette dynamique est compatible avec les activités « *non protégées* » et permet d'initier des transactions intéressantes avec des professionnels qui sont demandeurs de locaux pour travailler, ou de proposer d'autres services en dehors de l'analyse des comptes.

- Au niveau des **Opposants**, on trouve son ex-collègue (initialement adjuvant) qui devient son associé. Ils quittent tous les deux leurs emplois salariés. Leur association était de courte durée.

Probablement, l'alliance s'est avérée *prématurée*, du fait qu'elle s'est produite avant l'obtention du diplôme d'expertise comptable qu'ils se préparaient à passer. Il invoque dans son récit qu'il n'y avait pas de rupture avec son précédent statut de salarié ni avec son ex-collègue et associé, diplômé entre-temps, qui prend la posture de l'expert chargé de superviser le travail de son associé considéré comme



son « *subordonné* » ce qui précipite la rupture de leur association. Cependant, plus loin dans son discours, cette rupture contestée par Auger M, elle est justifiée comme une difficulté venant d'un fort désir de créer son entreprise en anticipant sa réussite au diplôme. Parmi ses opposants, il y a certains clients associés irresponsables qui n'assument pas leurs obligations administratives et managériales, enfonçant Auger M dans des difficultés financières pour payer leurs crédits. Mais, en tant qu'observateur extérieur, on considère que c'est le revers de la médaille à ce manque de sécurité de l'entrepreneur qui le contraint parfois à transférer des responsabilités aux personnes aidantes pour exercer légitimement son activité professionnelle. Il s'agit de sa stratégie de participation en tant qu'associé « *signataire et coresponsable* » du fonctionnement d'autres entreprises que la sienne pour pallier la difficulté venant de la complexité rattachée au manque de diplôme d'expertise comptable, au même titre qu'il est obligé de faire de la sur-qualité pour présenter ses dossiers « *ses tableaux de bord* » (d'après son expression) au vu du manque de compréhension de son système de fonctionnement par les banquiers. En plus, pour poursuivre son activité, il a besoin de lever des fonds et il doit faire vérifier ses comptes par un commissaire aux comptes. La question que l'on peut se poser est de savoir, si les stratégies déployées sont des stratégies de compromis qui lui permettent d'équilibrer le rapport entre adjuvants et opposants ?

3. **L'axe destinataire-objet-destinataire repose sur une relation de savoir** (le destinataire transmet la connaissance qu'il a de l'objet, dans l'intérêt du destinataire, en faisant agir le sujet). L'entrepreneur est comptable, mais pas « expert », c'est-à-dire conseiller, mandaté externe à l'entreprise. Cependant, il ne s'intéresse pas professionnellement à faire que de la comptabilité. Il se justifie que « *faute de travailler pour créer une clientèle d'entreprises intéressantes* », il n'a pas pu préparer le « *concours* ». Le cabinet que les deux associés avaient repris n'avait pas assez de clients potentiels. Il a pris donc l'initiative de développer la clientèle et d'attirer de nouveaux clients. Son but était de pouvoir facturer des heures de conseil au lieu de facturer des bilans comptables. Son associé, une fois diplômé, a changé de comportement. Il n'était plus l'ex-collègue, il était le patron. Auger M sait qu'il ne peut plus compter sur lui. L'association n'avait plus de raisons d'être et il a pris la décision de partir en emmenant avec lui une partie de la clientèle.

- Ce qu'il donne à voir de son parcours pourrait se résumer en trois étapes : l'absence de diplôme pour certifier les comptes, la constitution d'une clientèle d'entreprises pour exercer son activité de conseil en gestion, les associations avec des professionnels diplômés et par la suite avec des clients afin de gérer et signer leurs comptes directement et de « *partager* » avec eux les bénéfices [ce qu'il appelle] « *la création de valeur* ».

- L'acquisition du savoir de l'entrepreneur provient de sa pratique auprès d'une clientèle de professionnels. Les bénéficiaires de ses prestations sont ses clients et certains d'entre eux deviennent

par la suite des clients associés, en acceptant de le faire entrer dans leur capital social. Ainsi, il codirige l'entreprise aux côtés de ses clients associés. D'après son discours, Auger M. « *offre une réponse au besoin du client pour développer son activité* ». Il cultive les évidences comme : « *le client d'abord* », etc.

Sa manière d'être, son éthos professionnel de commercial sont des topoï qui deviennent des arguments. En revanche, le véritable destinataire est lui-même et plus particulièrement les conditions d'exercice de son « *métier* », façonné par rapport à ses besoins, ses intérêts et ses désirs. Il utilise les formules tout en redéfinissant son activité de gestionnaire : « *la gestion est un outil de travail et un bon bilan doit être esthétique* ».

- Les stratégies mises en place sont les outils d'acquisition de son savoir. Ainsi, pour pouvoir travailler « *comme s'il était diplômé* », il s'appuie sur des associés, en commençant par son ex-collègue (titulaire du concours), et par la suite en embauchant un jeune expert-comptable, lui permettant de valider son savoir et de poursuivre son activité aux yeux de la « *Loi* ». Son objectif de pérenniser son entreprise devient de plus en plus complexe.

En revenant au déroulement du discours, on constate que faute d'historicité des faits, dont le locuteur est l'acteur hyperactif « le héros », les différentes temporalités de son parcours s'entremêlent, en absence de tout questionnement (apparent) par rapport à sa situation. Il s'agit d'une série d'actes mis en œuvre et exposés *via* des formules comme :

... Auger M : « *Je pense plus aux autres qu'à moi (...) j'ai oublié la carrière (...) la dimension esthétique de la comptabilité (...) j'ai évolué, au départ j'avais le tort d'avoir raison et j'ai eu raison d'avoir tort...* »

- Il se réfère à de nombreuses personnes qui sont des associés, des clients, des clients associés, des salariés, des avocats qui entrent et sortent dans son récit, selon leur utilité ou leur nuisance.

Il y a aussi, parmi les destinataires, un actant totalement absent dans son discours. Il s'agit de son épouse et associée.

Ce qui est frappant concerne sa réponse à l'interrogation, si sa femme était de la partie ?

... Auger M : « *Non, elle n'a rien à voir (rires). Elle est juste associée, elle travaille dans le médical, elle est laborantine. Elle n'a vraiment rien à voir* ».

On constate que l'entrepreneur n'a aucun problème apparent vis-à-vis de son montage juridique de ses entreprises. Son épouse et associée est aussi autodidacte, et c'est peut-être pour cette raison qu'elle n'intervient pas dans les « *affaires* » de son conjoint. Dans sa logique discursive, Auger M « *évacue* »

son épouse et garde pour lui son savoir professionnel de gestionnaire financier qu'il a forgé via ses expériences vécues, probablement, en dehors de son couple. En outre, il précise qu'il fait depuis longtemps de « *la surproduction au niveau de ses présentations* ». Malgré tout, ces tableaux, difficiles à comprendre par les banquiers et certains de ses associés, engendrent quelques interrogations du point de vue du chercheur :

- Auger M « *Comment faire le même travail et « en mieux » qu'un expert-comptable sans avoir l'habilitation réglementaire pour l'instituer ?* »

En fait, l'entrepreneur évolue en empruntant un parcours complexe et parfois dangereux ou du moins regrettable, au vu des résultats qu'il expose en se référant à l'un de ses associés :

... Auger M : « *Il n'avait pas le temps de s'occuper de son entreprise (...), c'est moi qui m'en occupais et il a fait faillite* ». *Les clients qui occupaient ces locaux étaient importants et il fallait gérer ça avec finesse...* »

Un peu plus loin dans son discours, ses associés deviennent des adversaires, des opposants et face au conflit latent, il décide de travailler seul :

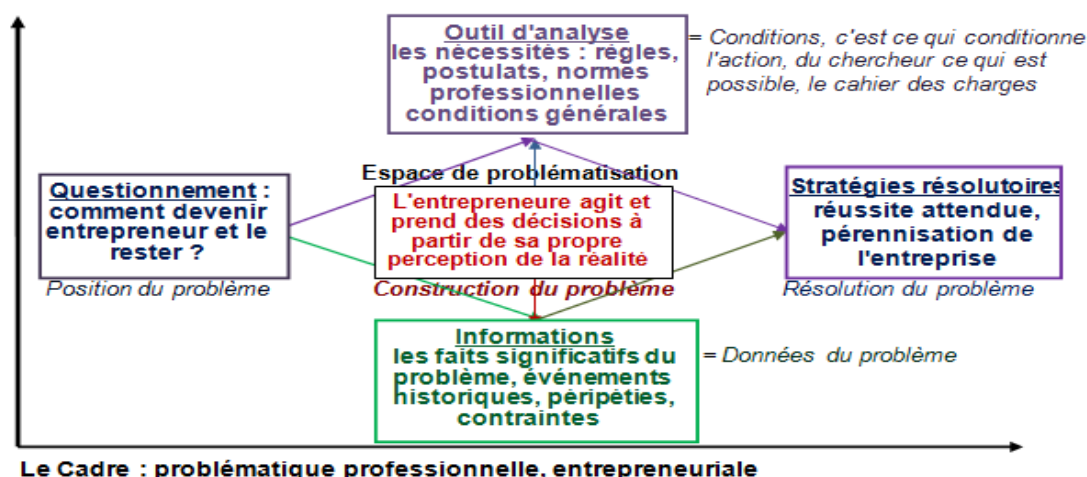
... Auger M : « *Mes associés n'arrivaient pas à s'entendre et c'est pour ça que je gère tout seul. S'il y a un regret à avoir, c'est que j'aurais dû faire auparavant* ».

- En écoutant l'entrepreneur, on observe que son discours est positif. Il contient une logique de recherche de résultats, liée à son besoin d'identification professionnelle pour lui-même, ce que Barbier (2017) définit comme « *les représentations identitaires de soi par soi* ». Constructions mentales, selon l'auteur, que les sujets opèrent autour d'eux-mêmes, elles prennent les mêmes contours que celles qu'ils opèrent de leurs activités et de l'environnement de leurs activités. Mise en relation avec d'autres représentations antérieures, elles contribuent à la formation de l'identité comme représentation récurrente que le sujet fait de lui-même. La mise en relation entre cette représentation identitaire récurrente et les représentations de soi comme sujet agissant en cours d'activité, explique de façon importante les affects identitaires tirés de l'exercice de l'action : plaisir de relever des défis dans le cas de Auger M qui est en train de s'engager dans une nouvelle activité de location d'espaces équipés pour clients professionnels, en créant un deuxième emploi salarié pour développer cette activité. C'est le « *fondement* » même de sa problématique identitaire et son enjeu d'autodidacte, comme une « *représentation identitaire de soi par soi* ».

### 1.7.2 Schéma de losange de problématisation pour l'interprétation des données

L'analyse actancielle du récit de Auger M laisse entendre un professionnel ayant un profil d'autodidacte, capable d'organiser et de conduire des « *opérations de combat* ». L'utilisation de cette métaphore résume la position qui consiste à vouloir entreprendre dans un domaine réservé à ceux qui possèdent le titre obligatoire à cette profession. Or, pour l'auteure, une observatrice externe, qui problématise en se mettant à la place du néo-entrepreneur la question de recherche est de comprendre l'origine de son problème : s'agit-il d'un « *désir* » d'être entrepreneur ou d'une circonstance d'autodidacte, ou bien les deux à la fois ? D'après son discours, il dit qu'il n'a pas de statut. Pourtant, il est conscient que sans ce diplôme, il n'aura ni la reconnaissance ni le statut professionnel qu'il recherche car le diplôme est une condition « *inopposable pour cette profession* » pour exercer la responsabilité de l'expert-comptable. En ce qui concerne la mise en problème, c'est l'auteure, une observatrice externe qui construit le problème en fonction de ses propres constats et son interprétation via les verbatim issus du discours d'Auger M.

Schéma 17 : Modèle interprétatif de « *mise en problème* » inspiré de Fabre (2017, p.30)



Le cadre : quant à son intention de pérenniser son activité, il constitue déjà un objectif manifeste pour l'avenir de sa carrière :

... Auger M : « *Ce n'est pas uniquement la finance qui m'intéresse, mais de mettre la rentabilité au service du projet et que l'entreprise soit pérenne* ».

En ce sens, le rapport particulier de l'entrepreneur avec son projet initial prend un double sens qui consiste, dans un premier temps à préparer le concours de l'expertise, juxtaposé à son intention de sortir du salariat en créant une entreprise avec « *son ami et collègue* » et dans un deuxième temps, à trouver des associées pour recréer « *seul* » son Cabinet d'expertise comptable.

En effet, après la séparation de son associé, Auger M construit, de manière itérative, une série de projets créés initialement dans la même activité, et par la suite dans des activités analogues, afin de

contourner ce manque. Il poursuit sa carrière au fil des rencontres : donc cela laisse penser qu'il n'a pas réfléchi à son problème. La mise en place des différentes stratégies résolutoires lui permet d'agir face à son environnement et en même temps ; elles l'obligent à prendre des risques qui complexifient davantage sa position de dirigeant d'entreprise, exerçant une profession réglementée :

... Auger M : « *Je pouvais travailler moins et avoir du temps pour préparer mon concours. Mais je suis passionné par ce que je fais et c'est au client de valoriser mon travail* ».

Selon ses représentations, l'obtention du diplôme d'expertise comptable « ouvre un boulevard » pour ceux qui l'obtiennent, mais lui, il ne l'a pas passé et il rencontre des difficultés à solliciter des experts-comptables diplômés pour s'associer avec eux.

En fait, le chemin de Auger M se constitue autour d'une interrogation existentielle qu'on peut formuler autrement en utilisant ses propres mots : « *Pouvoir être conseiller financier et de ne pas faire que de la compta* ». C'était son projet professionnel souhaité.

D'après ces premières interprétations, on formule l'hypothèse que dans le cas de Auger M., le problème ne se réduit pas à une difficulté intellectuelle, c'est un manque identifié, existentiel à corriger, en se référant à Fabre (2017, p.15). Par extension, on peut considérer que son besoin d'être « *apprécié pour ses compétences* » devient paradoxalement un risque professionnel.

1. Les informations sur les faits, ce sont les données à prendre en compte pour la mise en problème des faits tels qu'il les raconte, en dehors de la réalité de la situation. Dans son récit, désordonné historiquement, ce qu'on peut retenir est qu'il raconte ses propres représentations et qui désire exercer une activité indépendante.

Au départ, il s'associe avec son collègue en anticipant l'obtention du diplôme considéré comme une formalité. Mais, le cabinet comptable qu'ils ont repris n'a pas assez de clients. Auger M. prend l'initiative de développer la clientèle comme s'il était déjà expert-comptable.

... Auger M : « *La clientèle était les petits artisans. J'ai fait rentrer une autre clientèle* ».

Avec du recul, il manifeste son regret par rapport à cette association, parce que son associé profite de son implication professionnelle pour prendre le temps de se préparer et de réussir le concours.

... Auger M : « *Mon associé a eu le concours. Je me suis occupé de redresser le cabinet. Après, il supervisait mon boulot, mais techniquement, il était moins bon que moi* ».

En fait, il donne l'impression de savoir ce qu'il vaut, en s'estimant compétent pour le métier qu'il exerce, par rapport à son associé, sans tenir compte que le diplôme est une nécessité, une condition pour exercer cette profession. Par contre, son associé détient l'habilitation qui est une donnée (un fait signifiant) de superviser, de signer les comptes des entreprises clientes, et il devient le patron du

cabinet. Les associés se séparent. Pour Auger M., la rupture est liée aux clients qui suivent ses mutations. D'après l'interprétation du losange, le diplôme est une donnée, mais il y a des conditions au regard du diplôme qui méritent d'être étudiées. Lorsque l'entrepreneur regarde la situation avec ses « *lunettes d'autodidacte* », il voit sa valorisation à travers ses propres compétences, en relativisant la nécessité du diplôme. Malgré tout, il continue de persévérer dans son intention d'entreprendre. Il ne préconise aucunement un retour au salariat, mais des tentatives possibles afin de résoudre cette situation. Les données sont interrogées à partir de conditions.

2. Les conditions du problème : ce sont les conditions explicites d'exercice du métier qui concernent le statut d'un consultant non reconnu par l'Ordre des « *Experts-comptables en contrôle de gestion et pilotage de l'activité* » (voir bibliographie). De ce fait, il ne peut s'immiscer dans les comptes d'une entreprise qui n'est pas la sienne. Parmi ces conditions, la première concerne les dispositions légales de la profession et plus particulièrement l'inscription à l'Ordre des experts-comptables.

Finalement, suivant ses allégations, cet entrepreneur est professionnellement dans une réflexion existentielle depuis de nombreuses années. Si pour construire le problème, on doit le reformuler en fonction des données pertinentes recueillies sur les conditions de possibilité du phénomène étudié, selon Fabre (2006, p.47), alors, la question à se poser serait : « *Comment s'y prend-il pour construire et résoudre le problème de manque de diplôme et de statut d'expert-comptable ?* »

Son manque de diplôme, d'après la théorie de problématisation, fait partie des problèmes qualifiés par Fabre (2017, p. 11) d'induction, qui ne fournissent pas de preuve logique, mais plutôt instinctifs. Ce qu'on retient est qu'il a été amené à expérimenter ce qu'il savait déjà au niveau de la profession et de la réglementation, pour aller vers une pensée réflexive compte tenu de la nécessité d'adaptation de ses stratégies, dans un contexte où il fallait faire de la surproduction pour prouver sa compétence. Par ailleurs, ce besoin d'adaptation rend la situation professionnelle de Auger M., turbulente et à la fois évolutive. En définitive, on peut dire qu'il s'aperçoit que la contrainte du diplôme peut être déjouée.

- Tentatives d'adaptation : il recrée une entreprise en s'associant avec des experts-comptables consentants. Mais, ses associés se retirent rapidement et il doit recommencer à en chercher d'autres.

... Auger M : « *Je savais que je n'aurais pas toute mon indépendance. Mais, j'ai continué à développer ma clientèle. Cette société s'appelle (...) et existe toujours* ».

Conscient qu'il est obligé d'avoir « *la couverture* » d'un expert-comptable, il trouve un autre moyen pour se passer de cette obligation. Ici, il s'agit d'une condition que l'on peut interpréter de la façon en suivant son raisonnement : Auger M., s'associe avec des clients qui acceptent de le faire entrer dans leur capital de leur entreprise. Ensuite, il devient co-dirigeant et un peu plus tard, directeur financier pour signer, en toute légalité, les comptes du bilan de l'entreprise. Cependant, ce poste engendre des

risques importants comme en cas de faillite, ou d'accumulation des dettes et ce risque ont été sous-estimés par Auger M. Initialement, la démarche de la cogérance n'étant qu'une hypothèse, une condition indéterminée, elle est devenue une réalité concrète.

Toutefois, ce sont aussi les conditions sans lesquelles il ne peut, non plus, s'introduire dans la gestion financière d'une autre entreprise que la sienne. Il revient à son erreur de n'avoir pas pris le temps pour passer le concours. Il était en train de le préparer, mais, positionné entre deux projets, initialement complémentaires (créer son cabinet comptable avec un collègue et préparer son concours), il ne l'a pas fait. Il attribue le bon droit d'avoir déconnecté l'erreur de la faute. Parfois, cette idée de l'erreur n'est pas un mal à éviter absolument, mais le lot normal de la pensée (Deleuze 1968, 1969, cité par Fabre, 2006, p.48) en évoquant les analyses de Deleuze. C'est le cas de l'entrepreneur qui a cherché des chemins et des espaces possibles d'activité pour se placer et installer son projet, en édifiant des concepts d'activités liées à la gestion financière, tout en gardant son cœur de métier de conseiller d'entreprise.

3. La résolution du problème, les stratégies et les logiques d'action : on considère que Auger M résiste en négociant avec ses propres regrets pour dynamiser sa créativité et pour inventer des stratégies efficaces et flexibles qui permettent de suivre la reconfiguration de ses prestations. Ce sont des stratégies et des ententes, préalablement négociées pour résoudre le problème de l'absence du diplôme. Par conséquent, le but de ses stratégies directes ou indirectes est l'adaptation aux conditions que la réglementation lui impose. Par exemple, quand il dit qu'avec son ex-associé, il n'y avait pas de concertation, il avait pris l'initiative de mettre en place une activité plus intéressante et on suppose plus rémunératrice :

... Auger M : « *Il (l'associé) réduisait la fonction comptable à un minima. Moi, je faisais de l'analyse financière, des prévisions en expliquant au client les avantages financiers* ».

On s'aperçoit qu'il désapprouve le travail répétitif et sans intérêt, par rapport à sa perception d'une activité rythmée et régulée par les affects (Barbier, 2017, p. 42) qualifiée comme « *nobles* » qui est celle du conseil.

Dans son discours, on trouve des expressions techniques comme : la différenciation de la clientèle, la facturation des activités de conseil financier (...), et il poursuit en énonçant l'écart entre lui et son associé qui ne s'occupait que des petits bilans pour ses clients.

Vu sous cet angle, on présume que ses compétences se transforment au rythme de l'évolution de ses activités, pour continuer à agir de manière responsable d'une part, et d'autre part, pour faire ce dont il a envie tout en respectant les principes juridiques, afin d'atténuer les risques éventuels. Par exemple : il s'associe avec ses clients pour codiriger leur entreprise, superviser les comptes et signer

leur bilan. Il reconnaît (encore une fois) qu'il a commis une grosse erreur de ne pas s'être préparé au concours afin d'être plus crédible vis-à-vis de ses clients et surtout pour être plus sélectif vis-à-vis d'eux afin de prévenir les impayés. Suivant son discours, il conclut qu'il est obligé de mettre en place des stratégies indirectes qui sont moins risquées. En fin de compte, les états dans lesquels se trouve ce néo-entrepreneur se rapprochent à des situations professionnelles liées au contexte réglementaire qu'il a voulu défier. Le paradigme de la problématisation aide à voir comment les gens construisent des réponses totalement différentes au même problème de devenir entrepreneur dans la durée.

### 1.7.3 Application du modèle de problématisation dans les situations entrepreneuriales

Dans le cadre d'une démarche de questionnement sur les péripéties ([www.cnrtl.fr](http://www.cnrtl.fr)) « tombées » sur la trajectoire du sujet qu'on étudie, on peut noter que la seule difficulté que Auger M., ait rencontrée était l'absence de diplôme d'expertise comptable. En revanche, lorsque l'entrepreneur regarde la situation avec ses « lunettes d'autodidacte », il ne voit que sa valorisation par ses propres compétences, en relativisant la nécessité du diplôme. Malgré tout, il continue de persévérer dans son intention d'entreprendre. « *Il ne préconise aucunement un retour au salariat, mais des tentatives possibles afin de résoudre cette situation* » (Sicalidou, 2020).

... Auger M : « (...), *il faut être associé. Sinon, nous n'avons pas le droit d'intervenir dans les comptes. Ensuite, je deviens DAF (directeur administratif et financier), donc je fais partie de l'entreprise [il veut dire] je suis co-dirigeant* ».

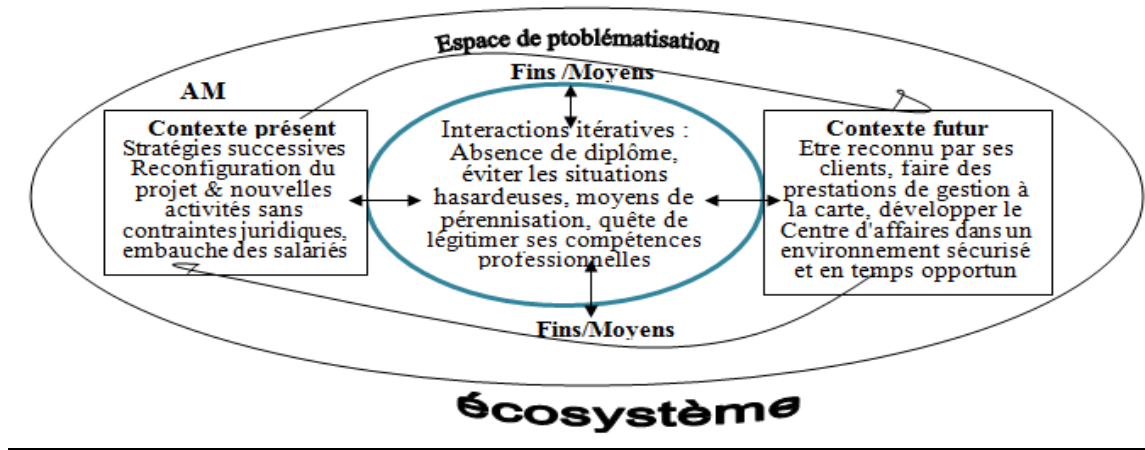
Il met donc en œuvre d'habiles stratégies de contournement de cette donnée, souvent sophistiquées et parfois coûteuses, ainsi que des outils qui correspondent, comme ses *tableaux de bord* pour rendre transparents les comptes des entreprises qu'il dirige ou codirige. On perçoit qu'à l'intérieur de la problématisation, il y a une relation dialogique entre l'entrepreneur et son écosystème, liée à sa situation d'autodidacte dans un contexte professionnel strictement contrôlé et corporatiste qui essaie de combattre pour être et rester travailleur indépendant, dans le domaine de la gestion comptable.

La question pour le chercheur est d'interpréter comment Auger M. a procédé pour établir le lien entre ses longues expériences mouvementées et son activité présente. Quels sont les buts qu'il s'est fixés et les moyens qui s'est donné pour se convertir en dirigeant un Centre d'affaires qui accueille les propriétaires de petites entreprises, ayant besoin d'un bureau ou juste d'une adresse fixe pour installer leur activité autonome et autogérée. Ces clients entrepreneurs sont libres d'acheter ou pas des prestations « *accompagnantes d'autrui* », selon le sens donné par Maela Paul. La notion de comptabilité n'est plus prépondérante. Désormais, elle fait partie d'une liste de prestations de services administratifs, vendues séparément au client, comme la prise des rendez-vous, l'organisation d'une



réunion ou d'un séminaire, la saisie comptable ou la prise en charge complète de la comptabilité de l'entreprise cliente (jusqu'au bilan comptable annuel).

Schéma 18 : inspiré de Schmitt, problématisation dans les situations entrepreneuriales



1. Espace de problématisation, ce graphique inspiré du schéma de Schmitt (2017), permet de visualiser la constitution du processus entrepreneurial d'Auger M. Dans l'espace de problématisation, caractérisé comme « *outil d'intelligibilité* » (Barbier, 217, p.101), l'entrepreneur donne du sens à sa quête pour relier futur et présent, en utilisant tous les moyens nécessaires pour atteindre ses fins, après la dissolution de sa première société créée deux ans auparavant avec son ami et ex-collègue.

... Auger M : « *Mon associé a eu le concours et il est devenu le patron du Cabinet* ».

On peut supposer que l'activité d'expertise comptable pourrait se poursuivre, même si l'un d'entre eux n'avait pas le concours du premier coup. Mais, ce n'était pas le cas parce qu'il s'agissait de se départir de fonctions, au sein de la direction d'un Cabinet d'expertise comptable, en situation de cogérance. En outre, la Loi de cette époque exigeait de détenir un taux limite de parts (moins de 40%) d'une société d'Expertise comptable, si un des associés n'était pas expert-comptable diplômé et inscrit à l'Ordre des experts-comptables et des commissaires aux comptes. Cependant, Auger M avait le projet de créer son propre Cabinet d'expertise, même s'il savait déjà qu'il ne pourrait pas le créer tout seul.

## 2. Relier le futur et le présent

- Ayant décidé de poursuivre sa carrière dans le domaine de l'expertise comptable, Auger M. évolue en empruntant un parcours complexe et parfois risqué, au vu des résultats qu'il expose pour pouvoir travailler « *comme s'il était diplômé* », il s'appuie sur des associés. En fait, l'entrepreneur a utilisé des stratégies d'adaptation pour légitimer sa vision du métier de comptable et ses intérêts, visant la reconfiguration de son projet « *contraignant* », ressenti comme un obstacle à sa carrière,

avant de le relier avec un futur sans contraintes juridiques, lui permettant de travailler de manière autonome de manière autonome et indépendante.

1<sup>ère</sup> Tentative stratégique, il crée son entreprise en s'associant avec deux experts-comptables qui sont prêts à l'aider pour *créer sa société*

... Auger M : « *J'avais mon propre projet : créer ma société. Je savais que je ne pouvais pas créer tout seul. Je me suis associé avec deux experts-comptables pour m'aider à créer ma société (...). Après, ils sont sortis de mon capital* ».

Il tient un discours revendicatif qui vise directement à l'exercice de la profession qu'il faut *déjouer* pour qu'il puisse travailler hors du cadre, tout en restant soumis aux conditions réglementaires en prenant en compte sa propre observation sur le fonctionnement et le rôle de l'expert et du comptable :

... Auger M : « *Il y a expert-comptable et comptable. Le rôle de l'Expert-comptable est de faire de la compta. Les experts-comptables embauchent des comptables pour faire leur boulot. Finalement, il fait un travail réglementé par quelqu'un qui ne l'est pas* ». Répétition : « *Faire uniquement de la compta, ça ne m'intéresse pas* ». (Voir bibliographie)

En revanche, il est conscient que s'il veut continuer à développer sa Société, il ne peut pas travailler sans « *la couverture* » d'un expert-comptable. Un peu plus loin et de façon désordonnée, il évoque sa 2<sup>ème</sup> Tentative stratégique :

... Auger M : « *J'ai trouvé un expert-comptable qui voulait travailler avec moi et je l'ai embauché. Un salarié qui avait déjà son concours d'expertise* ».

Mais le salarié, une fois qu'il a appris l'exercice du métier, est parti pour créer son propre cabinet d'expertise comptable.

3<sup>ème</sup> Tentative stratégique : elle est relativement différente de deux précédentes. Il rencontre un chef d'entreprise. Il devient directeur financier de la boîte pour l'aider à développer son activité. Ainsi, il prend en main la gestion de l'entreprise et signe, en toute légalité, comme associé.

Par la suite, il s'associe avec d'autres clients en prenant des participations à leur capital pour pouvoir faire du conseil et de la restructuration de l'entreprise. On peut s'apercevoir qu'il a trouvé par la *voie de l'association la légitimité* de signer les comptes, sans se faire payer pour la prestation, mais en partageant les bénéfices comme associé. De plus, du fait qu'il externalise une partie de la gestion des entreprises associées à la Holding, il travaille avec son assistante à son cabinet.

... Auger M : « (...), *il faut être associé. Sinon, nous n'avons pas le droit d'intervenir dans les comptes d'une entreprise autre que la nôtre...* »

En réalité, il prend des risques, compte tenu que le processus de développement de son activité comporte des prestations « *périlleuses* » et non standardisées, par exemple, dans le cas de faillite d'un de ses clients peu scrupuleux :

... Auger M : « *Il n'avait pas le temps de s'occuper de son entreprise (...) c'est moi qui m'en occupais (...), je le conseillais, il faisait exactement le contraire, et il a fait faillite. J'étais obligé de racheter ses locaux (...), je me suis surendetté* ».

Se référant aux travaux de Schmitt (2017), il s'agit d'une situation de gestion où l'incertitude et la complexité dépendent d'une part, des différentes interactions entre les acteurs, notamment guidés par leur propre incertitude face à la complexité de la situation, et d'autre part, du contexte dans lequel elle se déroule.

Par ailleurs, la codirection d'une entreprise est déjà une situation délicate, surtout concernant la gestion financière de son activité. Or, dans le cadre de cette codirection, on fait l'hypothèse que le lien entre l'intentionnalité du directeur administratif et financier et les dispositions de l'entrepreneur lui-même, il y a un espace de problématisation, et à travers cet espace, l'intentionnalité donne du sens à la situation de gestion. Autodidacte et aventureux, Auger M souhaite contrôler la gestion de son client et associé, et en parallèle, il doit assumer les risques inhérents à sa fonction de directeur financier, signataire du bilan. Cependant, son engouement pour l'analyse et la gestion peuvent l'entraîner à des erreurs d'appréciation. De son côté, l'entrepreneur s'appuie sur la compétence de son associé et se concentre sur l'exercice de son activité, en négligeant complètement la partie gestion de ses comptes. Ainsi, pour éviter la survenance de ce type de situations entrepreneuriales, il conviendrait de changer sa façon de voir les choses et d'optimiser d'autres moyens pour développer son entreprise.

### 3. Fins et moyens,

Auger M précise ses préférences : [*« je préfère mettre en place des « solutions »*]. Ce qu'il le permet d'exister professionnellement comme entrepreneur, en se donnant les moyens pour pérenniser son activité de conseiller financier et comptable. Ces stratégies successives lui permettent de travailler « *comme s'il était diplômé* ». Au début, il s'appuyait sur des associés acceptant de valider son savoir et poursuivre son activité, en toute légitimité et conformité. Par la suite, il a évolué vers « *la réciprocité* ». Il s'est associé avec certains de ses clients et il proposait ses services comptables gratuitement, contre des prises de parts sociales. Il devenait directeur financier en s'appuyant sur le principe du consentement explicite du dirigeant de la société.

Cependant, son objectif de pérenniser son entreprise devient de plus en plus complexe. Face à l'hostilité de son écosystème, il décide de prendre les choses en main et de mettre à profit ses connaissances et ses capacités pour faire évoluer ses activités entrepreneuriales, conformément aux objectifs fixés et aux moyens qu'il pourrait disposer. Ainsi, pour faire croître le potentiel de son entreprise, il met en place de nouvelles activités. Il crée un centre d'accueil d'entreprise et s'intègre dans un réseau mondial, selon ses dires « *pour éviter isolement et paupérisation* ». Dans le cadre de sa nouvelle stratégie de développement, il privilégie une activité commerciale et non réglementée pour éviter les inconvénients liés aux situations hasardeuses et aux associés malintentionnés. En créant une société de famille du fait qu'il est associé uniquement avec son épouse.

*... Auger M. : « J'ai mis les choses à plat (...) j'ai considéré que je recrée mon entreprise après avoir fait un diagnostic stratégique. Après, j'ai repris tout à zéro pour monter mon Centre d'affaires ». « C'est là que j'ai décidé de devenir CIF (conseiller en investissement financier) pour avoir un statut reconnu ».*

En d'autres termes, ceci lui permet d'avoir des échanges avec d'autres professionnels, de posséder un outil de travail autonome, de partager des pratiques avec ses clients et d'être plus crédible face aux banquiers.

- Préparer le contexte futur de son entreprise, ses logiques d'action : la contingence et le projet.

Les faits racontés par rapport à ses objectifs (ses fins) et les moyens déployés pour préparer un contexte futur (espéré), c'est-à-dire exercer une activité, permettant la valorisation de son expérience et minimisant l'importance du diplôme ramène à la définition de Auger M du projet professionnel.

*...Auger M. « Le projet est de faire quelque chose de bien. J'aime l'analyse financière et j'aime aussi la gestion. Mettre la rentabilité au service du projet. C'est un moyen. L'objet est que l'entreprise soit pérenne. (...) Ce n'est pas uniquement la finance qui m'intéresse. C'est plus intéressant d'être au service d'un besoin ».*

En empruntant la définition donnée par Auger M., on peut dire que dans le cadre de son projet, les engagements de l'entrepreneur au niveau de la concertation, du consensus et de la gouvernance de son entreprise, sont articulés autour de quatre catégories qui couvrent différents domaines :

- familiale face à son épouse qui constitue un engagement affectif, un consensus moral et tacite et, en même temps, une concertation concernant une responsabilité partagée, compte tenu que le couple détient la totalité du capital social ; ils sont coresponsables des dettes professionnelles et privées ;

- professionnelle et plus particulièrement financière, envers les banquiers pour le remboursement de ses crédits contractés pour financer ses investissements immobiliers ;

- engagement de bonne tenue et de transparence des comptes de gestion de la Holding composé de huit sociétés, ce qu'on appelle en droit « *la responsabilité civile et pénale* » du gérant de la société face à ses associés ;

- responsabilité et engagement juridico-économiques et moraux, y compris concertation de bonne entente en tant qu'employeur envers ses deux salariées.

Pour résumer, on peut prétendre que l'application de Schmitt complète le modèle initialement choisi du losange de la problématisation de Fabre. Ces deux modèles permettent de *focaliser l'attention sur les activités entrepreneuriales, en prenant en considération les situations, notamment la part prise en compte par l'écosystème et sa perception par l'entrepreneur, lors de l'analyse de son discours.*

- Comment Auger M. a pu faire ?

La difficulté qui ne pourra pas le faire dévier de sa trajectoire est l'absence du diplôme d'expert-comptable. Ainsi, toute la construction de son concept de fonctionnement en tant qu'entrepreneur est liée à ce manque. Il a donc organisé toute une série de stratégies, « *sophistiquées* » et ingénieuses à la fois, d'une part pour contourner cet obstacle et d'autre part, pour respecter les règles du métier. Chargé de prouver sa légitimité, il a créé des outils adéquats, comme ses *tableaux de bord* pour rendre transparents les comptes annuels des entreprises qu'il dirige.

Il convient de noter, par ailleurs, que Auger M. est en situation de réajustement et d'approbation d'accords affectifs et de conciliations dans l'espace du sensible. Il organise des stratégies résolutoires et des échanges conciliants. Pour lui, les « *échecs* » deviennent des rebondissements, par exemple, quand il dit : « *J'étais obligé de racheter ses locaux* ». La recherche d'un statut pour légitimer son activité se transforme en levier de pérennisation de ses activités de gestionnaire financier, dans le sens large du terme.

## 1.8 Échanges sociaux et tonalités transactionnelles : l'analyse des transactions sociales

Dans sa quête continue d'une meilleure approche du bien-fondé de son projet, Auger M. se met en scène comme un entrepreneur stratégique et négociateur avisé, qui sait défendre ses intérêts, il souhaite sécuriser la continuité de ses activités en sécurisant, en quelque sorte, ses associés et ses banquiers. Il a créé, depuis 4 ans, une nouvelle activité, placée dans un créneau de gestion qui n'est pas réglementé. L'approche transactionnelle (schéma de Blanc et *al.*, 1998 :238) : c'est une approche globale de l'entrepreneuriat pour cerner les ajustements constants du binôme avec sa comptable, et ensuite, les ajustements avec d'autres acteurs, dont son épouse qui apparaissent dans l'historique de l'évolution de l'organisation de la société

Tableau 22 : analyse des transactions sociales de Auger M.

Étapes de l'analyse
<p><b>A- Situation entrepreneuriale transactionnelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>La situation est-elle semi-structurée, semi-aléatoire ? :</u>            - Situation professionnelle semi-structurée lorsque Auger M. s'associe avec son « <i>ami et collègue</i> ». Ils devaient préparer le concours d'expertise comptable car ils n'étaient pas encore habilités à exercer leur métier d'expert. La situation devient semi-aléatoire, puisque d'après Auger M, il n'y a pas eu échange <i>négociatoire</i> entre les deux associés.</li> <li>● <u>L'action réciproque est-elle possible ?</u>            - Compte tenu des faits, l'associé a obtenu son diplôme, alors qu'il a priorisé le développement de la clientèle à la place du diplôme. Par la suite, son associé change de comportement « <i>Mon associé n'était plus le même</i> » souligne Auger M. Par conséquent, leurs relations et leurs échanges ne sont plus cordiaux. Il prend la direction du Cabinet et se met à contrôler le travail de son collègue. Ils deviennent des antagonistes quand il critique le travail de son associé, en disant qu'il était moins bon que lui.</li> <li>● <u>Quelle est la place de l'environnement ?</u>            L'environnement représente ici tout ce qui concerne les lois, les normes, les clients, le diplôme qui valide les compétences. Le rapport entre l'entrepreneur et son environnement est complexe, voire contraignant.            - 1<sup>ère</sup> période : en anticipant l'obtention de leur diplôme d'expert-comptable, deux collègues s'associent pour reprendre un cabinet d'expertise comptable en difficulté pour le redresser.            - 2<sup>ème</sup> période : les clients de ce cabinet sont de petits artisans. « <i>Il fallait faire de l'abattage</i> », des tâches répétitives qui n'ont pas de sens pour lui. Il est intéressé par le conseil. Cependant, le conseil n'intéressait pas cette clientèle. Ainsi, face à l'hostilité du milieu, Auger M décide de prendre les choses en main pour redresser seul leur cabinet. Avec du recul, vingt ans plus tard, il manifeste son regret en disant : « <i>je pouvais travailler moins et avoir du temps pour préparer mon concours</i> » comme a fait son associé.            - 3<sup>ème</sup> période : son associé obtient son diplôme d'expert-comptable et l'environnement de Auger M se complexifie davantage du point de vue juridique. À cette époque, la Loi interdisait aux associés, non diplômés, de détenir plus de 40% de parts des Cabinets d'expertise comptable.            - 4<sup>ème</sup> période : après la rupture avec son associé, il continue à développer sa clientèle en faisant des tentatives d'adaptation à un environnement strictement réglementé dont il n'était pas membre. Pendant 27 ans, il a cherché des voies et des espaces possibles d'activité pour installer</li> </ul>

son projet de consultant en gestion financière, en édifiant des concepts et des initiatives pour conserver son métier de conseiller d'entreprise.

### **B- Difficultés à surmonter :**

- Quelles sont les oppositions en présence ?

- L'opposition la plus importante pour cet entrepreneur est l'exercice d'une profession dont il ne possède pas le diplôme adéquat pour la pratiquer légalement. Il n'a suivi que partiellement le parcours de formation, dédié aux fonctions de l'expert-comptable, et malgré sa longue expérience ayant travaillé dans un gros cabinet, il ne bénéficie pas du statut d'expert-comptable, du fait qu'il n'a pas passé le concours pour l'obtenir. Pour restructurer une entreprise, il faut être associé. De plus, la Loi l'interdit d'être associé avec un expert-comptable s'il détient plus de 40% du capital de la société.

- Quels sont les couples de tensions ?

- Couple 1, effet d'interdépendance-dépendance : au départ, entre les deux associés en situation d'interdépendance, ils préparent le même diplôme et partagent la gérance d'un Cabinet comptable. Après le concours, Auger M se trouve en situation de dépendance du fait que son associé a obtenu la certification d'Expert-comptable. La situation se dégrade car leurs relations ne sont plus les mêmes. L'associé méconnaît le fait que son collègue a développé la clientèle tout seul. Ainsi, en absence de compromis de coexistence entre les deux associés, le terrain transactionnel ne se partage plus de la même manière. Dans ce cas précis, « *la transaction aboutirait à une compromission* » (Remy et al. p. 51). L'association avec son collègue a été dissoute et Auger M a quitté la société avec une partie de la clientèle.

- Couple 2, effet d'être tributaire de ses associés : après sa première séparation, il s'associe avec deux experts-comptables qui acceptent de l'aider à créer sa société. Puis, ils sont sortis de son capital, étant donné que la collaboration n'était pas durable.

- Couple 3, effet de dépendance entre l'employeur et son salarié : pour éviter de chercher de nouveaux associés, Auger M décide d'embaucher un salarié qui avait déjà son concours d'expertise, en espérant que ce dernier reste un peu plus longtemps. Mais, un an plus tard, il a quitté son poste pour créer son propre cabinet.

- Couple 4, effet de la stratégie du « client associé » : Auger M entretient avec son client associé une relation planifiée, fondée sur la création et le partage de la valeur marchande. Au lieu de facturer des honoraires, il propose au chef d'entreprise de rentrer dans son capital. Il s'associe avec son client pour faire un accompagnement au changement. En d'autres termes, il « *structure les choses en donnant un sens à la fois stratégique et économique* », en vue de renforcer le chiffre

d'affaires de l'entreprise. Il gère la société pour le compte de son propriétaire, et il se rémunère par les bénéfices réalisés.

### **C - Effets sur le lien social :**

#### Transactions identitaires de Auger M :

-Il pense toutefois qu'il doit accepter d'en assumer les conséquences de ce qui considère comme une erreur (de ne pas avoir passé son diplôme). Ainsi, il se donne l'obligation d'atteindre ses fins, en mettant en pratique différents stratagèmes pour défier le contexte réglementaire. Son but est de facturer à ses clients des honoraires élevés qui reflètent la valeur du service rendu. Il a besoin d'être apprécié pour ses compétences et de rester dans la légitimité. Il négocie, en situation de contrainte, avec des associés ou avec des salariés experts-comptables diplômés. Il cherche des contreparties pour avoir une « couverture », lui permettant de continuer à travailler en autonomie.

Par la suite, il change de fonctionnement. Il négocie des alliances avec des clients consentants pour faire des consultations, et au lieu de les facturer, il propose, récupère gratuitement des quotités du capital social de l'entreprise de son client en précisant : « *Comme on crée de la valeur, on partage de la valeur* ». Sinon, il facture ses services. Cependant, avec certains clients, il prend implicitement ou explicitement des risques professionnels. Par ailleurs, il reste très discret sur le mode de rémunération de cette catégorie « d'associés ». Dans ce sens, la négociation est également semi-transparente.

- Depuis la création du Centre d'affaires, il pratique des échanges marchands en interne avec ses clients locataires, en initiant des activités qui génèrent des revenus *via* la vente de prestations administratives et comptables et des prestations d'hébergement privatif d'entreprises de services et de jeunes entreprises souhaitant s'installer dans leurs premiers locaux ». Dans ce mode de fonctionnement, la négociation est transparente.

#### Transactions interpersonnelles Auger M.

-Situation familiale absente de son discours, cependant, quand il évoque qu'au niveau de sa société, il est associé avec sa femme, laquelle « *elle n'a vraiment rien à voir...* », on peut supposer qu'il y a une transaction silencieuse au sein du couple. Par ailleurs, sa femme travaille dans le domaine médical, elle doit être aussi autodidacte que lui et elle préfère laisser son mari tranquille.

- Transactions interpersonnelles et interactions contractuelles avec sa secrétaire-comptable avec qui il entretient une relation de confiance. Elle est comptable et travaille comme lui. Chacun



travaille à sa manière et après, ils partagent. Au niveau du Centre d'Affaires, elle peut travailler toute seule.

- Négociations commerciales réussies avec certains de ses locateurs lesquels, non seulement louent un bureau à son Centre, mais achètent aussi des prestations de gestion financière et comptable à Auger M. L'hypothèse qu'on fait est que pour qu'il y ait une transaction commerciale, il faut qu'il y ait une confiance réciproque entre les parties.

#### **D - Modifications du contexte, conséquences de l'agrégation des transactions.**

- Pour étudier les effets sur le contexte professionnel des échanges négociatoires, on va se rapprocher du processus de problématisation de Fabre. Il apparaît clairement que l'idée de créer le Centre d'affaires émane de deux catégories de facteurs déclencheurs. Le premier concerne les apprentissages qu'il a fait et les expériences cumulées, *via* toutes ses péripéties qui lui ont fait comprendre qu'il devenait de plus en plus compliqué de trouver des associées pour le soutenir dans sa quête « *de pouvoir être conseiller financier et de ne pas faire que de la compta* ».

La difficulté des échanges (non) négociatoires ne peut être que justifiée, car les fonctions de l'expert-comptable sont strictement réglementées et protégées par la Loi française. Le deuxième déclencheur est sa propre façon de voir le monde, notamment, sa conception de la dominance du sur-enchérissement du marché des services et la solitude du petit entrepreneur qui connaît son métier, mais, il ne connaît pas forcément toutes les règles de la gestion comptable. En outre, il n'a pas les moyens de suivre la partie administrative de son entreprise face aux évolutions du système numérique et l'usage de l'informatique de gestion, en général. Le mot clé de Auger M est la persévérance, et il enchaîne en évoquant que le système administratif fait partie de l'environnement de l'entreprise.

À cette étape, il commence à redéfinir sa mission en précisant que « *l'outil de gestion est un centre de profit et ce n'est pas un centre d'écoute* ». Il travaille sur les conséquences de l'absence de contrôle de gestion, dont, d'après lui, beaucoup d'entreprises souffrent parce qu'elles n'ont pas d'administratif, et surtout pas le temps pour apprendre à s'en servir des logiciels de gestion. Ce sont des outils qui permettent de prendre des décisions et de mesurer l'impact d'une négociation marchande avec le banquier, le fournisseur ou le client. Donc, la gestion est un outil de travail et un levier de performance.

#### **E- Construction de sens et l'émergence de nouvelles valeurs.**

L'action suppose un sujet concret qui a un pouvoir d'initiative (Remy, 2005). Dans le cas de Auger M, les nouvelles valeurs qui émergent se concentrent sur des initiatives de changement structurel de son activité principale. Il dit « *son faire* », en liant l'action à son environnement

praxéologique (Barbier, 2018), pendant son auto-construction en entrepreneur clairvoyant, capable de mobiliser les ressources nécessaires pour asseoir sa « nouvelle » activité de dirigeant indépendant et autonome.

En fait, il prend les dispositions nécessaires pour transformer l'avenir de son entreprise en activité commerciale reconnue. Les changements qu'il met en place sont d'ordre organisationnel et commercial lorsqu'il évoque qu'il a fait un diagnostic stratégique, en vue de restructurer son activité d'accompagnement comptable et financier des petites et moyennes entreprises : « *j'ai repris tout à zéro pour monter mon Centre d'Affaires. C'est là que j'ai décidé de devenir CIF (www.legifrance.gouv.fr) pour avoir un statut* ».

En parallèle, le Centre d'Affaires fait partie d'un réseau mondial de centres d'affaires. Cette adhésion lui permet, d'une part, d'avoir un discours crédible et « mondialisé » et, d'autre part, d'avoir des idées qui viennent de ses partenaires. Il éprouve le besoin d'avoir un outil de travail et de partager des pratiques avec d'autres dirigeants qui œuvrent dans ce domaine d'activité. Auger M ne cherche plus à avoir un statut, mais il veille à ce que l'environnement de son entreprise soit pris en compte dans le plan de restructuration de son activité, en tant que facteur de changement. Ainsi, on constate que l'entrepreneur n'a pas analysé la situation dans laquelle il se trouve depuis quelques années, car, comme il a expliqué, a reconstruit son projet par rapport à son environnement.

Installé dans une « zone d'activités industrielles et tertiaires » à proximité de Dijon, il a eu l'opportunité d'acquérir des locaux abandonnés par son propriétaire avec des espaces de stationnement pour aménager des bureaux, des salles de réunion et des parkings. Donc, à la différence d'une l'approche rationnelle et planifiée de sa situation professionnelle, Auger M a mis en avant « *l'aspect situé des situations* » en faisant « *ce qu'il avait à faire* » (Schmitt, et al. 2015). Il a anticipé l'évolution de son entreprise et de son réseau professionnel, conformément à la nouvelle « *vision élargie* » de son marché. De ce fait, agir *équivaldrait bien à être dans une situation pertinente* (Ibid.).

Ce scénario lucratif porte sur différents questionnements comme la valeur ajoutée de son service, le positionnement par rapport à la concurrence, mais aussi le prix auquel il souhaite valoriser ses pratiques pour vendre ses prestations aux clients entrepreneurs du Centre d'affaires qu'il dirige (Schmitt et al., 2015-2018). Quant à l'évolution et l'avenir de sa société, il explique qu'à partir de la date d'adhésion au réseau des Centres d'affaires, il a tout construit pour donner de la valeur au Centre et pour échapper à la solitude en précisant :

... Auger M : « *Parce qu'être tout seul, à long terme, n'a aucune valeur (aucun sens). C'est un marché nouveau et ça va se développer. Si je reste indépendant, mon entreprise ne sera pas valorisée et comme j'anticipe je veux créer de la valeur. Au début, j'ai créé une marque, et dans un deuxième temps, j'ai créé une société autonome pour avoir une belle lisibilité* ».

Partant de cette opportunité, il continue à développer ses transactions commerciales en produisant une nouvelle situation qui a amplifié les opportunités potentielles d'action individuelle dans le marché de la location des bureaux (Remy, 2005). Ce sont des efforts d'adaptation et de décision qui ont du sens, permettant d'instaurer des échanges sociaux avec ses partenaires et ses clients. Cependant, on peut s'interroger sur la différence entre le marché et la négociation dans le cadre du parcours entrepreneurial de Auger M.

Pour rendre plus claires ces deux notions, on va emprunter les explications de (Remy, 2005, p. 83). « *En effet, le marché présente certaines similarités avec la négociation, mais il en diffère notamment par l'importance du concept d'interdépendance et des jeux d'ajustements qui s'opposent* ». L'analogie du marché fait ainsi entrer dans ce que Rémy appelle « *un univers de logiques objectives* ». Ce sont celles qui produisent des effets indépendamment de l'intention des acteurs. Cette analogie présente l'avantage de mettre l'accent sur l'articulation diffuse et continue entre l'interdépendance objective des acteurs et leur entrée dans une interaction faiblement cadrée.

## 1.9 Les chemins professionnels de Auger M.

En revenant au déroulement du discours, on constate que faute d'historicité des faits, on perçoit un scénario dont le locuteur est l'acteur principal, « le héros de son parcours ». Les différentes temporalités s'entremêlent en absence de tout questionnement (apparent) par rapport à sa situation. Il s'agit d'une série d'actes mis en œuvre et exposés *via* des formules comme :

... Auger M : « *Je pense plus aux autres qu'à moi (...) j'ai évolué, au départ, j'avais tort d'avoir raison et j'ai eu raison d'avoir tort.* »

- Il se réfère à de nombreuses personnes qui sont des associés, des clients, des clients associés, des salariés, des avocats qui entrent et sortent dans son récit, selon leur utilité ou leur nuisance. Parmi les destinataires. On comprend que ses choix professionnels et sa carrière se situent en dehors de son environnement familial.

Au fil de son discours, on perçoit également que Auger M. a identifié les limites du contexte entrepreneurial dans lequel il s'était enfermé, ainsi que les possibilités de ré-établir le sien conforme à son éthos professionnel. La tendance s'est inversée depuis qu'il développe les activités du Centre

d'affaires. Il a réorienté les fonctions initiales de son entreprise, en mettant moins l'accent sur les services comptables, et davantage sur le développement des services d'hébergement d'entreprises, dans des locaux appropriés.

Pour exercer cette activité, Auger M a effectué une acquisition foncière appropriée, et par la suite, il gère ses locations via un bail et un règlement intérieur. Par conséquent, la pérennisation de son entreprise peut être consolidée en prenant une voie plus large, laissant derrière lui les chemins de traverse. Et, en parallèle, cette nouvelle activité engendre de nouvelles compétences et de nombreuses responsabilités pour son dirigeant. Il ouvre un nouveau champ de réflexion sur la valorisation des intérêts personnels, professionnels et sur ses logiques d'action qu'il est possible de valoriser ou de décloisonner. Dans ce contexte commercial, il y a deux sortes de logiques : les logiques sociales liées à l'accueil, à l'écoute et aux relations transactionnelles avec ses locataires et les logiques techniques reliées à l'entretien du bâtiment, les installations sanitaires, la propreté et le chauffage des locaux, ainsi que le fonctionnement du système hi-fi, des PC des bureaux et des vidéoprojecteurs. Par conséquent, les situations entrepreneuriales construites par Auger M, tout au long de son parcours de chef d'entreprise, ont la particularité d'être bâties de manière itérative *via* une série de projets « *stratégiques* » conçus initialement dans la même activité et par la suite dans les activités différentes. Notamment, il se transforme en CIF (Conseiller en Investissements Financiers) et par la suite, engagé dans une tout autre activité « *d'hébergeur* », c'est-à-dire exploitant d'hébergements professionnels, temporaires ou permanents pour les petites entreprises, ayant des activités dans le domaine du tertiaire.

Dans le cadre de cette transformation, l'activité de gestion administrative et comptable devient une activité de sous-traitance de spécialité. En d'autres termes, Auger M met à disposition de ses clients son savoir-faire pour proposer un service personnalisé et à la carte.

Cette activité est suppléée par une nouvelle sous-activité de gestion des biens matériels pour mieux rendre compte des investissements et des activités, concernant la gestion du cycle de vie de certains équipements, par exemple, le mobilier ou les appareils électroniques, et tout ce qui peut améliorer le service client ou optimiser le processus de la chaîne logistique de production des prestations (*supply chain processes*), du Centre d'affaires. Par ailleurs, la modification de son offre de prestations ayant trait à son domaine de compétences relatif au conseil et à l'accompagnement en gestion financière des entreprises sont commercialisées depuis deux ans, sous la forme de cours de contrôle de gestion auprès des étudiants du DUT GEA - *gestion des entreprises et des administrations*.

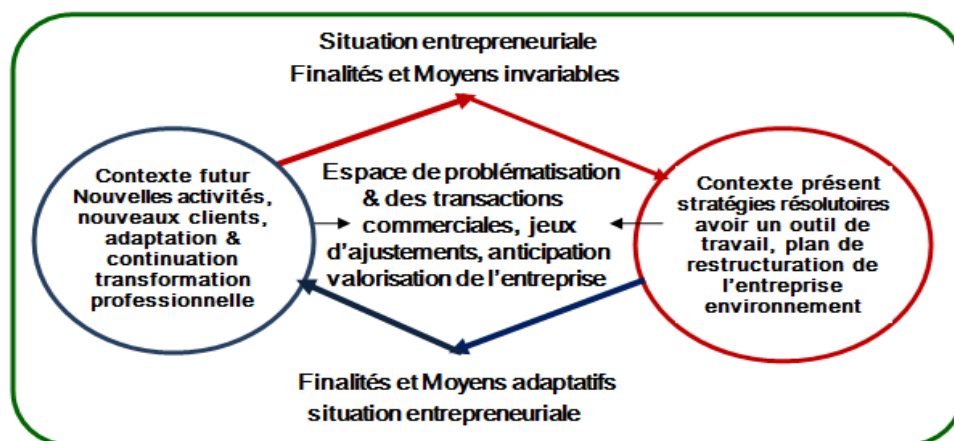
Ce paradigme de transformation amène à penser que les entrepreneurs agissent selon une démarche « *effectuale* ». C'est-à-dire que Auger M. étant un entrepreneur expert, pour effectuer ces changements avant de passer « *à l'acte* », il a utilisé ses propres ressources. Il a commencé avec ce qu'il « *avait sous*

la main » avant d'embaucher son assistante. C'est ce que Silberzahn (2016) caractérise comme étant un fonctionnement non « causal ». Toutefois, il faut tenir compte que ces évolutions structurelles sont envisagées comme un problème dit « ouvert », autrement dit, ce sont des évolutions ne comportant pas de solution prédéterminée, mais qui permettent d'observer de nouveaux possibles en matière d'entrepreneuriat de conversion (Schmitt et Bayad, 2008). L'entrepreneur est plus intéressé à l'efficacité de ses prestations, qu'à la résolution de problème. Par exemple son manque de diplôme d'expert-comptable. La mise à disposition des moyens, à la hauteur de ses fins (son objectif) concernant la compétence et la rémunération du service, permet la satisfaction de sa clientèle.

- Préparer le contexte futur de son Centre d'affaires et ses logiques d'action pour se faire connaître : ce qu'il faut retenir concerne ses initiatives d'inventivité. Sa situation actuelle conduit à penser à tous les échanges sociaux qu'il a dû effectuer pour fédérer son passé professionnel avec l'avenir de sa nouvelle activité de location des espaces professionnels. Ainsi que les tonalités transactionnelles qui ont jalonné ce parcours entrepreneurial au regard de l'enquêtrice. La question est d'interpréter comment l'entrepreneur a procédé pour établir, entre ses pratiques passées et ses agissements actuels. Les buts qu'il s'est fixés et les moyens qu'il s'est donnés pour s'adapter à une nouvelle vie socioprofessionnelle, dans un contexte changeant et aléatoire.

En se référant à Schmitt (*Ibid.*, 2015), « les situations entrepreneuriales peuvent être considérées comme une construction humaine, tenant compte du contexte, à un moment donné. Elles englobent les représentations cognitives et émotives de l'entrepreneur par rapport à un futur envisageable ». Par conséquent, on s'interroge sur les interactions entre l'entrepreneur et son environnement, lors de sa trajectoire professionnelle, entrepreneuriale.

Schéma 19 : Situation entrepreneuriale Auger M, stratégies pour lier présent et futur



### Parcours binaire contextualisé avec son écosystème

Au regard de ce schéma qui résume les éléments clés de son cheminement et sa situation actuelle, on peut énoncer que Auger M développe son activité professionnelle en investissant « pour la

*transformation de lui-même* », en se référant à Barbier (2016). Entre le contexte présent et le contexte futur, il effectue des transactions, il essaie d'acquérir de nouveaux savoirs pour la compréhension et l'anticipation des besoins de petites entreprises et il expérimente son plan de restructuration, en améliorant ses pratiques par rapport à la réorientation de ses activités. Ainsi, les flèches rouges en haut du graphique représentent la situation initiale dont les finalités et les moyens sont restés invariables, les bleues, en bas du graphique, représentent la situation future du fait que les finalités ont évolué depuis la transformation de son activité initiale. Par conséquent, l'espace de problématisation comporte les transactions commerciales avec ses clients-locateurs et les jeux d'ajustement de ses pratiques, en anticipant sur la valorisation de son entreprise. En fait, Auger M recherche de nouveaux clients (les finalités) pour son entreprise et adapte son organisation à son nouvel environnement commercial. Il procède, d'une part à la reconfiguration de l'organisation de son entreprise, en embauchant du personnel salarié et d'autre part, il met en place de nouvelles prestations et d'outils (les moyens) pour l'accompagnement administratif afin de faciliter l'installation et la gestion des petits entrepreneurs « *solitaires* ». Ce sont des données intéressantes pour la reconstruction de son expérience, lors de cette phase de transition.

Au cours de son discours, l'entrepreneur laisse entrevoir ses deux parcours professionnels entre le contexte présent et le contexte futur. Le premier est lié aux stratégies résolutoires pour continuer à proposer des prestations d'analyse financière à ses clients associés. C'est la période où il tente d'esquiver les contraintes de certification dues au manque de diplôme d'expert-comptable. Le contexte futur correspond au « *centrage stratégique* », comme il dit, pour développer son nouveau Centre d'affaires agréé, en tant que Centre de domiciliation par la Préfecture. Compte tenu de la complexité des réglementations, il a décidé également d'adhérer au réseau international des Centres d'Affaires afin de faciliter l'échange de savoir-faire et de bonnes pratiques, dans un environnement international. Sa finalité est de mettre la rentabilité au service de son projet.

Par conséquent, le schéma ci-dessus illustre l'approche globale des situations entrepreneuriales dans leur dimension temporelle, visant à changer une situation existante en une situation souhaitée. Donc, dans une logique d'intentionnalité, le futur va jouer un rôle important dans le développement des actions présentes, évoqué par Schmitt (2018). Or, en utilisant ce schéma, on incorpore une dimension temporelle entre contexte présent et contexte futur, et entre finalités et moyens pour relier les logiques d'action avec les situations mentionnées par l'entrepreneur. Cette logique se résume en deux mots : *lisibilité* et *anticipation* d'un avenir propice au développement de son activité.

Ce témoignage constitue un paradigme dans la mesure où il constitue un support pour imaginer le parcours traversé de cet entrepreneur. Pour Foucart (ibid. p. 45), « le paradigme est un principe organisateur et inducteur de construction d'hypothèses et d'interprétations théoriques », il peut être

interprété comme une suite de négociations marchandes, lui permettant de trouver une solution conforme à ses objectifs d'évolution et de création de la valeur en tant qu'entrepreneur, désireux de progresser dans un contexte légal et transparent. Il a probablement négocié avec son épouse un consensus familial, lui permettant de décider et de gérer en toute autonomie les ressources de leurs entreprises. En fait, l'important n'est pas le consensus, mais la manière de l'obtenir, écrit Fabre (2017, p.48). Ce qui structure cette communication rationnelle est en réalité une collaboration mutuelle et les efforts respectifs de chacun des époux pour éviter que les conflits s'installent. Les hommes, en général, chercheraient avant tout à contrôler leurs actions et leur destin, alors que les femmes seraient plutôt au service du bien commun. D'après les études sur « l'art de négocier », on apprend qu'une négociation interpersonnelle réussie au sein d'un couple peut être attribuable à la volonté des parties d'agir dans leur propre intérêt, les hommes performant moins bien dans les cultures où les besoins du groupe l'emportent sur les intérêts des individus (Poitras, 2021)

Auger M et sa femme ont des activités extraprofessionnelles communes. Ils s'occupent de l'associatif. Le mari est le président d'une association de randonnées. Ils pratiquent la marche en famille. Ils ont fait des montages de projets associatifs. Quand on lui pose la question de ce qui change entre un projet associatif et un projet d'entreprise, il explique qu'en principe, rien ne change. Juste un problème de position de finalité. Les processus sont les mêmes, les outils aussi et la négociation ; même si cette dernière n'est pas marchande, tient une place importante au niveau du consensus entre les membres pour prendre des décisions. Il précise qu'il ne peut pas tout faire, et surtout, il se donne une discipline sévère, en disant qu'il ne faut pas qu'il se disperse du fait qu'il a deux entreprises à développer, dont une qui est créée depuis 4 ans et dont l'avenir apparaît prometteur.

## 1.10 Les enseignements essentiels tirés de l'analyse du parcours entrepreneurial

Tableau 23 : L'essentiel de la carrière entrepreneuriale de Auger M

<p>Situation actuelle Résolution durable problème de son emploi</p>	<p>Auger a réorienté les fonctions initiales de son entreprise, pour développer une activité de location d'espaces de travail en créant un poste d'assistante pour le secondier. L'absence de diplôme d'expert-comptable n'est plus un obstacle. Il propose des services d'accompagnement administratif à ses clients. Dichotomie entre un début hasardeux et opportuniste et une reconversion visant à introduire dans le marché une activité mercantile, relative à la mobilité professionnelle qui s'impose déjà dans certaines activités tertiaires</p>
<p>Activité, professionnelle Organisation</p>	<p>Comptable-chef de mission salarié en Cabinet d'Expertise-Comptable, puis rupture du salariat reprise en cogérance avec son collègue un Cabinet d'expertise-comptable.</p>

	<p>Rupture avec son associé, puis dissolution de l'association, création de son entreprise avec des associés consentants.</p> <p>À présent, il est prestataire de services de : domiciliation, location salles de réunion, bureaux et prestations de secrétariat. Il exerce partiellement l'activité de conseil en comptabilité, juridique, tableau de bord, ainsi que l'activité de formateur en comptabilité gestion pour compléter ses revenus.</p>
Parcours professionnel pour lier passé et présent	<p>Études BTS gestion et comptabilité, 20 ans de pratique du métier et apprentissages sur le terrain, autodidacte du fait qu'il n'a pas obtenu le concours d'expertise-comptable.</p> <p>Il maîtrise l'organisation de sa holding, composée de 8 sociétés. Il a su s'adapter aux besoins de son environnement commercial, en élargissant ses habiletés et ses compétences.</p>
Sa quête le contexte & le déclencheur	<p>Recherche d'un statut légitimant son activité et être reconnu par ses clients pour ses prestations facturées au prix d'expert-comptable.</p> <p>Ce qui lui fait peur est la <i>paupérisation</i> professionnelle, s'engage dans des partenariats stratégiques. Il est calculateur, depuis plusieurs années, son idéal est la sécurisation du capital investi pour ses propres entreprises. « <i>Mettre la rentabilité au service du projet</i> ».</p>
Finalités- Moyens espace de problématisation	<p>Parcours binaire contextualisé avec son écosystème : le contexte présent est lié aux stratégies résolutoires pour continuer à proposer des prestations d'analyse financière aux clients associés lorsqu'il tente d'esquiver les contraintes dues au manque de diplôme.</p> <p>Le contexte futur se recoupe avec celui du processus de restructuration « <i>au centrage stratégique</i> », développer son Centre d'affaires et réussir sa reconversion professionnelle.</p>
Stratégies résolutoires adoptées	<p>La manière d'agir pour contourner l'obstacle du diplôme : jamais de rupture.</p> <p>Création d'entreprise avec deux associés pour l'aider à créer sa société qui sont ensuite sortis de son capital. Association avec un de ses gros clients pour acheter des sociétés, les développer et les revendre. En s'associant avec son client, il devient directeur financier et signe, en toute légalité, son bilan.</p>
Transaction sociale Négociation Arbitrage	<p><u>Transaction</u> : Les échanges sociaux pour fédérer son passé avec l'avenir de sa nouvelle activité, Relations transactionnelles avec ses locataires Transactions interpersonnelles avec son assistante, sa femme, transaction silencieuse au sein du couple</p> <p><u>Négociations commerciales</u> transparentes ou semi-transparentes réussies avec certains de ses locataires, demandeurs de prestations administratives</p> <p><u>Négociation des alliances avec des clients</u>, négociation semi-transparente</p> <p><u>Échanges marchands</u> (non) négociatoires sur les fonctions de l'expertise comptable</p> <p><u>Don/ contre don</u> Gestion financière et comptable gratuite contre des parts sociales « <i>En créant de la valeur que nous allons pouvoir partager par la suite</i> »</p>



## 2 Entretien avec Éric R. « Ex-commercial en reconversion » Présentation de l'entrepreneur

Éric R. a 44 ans, il est marié et il a deux enfants. Il est Directeur général d'une SASU (Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle) en tant qu'actionnaire unique depuis 2013, date à laquelle il a acheté cette société, il y a à peine trois ans. Le descriptif de son parcours professionnel est bien coordonné et suivi par une série d'apprentissages aussi bien formels, BTS « Force de vente », qu'expérientiels, dans le cadre de sa carrière de salarié. Pendant plusieurs années, il a occupé divers postes dans les domaines des ventes, du marketing et du développement commercial où il a appris à s'organiser de façon autonome. Il dit, par ailleurs, que « dans le secteur commercial, on est assez autonome du fait qu'on est seul et qu'on a un objectif à atteindre ». Il a donc travaillé comme salarié dans de grands groupes pendant 17 ans, notamment chez ISOVER, une filiale de Saint-Gobain spécialisée dans l'isolation. Et, comme il le précise, il est resté longtemps dans ce groupe, en vue d'acquérir le maximum d'expérience possible dans le domaine commercial. En travaillant au sein d'une grande structure, il a pu construire une solide expérience dans le domaine commercial. Ceci lui a permis également d'avoir une vision globale de l'activité du bâtiment. Il a envisagé sa reconversion avec audace, comme une évolution de son parcours professionnel et, comme il raconte que cette envie date depuis son enfance : « Moi depuis tout petit (entre 12 et 15 ans), je voulais créer, mais je n'étais pas prêt et j'ai attendu 42 ans pour me lancer ».

Éric R. est un commercial expérimenté ayant une vision globale de l'entreprise qui souhaite se reconvertir en chef d'entreprise. (Son nom Éric R signifie Ex-commercial en Reconversion). Par conséquent, l'envie de développer un projet entrepreneurial réapparaît 42 ans plus tard. Pour créer son entreprise, il s'est mis au chômage, à la suite d'une rupture conventionnelle de son contrat de travail, pour s'investir dans une reprise d'entreprise à développer, et il s'inscrit à Pôle emploi. Ces démarches sont bien organisées. Il n'y a pas de hasard. Il entame, en parallèle de son activité de salarié, une démarche de recherche d'informations pour reprendre une entreprise dans le secteur du BTP. Son auto-orientation est bien ferme et les différentes rencontres l'amènent à la Fédération du Bâtiment. Tutoré par un conseiller en formation à la Fédération, il rédige son business plan et il se met en contact avec un expert-comptable pour trouver une entreprise à reprendre, en faisant preuve de détermination et aussi de prudence, compte tenu que la gestion ce n'est pas son métier.

### 2.2 L'entretien hybride semi-directif et non directif :

L'entretien est compréhensif, semi-directif prolongé d'une courte discussion, après l'enregistrement, qui a été notée. L'entretien a duré 2h30, a été enregistré le 25 octobre 2016 dans les locaux de l'entreprise d'Éric R. Cette rencontre était précédée d'un premier contact téléphonique pour expliquer

le motif de la sollicitation de cette interview. Dès le début de l'entretien, Éric R. a affirmé que les conditions d'accès sont les mêmes qu'en cas de création d'une nouvelle entreprise, à l'exception près que l'acquéreur doit respecter un cahier des charges, notamment au niveau de la reprise du personnel de l'entreprise du cédant. De façon générale, on peut dire qu'il a structuré habilement son histoire de vie professionnelle comme un discours où on entend des monologues, des réponses et des explications aux relances de son interlocutrice et des réponses courtes aux questions posées. Et c'est la raison pour laquelle cet entretien est hybride. On s'est rendu compte qu'il fallait les laisser parler librement et sans poser des questions. Les relances et les conversations lui laissaient plus de temps pour réfléchir. On était donc en train de mener un entretien non directif.

### 2.3 L'entreprise :

C'est un « *achat d'activité* » dans le cas d'une reprise d'entreprise pour cause de départ en retraite. Cette entreprise, dirigée par une femme, avait une clientèle d'institutions publiques, par exemple, la rénovation des logements sociaux. Elle répondait donc essentiellement à des offres concurrentielles, soumises dans le cadre des marchés publics. Ce qui signifie que l'entrepreneur doit respecter le cahier des charges et maintenir les prix proposés jusqu'à la fin du marché. Éric R., depuis qu'il a repris cette entreprise, continue à répondre aux appels d'offres du Conseil régional et des bailleurs sociaux, les HLM, et il développe, en parallèle, une clientèle de particuliers et de professionnels. Cette clientèle, auparavant, n'existait pas. Par ailleurs, il a repris en location les locaux de l'ancienne entreprise et il a fait des travaux pour moderniser le cadre de travail, les méthodes d'accueil des clients, c'est-à-dire la politique commerciale, en créant un « showroom » et un site internet « qui font vitrine ». Aujourd'hui, il développe le réseau et les adresses des clients.

La stratégie évolue au fil du temps. En deux ans, elle a évolué plusieurs fois. Il pense avoir la bonne formule par rapport au chiffre d'affaires prévisionnel, et il souhaite atteindre ses prévisions en disant : « il faut s'y coller. J'ai toujours appris dans mes anciens boulots à mixer. Or, je mixe tout, les cibles clientèle et les moyens de communication ». Donc, il utilise le terme mixer (une métaphore qui signifie brasser les moyens de communication commerciale, comme le brasseur pour fabriquer de la bière). C'est une raison pour laquelle il a créé, en dehors du site internet, un showroom dans son local. Éric R. déclare fièrement qu'elle est la seule entreprise sur Dijon à avoir fait un showroom. Maintenant, il espère que les gens viennent car il croit que « le showroom pour le client particulier est rassurant ». Même si le particulier, d'après son expérience, mettra du temps à venir. Et il poursuit : « dans mon entreprise, on fait aussi de la peinture et du papier peint. Le client qui viendra au showroom pour un problème d'isolation verra que nous faisons de la peinture et de la déco d'intérieur. Il se rappellera tous les travaux à faire pour compléter son projet, c'est la vente additionnelle ». Autrement dit, pour

Éric R., le facteur clé dans le processus de développement d'une entreprise est une politique commerciale et une communication efficace et diversifiée. Actuellement, il emploie huit salariés.

## 2.4 Critères de sélection :

Les critères qui ont présidé à la sélection d'Éric sont trois. Le premier critère est lié au parcours d'un néo-entrepreneur qui a pris le temps de se former, en suivant un double cursus de formation. Étant donné qu'il devait changer de secteur d'activité, il a considéré qu'il était opportun et souhaitable de préparer sa reconversion professionnelle, compte tenu que l'exercice d'un métier qu'on ne connaît pas s'avérerait difficile. Il a donc commencé sa réorientation en prenant contact avec la Fédération Française Bâtiment pour suivre une formation professionnalisante intitulée « Jeunes dirigeants du bâtiment », relative à la direction d'une entreprise dans le secteur du bâtiment. Formation longue d'une durée de 14 mois, elle était proposée par l'École Supérieure des Jeunes Dirigeants du Bâtiment. Après, il a participé aux Ateliers de Pôle d'emploi pour s'informer d'une façon plus globale sur la création ou la reprise d'une entreprise, appréhender les démarches à suivre et choisir son statut juridique. Le deuxième grand critère est proche de celui de la reprise d'entreprise. La raison de mettre l'accent sur ce critère émane d'un faible niveau de reprises d'entreprises en France. Chaque année, plus de 185 000 entreprises sur le territoire français sont susceptibles d'être transmises, mais 51 000 seulement changent effectivement de main (source : BPCE L'Observatoire). Mai 2021, soit 28 % d'entre elles vont trouver un acquéreur. Le troisième critère est d'ordre méthodologique pour démontrer la période de l'incertitude sociale et financière qui précède celle pendant laquelle, certaines entreprises prometteuses entament leur phase de croissance, afin de pouvoir devenir des entreprises « pérennisables ». Par ailleurs, on a fait l'hypothèse que pendant cette période d'incertitude commence la construction de l'expérience du néo-entrepreneur.

## 2.5 Approche de l'activité par le néo-entrepreneur expérimenté

La double activité du chef d'entreprise est d'être vendeur (son métier) et gestionnaire (en initiation) en train de régler des problèmes.

... Éric R : « *C'est ma bouffée d'oxygène quand je suis en clientèle... quand je passe toute la journée en train de régler des problèmes* ». « *Mon cap est de réussir, de ne pas fermer. Pour l'instant, ça va. Peut-être qu'un jour nous allons recevoir un écueil que nous n'avons pas eu le choix, mais pour l'instant ça va, on suit le cap. Passer de salarié à chef d'entreprise, ce n'est pas pareil !* »

Il avoue, en quelque sorte, que la gestion est sa première préoccupation. Tout ce qui est relatif à l'aspect commercial, il est à l'aise, c'est son métier, mais pour la gestion c'est différent. Pourtant, il a fait la formation qualifiante à la FFB, mais ce n'est qu'une école, après c'est sur le terrain que les choses se passent. En fait, sa difficulté est de passer de la théorie à la pratique et d'établir un système

de gestion cohérent pour diriger son personnel et surveiller sa finance. Pour le management, il prétend qu'il essaie d'appliquer ce qu'ils ont appris, sur le terrain, ses responsables. Il emploie l'expression : « *c'est le miroir de mes responsables que j'ai eu tout au long de ma carrière* ». En d'autres mots, il a pris les bonnes pratiques (celles qui étaient bonnes à ses yeux) et il les applique. En revanche, il répète qu'il ne faut pas « *trop* » se planter et surtout éviter les erreurs. À cette étape, Éric n'arrive pas à spécifier ses appréhensions. Il craint le risque de commettre des erreurs, surtout au niveau de la gestion de sa trésorerie par rapport à l'environnement de son entreprise : « *Le combat avec ma banquière, qui n'est pas très flexible, quand on a des soucis de trésorerie, et après on se bat contre le client qui essaie de grappiller quelques sous* ».

À la demande de décrire son poste de chef d'entreprise, il répond de façon détaillée, en utilisant le « *je* » pour valoriser ses pratiques, et probablement pour convaincre son interlocutrice qui ne connaît pas et il souhaite attirer son attention :

Éric R : « *Je suis dirigeant chez-moi : je gère les salariés que j'ai repris de l'ancienne entreprise, j'ai embauché une assistante pour lui déléguer la partie administrative, et après, je fais tout ce qui est achats. J'alimente et suis les chantiers, je cherche de nouveaux clients, de nouvelles affaires et je gère les ennuis quotidiens et ceci est inévitable...* »

Il définit parfaitement ses tâches quotidiennes, mais, est-ce qu'il a une vision plus globale et plus complète de son activité de chef d'entreprise, de gestionnaire et de chef de chantier ?

## 2.6 Grands axes du discours, un relevé des thèmes abordés :

Comme on l'a déjà évoqué, l'entretien avec Éric R était hybride. Il était en grande partie semi-directif, puis est devenu non directif, car il était prolongé d'une manière imprévue, avec une discussion libre et informelle. Cette dernière partie portait sur la manière dont ce professionnel, reconverti en patron d'une entreprise du BTP, construit et rapporte son discours sur ses propres expériences professionnelles. C'est un discours relativement structuré. Les répétitions expriment ses inquiétudes et ses contingences. Le récit d'Éric R a un caractère intime et personnel, avec beaucoup d'interrogations dont certaines sont autos adressées. Ce sont des communications, auxquelles correspondent plusieurs sujets énonciateurs, en utilisant le terme de Barbier (2011, op. cit. p.27).

Les principaux thèmes abordés lors de cette discussion se résument autour de cinq sujets.

- Le développement commercial de l'entreprise qu'il a reprise et les stratégies utilisées.
- Le passage difficile du salariat à l'entrepreneuriat (*d'être dirigeant chez lui*) et le fait de passer du stade de commercial expérimenté au stade de gestionnaire « *inexpérimenté* ».
- Le compromis d'ordre personnel et familial, avec son épouse, dont les retombées sont le temps passé au travail, la baisse des revenus en tant qu'entrepreneur, le risque de perdre sa mise de fonds.

- Ses choix rationnels pour faire accepter son dossier de financement par la Banque.
- La peur de ne pas pouvoir pérenniser son entreprise.

## 2.7 Les outils d'analyse des matériaux issus du discours

### 2.7.1 Schéma actancier pour l'analyse du discours

Schéma 20 : Le schéma actancier : grille d'analyse du discours

		<b>1. L'axe sur la relation de désir</b> , le sujet désirant l'objet de sa quête		<b>Échanges : négociatoires, marchands &amp; sociaux</b>
<b>3. L'axe sur la relation de savoir</b> <b>Destinateur</b> Transmet la connaissance dans l'intérêt du <b>destinataire</b> Fait agir le sujet	<b>Destinateur</b>	<b>Objet</b>	<b>Destinataire</b>	
	Parcours, études diplômé, activité, salarié, entreprise, Capacités, commerce, patrons, rupture, apprentissages, négociation, écueil, formations, conseil, entrepreneuriat, reprise, Fédération, bâtiment, stratégie, dilemme, responsabilité	L'idéal : rêve, projet, réorientation, création, entreprise, finalité, volonté, revenus, réussite, transition, dirigeant, conviction, décision, rationnel, irrationnel, finalité, argent, cap, peur, évitement, équipe, société salariés, travail, encouragement,	Apprentissages, métier, maîtrise, évolution, réussite, expérience, envie, démarrage, activité, construction, équipe, salariés, reprise d'entreprise, métier, bâtiment, activité, compétences, écueil, professionnels, incertitude, savoirs, dilemmes, gestion,	
<b>2. L'axe sur la relation de pouvoir</b> <b>- Donner &amp; retirer le pouvoir</b> au sujet	<b>Adjuvants</b>	<b>Sujet</b>	<b>Opposants</b>	<b>Entrepreneure</b>
	Épouse, compromis, formation, chef, entreprise, valeurs, métier, distribution, expérience, Industrie, commerce, stratégies, cap, clients, déco, showroom, produits, prestations, qualité chantiers, nouveautés, communications, marchés, vente, assistante, plannings, expert-comptable, suivi, labellisation,	Risques, autonomie, esprit, famille choix, décision, bâtiment, agir, marché, protection, accompagnement, négociation, projet, gestion, temps, interrogation étude solutions, apprenant, réactivité, acquis, réussite, excellence, développement, pérennisation, performance,	Gestion, trésorerie, problèmes, erreurs, administratif, tâches salariés, métier, démission, dirigeant, transition, salariés, incertitude, horaires, responsabilité, pertes, savoir-faire, argent, clients, prix, escompte, bénéfice, négatif, auto-entrepreneurs, artisans, marché, acompte bancaire,	Situations professionnelles Négociation marchande, cédante entreprise, salariés, négociateur/ imposer, Négociations marchandes clients, sous-traitants, Échanges : négociatoires avec conseiller, expert-comptable, compromis, épouse, interpersonnels

L'entrepreneur fait des commentaires explicatifs et des choix en donnant aux individus et aux objets matériels et immatériels, une abstraction (un sentiment, des valeurs) qui apparaissent dans son récit par type de relation. Dont la fonction s'organise autour de la *quête* du sujet. C'est-à-dire la recherche persistante d'Éric R, d'atteindre le but fixé et tous les efforts qu'il déploie pour parvenir à pérenniser son entreprise au-delà de la 3ème année. En d'autres termes, il livre le récit de ses propres difficultés et définit chaque élément de son environnement, en fonction de sa participation au déroulement de son parcours.

Les actants mis en scène via la narration des faits par l'entrepreneur, ce sont les commentaires explicatifs du choix qu'il donne aux choses et à ses activités par type de relation. En tête des actants est son épouse qui se joint au projet entrepreneurial de son conjoint en faisant un compromis avec lui. Ensuite, ce sont ses ex-patrons managers. Il reconnaît qu'il a appris le management en observant leur façon de faire. De manière générique, le schéma actanciel appliqué à l'analyse du discours met en évidence les éléments suivants :

**1. L'axe sujet-objet, la relation de désir** (le sujet désirant l'objet de sa quête).

**L'objet** d'Éric R. est de créer son entreprise. Ce souhait incarne à la fois une finalité financière, et une volonté de réussite personnelle quand il évoque, dès le début de l'entretien

... Éric R : « *Moi depuis tout petit (entre 12 et 15 ans), je voulais créer [mon entreprise], mais je n'étais pas prêt et j'ai attendu 32 ans pour me lancer* ».

Il a bâti sa propre légende. Le mot « *moi* » identifie la détermination du personnage. Le fait de vouloir devenir entrepreneur est inscrit dans sa mémoire. En parlant de son projet, les étapes de sa construction sont organisées avec ses deux accompagnateurs dont le premier est un conseiller de la Fédération du BTP et son tuteur. Le deuxième qui arrive un peu plus tard est un expert-comptable indépendant qui s'occupe actuellement de ses comptes. Avant la reprise de l'entreprise, Éric R. a suivi, sous les recommandations de son conseiller, un cursus de formation porté sur la reprise ou la création d'entreprise à l'École des Jeunes Dirigeants du Bâtiment pour être bien préparé. Il insiste sur le fait que lorsque l'on crée une entreprise, il faut être accompagné par des professionnels.

... Éric R : « *Être entouré, conseillé, accompagné par des professionnels, facilite les démarches conduisant à l'entrepreneuriat* ».

Ainsi, il a commencé à chercher une entreprise à reprendre dans le secteur du BTP. La question qu'on peut se poser est, pour un individu qui prend des décisions rationnelles et cherche l'excellence, pour quelle raison il s'est orienté vers les métiers du bâtiment et de la construction, une activité qu'il ne maîtrisait pas pleinement ?

Il précise, par ailleurs, que s'il est resté pendant 12 ans chez son dernier employeur, « *C'est pour acquérir de l'expérience comme commercial* », notamment dans le domaine de la production des matériaux isolants pour l'habitat. En effet, s'il maîtrise les métiers du commerce, ayant travaillé assidûment dans un grand groupe industriel, cette expérience n'a rien à voir avec la gestion d'une PME du bâtiment qui emploie 7 salariés permanents.

Son projet, il l'a exposé, pour la première fois, à un chef d'entreprise avec qui il s'entendait bien. Ce dernier, l'a incité à s'approcher de la FFBTP et comme il dit, « *ils l'ont suivi* ». Maintenant, devenu membre de cette organisation patronale, il continue à voir les professionnels qui l'ont accueilli. Mais, il y a deux versions dans son discours, l'envie d'entreprendre et ses antécédents familiaux.

Dans la première version de son récit, Éric R. utilise l'expression que son envie d'entreprendre lui revient 32 ans plus tard, en disant que dès « *l'envie du projet entrepreneurial réapparaît* », il a entamé, en parallèle de son activité de salarié, une démarche de recherche d'informations pour acquérir une entreprise dans le secteur du BTP. Son auto-orientation est bien ferme et les différentes rencontres l'ont conduit à la Fédération du Bâtiment. Tutoré par un conseiller pédagogique en formation professionnelle de la Fed., il a rédigé son business plan et il s'est mis en contact avec un expert-comptable pour l'aider à trouver une entreprise à reprendre.

En ce qui concerne ses antécédents familiaux, il prétend que l'esprit de sa famille d'origine était ouvert vers l'entrepreneuriat et que certains de ses membres travaillaient dans le secteur du BTP. Il précise que parmi les membres de sa famille, il n'y avait pas de fonctionnaires.

Par ailleurs, d'après la thèse anglo-saxonne, notamment évoquée par P.A. Fortin (1986), les antécédents familiaux rendent plus facile la réussite aux affaires. Il est intéressant de noter son souhait de renforcer le trait en évoquant :

... Éric R : « *Dans ma famille d'origine, il n'y avait pas de chefs d'entreprises, mais des commerçants. J'avais 12-15 ans, je voulais avoir un truc à moi* ».

La précision sémantique est très intéressante, car il utilise deux vocables « *chefs d'entreprises* » et « *commerçants* ». Éventuellement, il voulait dire qu'on est chef d'entreprise quand on dirige une grosse entreprise parce que les connaissances d'Éric proviennent de ces boîtes où il a longtemps travaillé. En revanche, quand on est commerçant, on dirige une petite activité de négoce.

**Le sujet** est confiant dans son projet et pragmatique à la fois. Il présente son parcours d'apprentissages formels, informels, situationnels entre son auto-orientation et son perfectionnement professionnel. Cependant, la conversion qu'il est en train de vivre n'est pas facile malgré la préparation et ses apprentissages. Quand on lui demande à quel moment, vous avez commencé à vous transformer en

entrepreneur et vous l'avez ressenti pour élargir toute votre gamme de prestations pour garantir une alternative plus sûre au niveau de la clientèle, il répond brièvement :

... Éric R : « *C'était fait petit à petit. Ces transformations se sont faites naturellement. Quand j'ai sauté dans le bâtiment, j'avais de la famille qui y travaillait. Mais ce n'est pas évident de passer d'un secteur ou d'un réseau à un autre. Passer à chef d'entreprise, ce n'est pas pareil !* ». Aujourd'hui, ma préoccupation numéro 1 est qu'il faut chercher des affaires et la gestion (de l'entreprise) est en plus ».

Il continue son monologue en ajoutant :

... Éric R : « *Quand j'ai compris que je réussissais dans le commerce, je me suis dit que c'était là où il fallait aller. Mon choix est fait délibérément, mais le fait de passer du commercial à chef d'entreprise, ce n'est pas pareil ! C'est une facette le commercial pour la réussite, mais après pour la gestion c'est différent* ».

Éric se lance dans un monologue, pour essayer d'expliquer comment se fait sa transition de salarié commercial à chef d'entreprise et l'apprentissage du management par imitation. Il admet appliquer ce qui a déjà observé chez ses patrons :

... Éric R : « *Et pour le management, j'ai essayé d'appliquer ce qu'ils m'ont appris. J'ai fait ce qu'ont fait mes responsables, c'est le miroir de mes responsables* ».

En comparaison avec l'autonomie qu'il avait quand il était salarié et celle qu'il a maintenant, il estime que c'est pareil à son niveau de dirigeant. Et, il poursuit en évoquant les pratiques de ses patrons par rapport à l'autonomie :

... Éric R : « *On nous fait confiance, entre guillemets. On nous laisse une autonomie importante pour atteindre nos objectifs* ».

Il pense que de toute façon, il faut rationaliser la disposition de son temps et Éric R. grâce à son expérience antérieure, se sent capable de le faire comme à l'époque où il était commercial.

... Éric R : « *L'expérience que j'ai acquise quand j'étais commercial ça m'a aidée. C'est la gestion du temps, tout est prioritaire, mais il faut maîtriser son temps. On nous demande de faire de plus en plus, ça ne me fait pas peur* ».

Il termine en disant qu'en fin de compte, l'autonomie est la même, ce sont les risques qui ne sont pas les mêmes. Un constat qui complète la scénarisation de son discours : risque et autonomie ce sont les deux notions qui résument bien l'acte d'entreprendre.



La représentation de référence du « *bon professionnel* » (Wittorski, 2007), entre être salarié et devenir dirigeant d'entreprise, il y a le couloir de la transition qui passe par la case : Pôle Emploi - chômage puis le volet création d'activité. En d'autres termes, il faut agir efficacement pour trouver un emploi ou pour embaucher un salarié en évoquant :

... Éric R : « *Je n'ai jamais rien attendu du Pôle Emploi pour trouver un travail et je ne chercherai jamais par le Pôle Emploi pour embaucher un salarié. On active nos réseaux* ».

Il prolonge ce discours en se référant à la notion du choix rationnel. Il pense que le fait de devenir chef d'entreprise dans le secteur du bâtiment, compte tenu de la conjoncture, il n'était peut-être pas un choix rationnel. Il donne l'impression qu'il commence à douter de son choix professionnel.

Relance : est-ce qu'il s'agit d'un regret ?

... Éric R : « *Vous êtes sociologue ? Parfois je réfléchis beaucoup et si je crois, j'y vais. Je crois à la réussite : pour la partie commerciale, j'étais toujours confiant, c'est mon métier. Pour la partie gestion un peu moins* ».

Ses réactions sont vives et il aime donner des explications. Il explique donc que quand il s'agit de prendre une décision personnelle, il préfère se renseigner, analyser les informations et souvent, demander conseil à un professionnel compétent.

**2. L'axe adjuvant-sujet-opposant repose sur une relation de pouvoir** (adjuvants et opposants donnent ou retirent du pouvoir au sujet).

Les **adjuvants** (aidants) sont : le chef d'entreprise qu'il a rencontré, ses valeurs, son métier de commercial, l'application de ses apprentissages et son expérience, l'épouse et le compromis au sein du couple, la politique commerciale, les stratégies mises en place pour attirer de nouveaux clients, notamment le showroom, le site internet, les produits techniques, les nouveautés, comme les prestations ciblant les particuliers, les services comme la déco, les communications dans les réseaux sociaux, l'embauche d'une assistante administrative, les plannings flexibles, l'expert-comptable pour l'aider à maintenir « *le cap* » des efforts de développement.

En effet, Éric R. a effectué toute sa carrière de salarié dans les grands groupes prestigieux, notamment, dans le secteur de la distribution et ensuite dans l'Industrie ce qui lui a permis de se structurer en apprenant à être autonome et organisé pour devenir un chef d'entreprise 17 ans plus tard.

... Éric R : « *J'ai appris à m'organiser, car dans le secteur commercial, on est assez autonome. On est seul et l'on a un objectif à atteindre. En général, on m'a laissé toujours*

*autonome. C'est pour acquérir de l'expérience que je suis resté, toutes ces années-là, commercial ».*

Il a donc réalisé un parcours d'apprentissages formels, informels, situationnels entre l'auto-orientation et le perfectionnement. Ce parcours est façonné par la connaissance et par l'expérience antérieure. Lors de cet itinéraire professionnel, il a pu rencontrer des clients directs, des négoce, mais aussi des entreprises. Il a fait de la prescription en direct pour les architectes et les institutions ; ceci lui a permis d'avoir une vision globale, ce qui l'a conforté dans son choix d'aller vers les métiers du BTP.

En fait, son discours lui sert également à se persuader lui-même ou pour renforcer ses certitudes. Pourtant, il a préparé sa reconversion méticuleusement et avec confiance, comme une évolution de son parcours. Et, dans le cadre de ses recherches, il a rencontré un chef d'entreprise qu'il l'a incité à aller voir la Fédération du bâtiment où il était accueilli et accompagné pour développer son projet et pour l'aider à se préparer à devenir entrepreneur. Ainsi, par l'intermédiaire de son tuteur, il a accédé à une formation d'une durée de 14 mois.

*... Éric R : « Le tuteur m'a demandé de mettre par écrit tout ce que j'avais dans ma tête. Il m'a dit qu'il fallait faire un business plan pour construire mon projet de reprise. On a fait étape par étape et quand j'ai été prêt, il m'a présenté à l'expert-comptable pour la phase suivante ».*

Après sa formation, ce même tuteur lui a présenté un expert-comptable, avec lequel il continue à travailler. Cet expert-comptable l'a aidé à trouver l'entreprise à reprendre après une longue série de recherches qu'ils ont faites ensemble pour trouver l'entreprise qu'il a reprise.

*... Éric R : « J'ai fait ma rupture conventionnelle en octobre 2013 et j'ai travaillé pour l'entreprise et avec mon expert-comptable, j'ai fait beaucoup de choses pour aboutir à une reprise en mai - juin 2014 ».*

Relance : Vous étiez bien préparé. Et le compromis dont vous parlez, il est avec qui ?

*... Éric R : « Le compromis est de l'ordre personnel. C'est familial, j'ai 2 enfants de 12 et 15 ans et une épouse. Les enfants ne sont pas grands, je ne sais pas s'ils ne se rendent pas compte, mais mon épouse oui, plutôt par le temps, [rentrer tard le soir], par l'aspect financier : [diminution de mon revenu], par le risque, [faire un gros emprunt] ».*

Relance : C'est avec elle que vous avez fait le compromis ? Est-ce qu'elle travaille ?

*... Éric R : « Oui, le compromis est avec elle. Elle m'a fait confiance. Je ne veux pas la décevoir. Elle travaille, elle est salariée » ; « sinon, elle n'a rien à voir avec l'entreprise ».*

En effet, d'après le statut juridique qu'il a choisi, ou qui lui était conseillé, il « *met sa famille à l'abri* ». On utilise cette métaphore qui constitue l'expression usuelle pour définir le contexte juridique de sa société. Autrement dit, il est propriétaire unique de son entreprise, par exemple, en cas de faillite, il pourrait préserver les biens de sa famille. Par ailleurs, il discute longtemps sur la création du showroom pour faire venir les gens, en soulignant que « *On est les seuls sur Dijon à avoir fait un showroom* ». Le site internet, dont il est fier, est une vitrine qui fait vendre grâce à des mots clés sur lesquels le client va cliquer pour arriver jusqu'à son site pour découvrir son entreprise.

Relance : quelles sont vos relations avec les banquiers ? J'ai cru entendre que vous aviez obtenu facilement votre prêt bancaire pour acheter votre société.

... Éric R : « *C'était plutôt la Banque. J'ai présenté mon dossier, j'ai dit ce que j'avais comme apport et ils m'ont répondu oui, on vous finance. C'était un choix rationnel. Dans certains cas, le fait de vouloir se mettre à son compte est un choix irrationnel et après la Banque et l'expert-comptable, vous mettez les pieds sur terre. Ce sont des choix rationnels.* »

Éric R évoque souvent le terme « *les choix rationnels* ». Il sous-entend qu'il s'agit de ses décisions prudentes ou anticipatrices, face à une situation espérée et déterminante pour la réalisation de son objectif. Dans le cas présent, il est satisfait que la banque ait accepté sa demande de crédit pour la reprise d'une entreprise, compte tenu que le cédant partait en retraite et il était d'accord pour le montant proposé par l'acquéreur »

**Le sujet :** Créer son entreprise est à la fois une finalité financière et une volonté de réussite personnelle. Il a pris l'initiative de labéliser une entreprise qui n'était pas labellisée « *Qualibat* » auparavant. Il pensait que ce label, très connu et très recherché par les boîtes les plus performantes de la construction, peut contribuer à trouver de nouveaux clients et développer d'autres services que la construction des logements sociaux. Ce sont des qualifications et des certifications qui couvrent l'ensemble des travaux du bâtiment et du génie civil.

... Éric R : « *Nous aujourd'hui, on continue à répondre aux appels d'offres du Conseil régional et des bailleurs sociaux, les HLM, et nous développons la clientèle de particuliers et de professionnels, les entreprises. Cette clientèle, auparavant, n'existait pas* ».

Relance : J'aimerais vous demander si l'ascension sociale fait partie de vos objectifs ?

... Éric R : « *C'est certain, on crée une entreprise pour faire de l'argent, c'est la finalité. Il y a des chefs d'entreprise qui vont se lancer dans une affaire, qui ne vont pas gagner* »

*beaucoup d'argent et je les respecte, c'est leur choix, après ils s'en fichent de l'argent. Moi, j'aime bien l'argent, même si depuis deux ans j'en gagne moins, mais j'espère en gagner autant et plus tard d'en gagner plus, voilà. Pour moi, on travaille beaucoup et il faut gagner de l'argent. Travailler et gagner plus, on n'a rien inventé ! »*

On clôture cette partie de la discussion avec un échange très intéressant qui porte sur les questions d'éducation. Il trouve d'ailleurs malheureux que, si un enfant voit ses parents sans travail, ce dernier ne saura pas se lever tôt pour aller travailler et il n'ira pas de l'avant. « *Aujourd'hui, je remercie les miens de m'avoir appris que l'argent, il faut le gagner, ça ne tombe pas du ciel.* »

Au niveau des **Opposants**, on trouve ceux qui s'opposent à la bonne marche de l'entreprise d'Éric R. comme le salarié qui fait perdre de l'argent à l'entreprise, la difficulté de recruter « *choisir la bonne personne* » ; mais aussi et surtout les difficultés relatives à la gestion de la trésorerie du fait que l'argent ne rentre pas. Il se rend compte qu'il est nécessaire de trouver d'autres sources de financement lui permettant de développer une nouvelle clientèle composée de particuliers. Parmi ses concurrents, il cite les auto-entrepreneurs qui font du tort aux entreprises comme la sienne. Parce qu'ils sont moins chers du fait qu'ils ont moins de frais que nous, dit-il.

On a choisi quelques exemples afin d'illustrer les difficultés rencontrées par Éric R, lors de la mise en œuvre de son projet, exemples qui paraissent les plus pertinents.

Protéger ses acquis face aux salariés qui partent :

... Éric R : « *(...) Je lui ai dit que s'il voulait partir, il n'avait qu'à démissionner. Il était en CDD, je l'ai mis en CDI, il voulait partir, je ne lui donnerai pas en plus de l'argent pour faire une rupture conventionnelle. Vous me pénalisez, on a du travail, je ne sais pas comment faire pour trouver quelqu'un pour vous remplacer dans 15 jours* ».

Il avoue avoir fait un mauvais choix :

... Éric R : « *Une fois, j'ai embauché un type, pour un travail, que nous ne connaissions pas. Il m'a dit qu'il savait faire, mais il ne savait rien faire. Il racontait que des bobards, il mentait, personne ne pouvait le supporter. Nous l'avons forcé à démissionner. Il fait partie des 5% de démissionnaires. Il nous a fait perdre de l'argent d'abord sur la ligne des produits, il nous a fait perdre de l'argent sur le chantier* ».

La difficulté d'embaucher la personne qui correspond au profil du poste :

... Éric R : « *C'est un dilemme, même s'il n'est pas d'emblée facile de choisir la bonne personne pour embaucher et j'avoue avoir fait des erreurs. Il y en a beaucoup qui se cachent... on apprend tous les jours. Je n'ai pas choisi les bonnes personnes. Heureusement, elles ne sont plus là, mais j'ai perdu du temps et de l'argent !* »

Et il rajoute, un peu plus loin, avec une certaine nervosité :

... Éric R : « *Cela, excuse-moi de le dire, pour moi ce sont des parasites et ils font du mal aux entreprises* ». « *Il y a certains [de ses salariés] qui ont parlé de l'intéressement... Mais avant, il faut gagner de l'argent et faire le travail qu'on a correctement. Pour l'instant, nous ne gagnons pas. Il faut faire des bénéfiques pour distribuer l'intéressement !* »

En fait, Éric R. découvre à la fois l'autonomie et le risque du néo-dirigeant quand il invoque : « *le salarié qui fait perdre de l'argent à l'entreprise, il faut le faire démissionner* ». C'est l'auto-consolation qui émane de sa forte conviction de réussite avec son équipe.

- Le combat avec la trésorerie et l'environnement professionnel est ouvert :

... Éric R : « *Depuis deux ans, le dilemme se situe au niveau de la trésorerie et des charges du chef d'entreprise. Oui, c'est la trésorerie le plus grand problème* ».

Dans un tout autre contexte, Éric R. doit batailler avec sa banquière pour la survie de sa société étant donné qu'il a souvent des soucis de trésorerie et comme il dit, « *même si elle prélève pas mal, elle n'est pas très flexible* ». Cela étant, il se bat contre le client qui essaie de grappiller quelques sous pour diminuer le montant de la facture.

**3. L'axe destinateur-objet-destinataire repose sur une relation de savoir à dominante communicationnelle.**

Le **destinateur** transmet la connaissance qu'il a de l'objet, dans l'intérêt du destinataire, en faisant agir le sujet. Il essaie d'étayer les raisons qui ont motivé sa décision de quitter le salariat. D'un point de vue personnel, il explique qu'il y a toujours beaucoup à apprendre quand on reprend une entreprise qui a déjà existé longtemps sous la direction d'un autre dirigeant ; le passage pour celui qui le remplace est beaucoup plus difficile que quand on la crée ex nihilo. L'envie de créer son entreprise émanait du besoin de gagner de l'argent, sinon, il va décevoir son épouse !

L'entrepreneuriat est un combat individuel pour trouver sa propre place en puisant ses racines dans l'éducation familiale, et en s'appuyant sur le goût du commercial et de son efficacité dont il est fier.

**Le sujet** : le repreneur d'entreprise est méthodique. Il a bien préparé son installation en tant que repreneur d'une entreprise de bâtiment et les huit salariés. Toutefois, il ne doute pas de sa capacité de manager une équipe d'ouvriers et il se veut gentil lorsqu'il décrit « les bons salariés » de son équipe avec lesquels il a envie de travailler :

... Éric R : « *Chez moi, les salariés ont bien compris tout ça. Ils ont pris conscience que ce n'est pas drôle tous les jours et si on réussit un jour ils seront fiers, je pense. Ils ont* »

*passé le cap et le jour où nous y arriverons, je pense que ça va arriver bientôt, j'ai confiance, nous aurons une équipe superbe ! »*

Relance : Vous avez eu aussi de bons responsables ?

*... Éric R : « Pas toujours [rires] pas toujours. Certains oui, mais pas tous. Mais, quand on a un mauvais, il infecte toute l'entreprise. Une fois, j'ai embauché un type, pour un travail, que nous ne connaissions pas. Il m'a dit qu'il savait faire, mais il ne savait rien faire". "On n'est pas assez fort pour avoir des gens comme ça. Nous sommes une petite entreprise ».*

Il croit à la réussite et le risque pour lui est de commettre des erreurs, même s'il est persuadé qu'il apprend aussi par ses erreurs.

Relance : Finalement, vous êtes encore en phase de lancement et vous avez huit fiches de paie à établir chaque mois, comment vous faites.

*... Éric R : « Pour prendre des décisions, je réfléchis, mais une fois que la décision est prise, je ne transige pas. C'est mon caractère, parfois je peux discuter et parfois non. Moi, je connais certains de mes collègues qui se plaignaient tout le temps de la boîte "je vais me casser... et ils sont toujours là. Moi, quand j'ai dit que je pars, je suis parti. Voilà ! »*

**Le destinataire :** Devenir patron est une fonction plurielle : vendre et régler les difficultés, faire des compromis en acceptant un parcours individuel demandant anticipation, autonomie et confiance familiale. La stratégie est le levier de la création. Il utilise dès le début le terme dilemme et dit que sa stratégie est « évolutive ».

Relance : vous pouvez me donner la définition du mot dilemme ?

*... Éric R : « Le dilemme pour moi est de diminuer les appels d'offres et pour que je puisse développer encore davantage l'activité... avec les particuliers. Les marchés publics, comme vous dites, on est payé rubis sur ongle, mais avec du retard et les particuliers, c'est plus long à mettre en place. Nous avions prévu un montant de chiffre d'affaires à réaliser avec les particuliers, ça n'a pas été, et nous étions obligés de faire un peu de marchés pour rentrer du chiffre d'affaires. Revenir aux appels d'offres à nouveau. C'était un gros dilemme.*

Nouvelle relance : Avez-vous gardé une partie de la clientèle de l'ancienne entreprise ?

*... Éric R : « Une petite partie du fait que le cédant répondait uniquement aux appels*

*d'offres. Pour des raisons de trésorerie, les paiements du public sont trop longs. Il y a tout un travail que nous avons mis en place pour stabiliser l'entreprise. Et après, on fait appel à la sous-traitance pour nous aider.*

**L'objet :** Dans son discours, l'entrepreneur idéalise, délibérément ou instinctivement en «*forçant le trait*» sur la posture du salarié. Créer son entreprise est à la fois une finalité financière et une volonté de réussite personnelle. C'est bien de travailler avec le particulier, dit Éric R, mais ils ne décident pas rapidement. En revanche, les prix de vente sont libres (ce sont les prix du marché pratiqués par les concurrents). Pour illustrer ses propos, Éric R. raconte une anecdote pour prouver que l'élargissement de ses activités constitue une initiative «*rationnelle*», en utilisant le mot qu'il dédie aux initiatives qui lui permettent de valoriser ses nouveaux produits. Il raconte un épisode pour se reconforter :

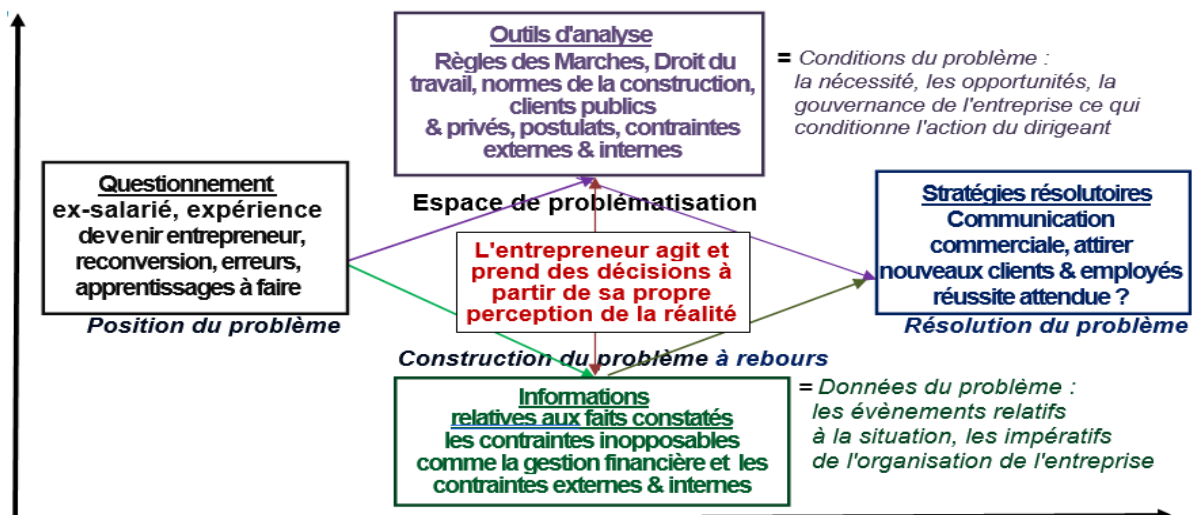
*... Éric R : « Un vendredi, un particulier m'appelle, il faut m'isoler tel espace, monsieur. Ça ne marche pas comme ça, monsieur, je lui réponds. Il faut que je vienne regarder et vous faire un devis. Je me suis dit, il faut développer le particulier ; je suis allé samedi après-midi avec mon fils. C'était une véranda. Et c'est un bailleur privé, il loue des appartements. Il est devenu client. J'ai déjà 3 clients comme ça, c'est pas mal ! J'essaie de valoriser le patrimoine des gens ».*

Il est de plus en plus persuadé qu'il doit développer la clientèle des particuliers. Cependant, il craint qu'il soit tout de même assez long pour qu'il puisse atteindre cet objectif lui permettant de renoncer totalement ou partiellement aux marchés publics.

### 2.7.2 Schéma de losange de problématisation pour l'interprétation des données

L'analyse actancielle du récit d'Éric R. laisse entendre un professionnel ayant un profil de commercial expérimenté. Pour problématiser, on va retracer la situation de l'entrepreneur qui se trouve dans un état de complexité, difficilement prévisible, pour quelqu'un qui n'était pas familiarisé avec les pratiques de gestion des ressources humaines, de la trésorerie, ni avec la façon, dont ces pratiques devaient être appliquées pour prendre la main sur la gérance de son entreprise. En fait, dans le discours qu'Éric R. produit, il y a des traces de problématisation lorsqu'il met en avant les enjeux que pose le fonctionnement d'une entreprise qui a été cédée, à la suite d'une transaction marchande entre la cédante et Éric R qui emploie sept salariés. En ce qui concerne la mise en problème, c'est l'intervieweur en tant qu'observateur externe, un tiers, qu'il problématise en se mettant à la place du néo-entrepreneur. Il construit le problème en fonction de ses propres constats et son interprétation via les verbatim autrement dit, via le discours d'Éric R.

Schéma 21 : Modèle interprétatif de « mise en problème » inspiré de Fabre (2017, p.30)



### Le Cadre : Problématisation d'une situation professionnelle, entrepreneuriale

Dans le schéma de la mise en problème, présenté ci-dessus, les données relatives aux événements (aux faits constatés), significatifs, et les contraintes, par exemple, la gérance d'une petite structure autonome, redoutée par Éric R, sont situées en bas du graphique. Les conditions générales intéressent les normes de la construction des bâtiments sociaux, le « choix » de la clientèle (du bailleur public), les réactions des salariés face à leur nouvel employeur, ainsi que les contraintes externes et internes, sont situées en haut du graphique. Les éléments d'information sont extraits des verbatim actanciels et dans ce cas, il s'agit des propos tenus par Éric R. On est dans un va-et-vient constant, dont le but est de définir ce qui relève de l'énoncé des données et ce qui relève de l'énoncé des conditions. L'entrepreneur était obligé de faire des choix du point de vue de la gestion des démissions d'une partie des salariés qui ont été « repris » avec l'entreprise. Il a mobilisé une série de stratégies pour qu'il puisse, d'une part s'auto-employer en développant son activité, et d'autre part, pour qu'il puisse réembaucher du personnel afin « d'éviter de se planter ». Il fallait surtout rester vigilant pour éviter les erreurs et protéger ses acquis face aux salariés qui partent pour créer leur propre entreprise dans le même secteur d'activité ; quant à une pérennisation éventuelle de son entreprise, il faudrait préalablement mettre en place des stratégies résolutoires pour prendre en main l'activité, avant d'aborder la question de la pérennisation.

Le cadre : le rapport particulier de ER avec son projet entrepreneurial n'a de sens qu'au regard de son désir de réaliser ce qu'il ne pouvait pas obtenir en tant que travailleur salarié dans une grande entreprise internationale. En fait, ce qu'il n'a pas trouvé repose sur un symbole : le *compromis* et la prise de risque. Il a le sentiment que son autonomie n'a pas beaucoup évolué depuis qu'il est chef d'entreprise. Il essaie de faire savoir qu'il jouissait de beaucoup d'autonomie dans la gestion de son portefeuille clients quand il était salarié.



... Éric R : « (...) à mon niveau, l'autonomie est la même, ce sont les risques qui ne sont pas les mêmes. Quand j'étais à ISOVER-Saint-Gobain, j'avais un portefeuille de 8 000 000 € de chiffre d'affaires à gérer ».

L'autonomie est définie par Éric R., comme la possibilité de gérer son temps comme il le souhaite. Il a appris à travailler de façon autonome. Cette expérience, acquise quand il était commercial, lui a permis de maîtriser son temps. Il a choisi l'entrepreneuriat et il a pris sa décision, quand il a obtenu les informations qu'il jugeait nécessaires, pour déterminer si cet engagement pouvait améliorer le cadre de sa vie professionnelle et de quelle manière ?

Il décrit cette étape avec précision pour « prouver » qu'il a pris une décision rationnelle fondée, d'une part, sur ses compétences et ses connaissances.

... Éric R : « Pour prendre une décision, c'est d'abord réceptionner toutes les infos, les analyser et de là prendre sa décision personnelle. Et après, vous pouvez demander conseil autour de vous à une personne compétente. Après, il faut suivre et c'est oui ou non. Pour moi, c'est comme ça. On peut faire des erreurs et aussi trouver des solutions. Et après, ça marche.

Il accepte d'avoir choisi de reprendre cette entreprise, mais il découvre, en dehors de l'autonomie, le risque inhérent à toute activité entrepreneuriale et il s'interroge : « Est-ce que c'est dans les gènes ? J'en connais certains qui ne seront pas à leur place. Il y en a d'autres qui sont capables de le faire, mais ils ne le feront pas par peur de la perte de confort. Et, il y a ceux qui n'ont même pas l'idée de le faire ». Néanmoins, en ce qui concerne le compromis personnel, c'est différent. Avant de quitter son poste de commercial, il a parlé avec sa femme pour lui annoncer qu'il a décidé de créer et développer son entreprise et que son revenu ne serait pas le même :

... Éric R : « Elle m'a fait confiance, car ce qui n'est pas évident quand on a une entreprise.... Après je vais augmenter mon salaire, enfin je pense, sinon madame R. ne sera pas contente. Mais j'espère en gagner autant et plus tard d'en gagner plus, voilà. Pour moi, on travaille beaucoup et quand on travaille beaucoup, il faut gagner de l'argent. Mes parents m'ont éduqué comme ça ».

La notion de l'éducation, ses références à ses parents et à sa famille tentent de justifier son choix de vouloir s'engager simultanément dans l'entrepreneuriat, la gestion du personnel ouvrier et dans une activité professionnelle qu'il ne maîtrise pas suffisamment. C'est ce qu'on peut résumer lors de cette première étape d'interprétations des « lots » issus des verbatim actanciels.

1-2) Pour la construction du problème, on va rassembler les faits qui ont conduit Éric R à l'entrepreneuriat, compte tenu des conditions économiques favorables qu'il a négocié avec son employeur avant son départ de l'entreprise, où il était salarié cadre à la direction commerciale d'une entreprise solide et de renom dans le domaine des produits d'isolation pour la construction.

Le but consiste à identifier les éléments qui relèvent de l'énoncé des règles et des normes de la profession et ce qui relève de l'énoncé des faits significatifs dans le discours de l'entrepreneur.

1. Les informations sur les faits (les données) : Éric R a quitté le salariat par rupture conventionnelle en octobre 2013. Pendant sa période de chômage, il a effectué des recherches en travaillant seul, ou avec son expert-comptable. Il n'est pas facile de trouver une entreprise à vendre quand on n'est pas dans les réseaux professionnels du BTP, et l'on a des critères bien précis. En outre, pour sécuriser l'opération financière d'acquisition d'une entreprise en activité, il avait choisi d'être accompagné par son expert-comptable qui décortiquait toutes les propositions susceptibles de bénéficier d'un financement bancaire. Finalement, toutes ces démarches ont abouti à une reprise d'entreprise, en juin 2014. Il faut préciser qu'il a commencé ses premières recherches quand il était encore en entreprise. Il a anticipé une grande partie de ses démarches, y compris la période de la formation à l'entrepreneuriat qui a duré 14 mois, et la participation aux Ateliers de Pôle emploi pour obtenir le maximum d'informations, en interrogeant des professionnels spécialisés en entrepreneuriat, des organisations patronales et diverses sources administratives. Il souhaitait réagir vite pour sortir du chômage, ayant une forte volonté pour faire aboutir son projet. Quand on lui dit que l'anticipation est une grande qualité, il répond qu'il fallait prévoir tous les désagréments et les obstacles pouvant gêner la transaction :

... Éric R. « *J'ai anticipé pour éviter les problèmes... (aujourd'hui, ça le fait rire). Pas tous, malheureusement, mais une grosse partie* ». Et il poursuit : « *j'ai fait l'École des jeunes dirigeants, mais ce n'est qu'une école... après c'est sur le terrain que les choses se passent. Il ne faut pas trop se planter et surtout il faut éviter les erreurs* ».

Il reprend son discours en faisant un constat relatif aux circonstances rencontrées :

... Éric R. « *Être chef d'entreprise, ça n'a rien avoir que quand on est salarié. Les responsabilités ne sont pas les mêmes et les enjeux non plus* ».

Cependant, malgré toute sa bonne volonté de réussir, le « jeune » néo-entrepreneur est peu expérimenté dans le domaine de la gérance d'une activité de construction des logements sociaux, dont les principaux clients sont les bailleurs sociaux et l'État, qui achètent des prestations via la procédure des Appels d'offres dans le cadre des marchés publics.

À l'issue de cette transaction, le repreneur devient propriétaire de cette entreprise. Son objectif n'est plus le même que celui de son prédécesseur. Il essaie de développer de nouveaux marchés et de nouveaux produits susceptibles d'intéresser une clientèle différente que celle des bailleurs sociaux et des institutions publiques. Ainsi, il commence à aborder le volet développement de l'entreprise et sa méthode d'élargissement des activités :

... Éric R. « *On continue à répondre aux appels d'offres du Conseil régional et des bailleurs sociaux*

*et nous développons la clientèle de particuliers, de professionnels et des entreprises. Cette clientèle auparavant n'existait pas ».*

Il persévère sur la voie de la communication commerciale, du fait qu'il ambitionne d'attirer cette nouvelle clientèle qui achète des prestations pour la mise en valeur d'un bien privé faisant des choix personnels. En fait, tout ce discours est, en grande partie, auto-adressé. Il fait des efforts, « *en bon vendeur* » pour compenser les difficultés et les contraintes auxquelles Éric R est confronté en expliquant que selon l'historique de l'activité de son entreprise :

... Éric R. « *C'était une entreprise qui répondait essentiellement aux appels d'offres. Nous aujourd'hui, on continue à répondre aux appels d'offres du Conseil régional et des bailleurs sociaux, les HLM, et nous développons la clientèle de particuliers, de professionnels et d'entreprises. Cette clientèle, auparavant, n'existait pas* ».

« *Pour vendre, il faut être réactif* » dit Éric R. et c'est la raison qui l'a conduit à dynamiser l'entreprise qu'il a achetée, en essayant de la faire perdurer. Par contre, il reconnaît que cette clientèle est exigeante et que cela sera plus long pour la développer et il faut mettre les meilleurs ouvriers.

... Éric R. « *Mais ça prend du temps si on veut faire du travail avec un particulier. Quand on discute avec les gens, il y a plein d'infos qui arrivent. Quand on met bien à l'aise les gens, calmement, on discute, comme nous en ce moment. Il y a plein de confidences qu'elles sortent* ».

Il avoue qu'il a commencé à apprendre de ses erreurs les parties qu'il ne connaissait pas et il commence à comprendre que la gestion en général, la gestion des hommes et la gestion financière de l'entreprise vont ensemble, surtout pour un chef d'entreprise. Il faut mettre le cap et après il faut le suivre.

... Éric R. « *C'est ma bouffée d'oxygène quand je suis en clientèle. Une bouffée d'oxygène, quand on est toute la journée en train de régler des problèmes (par exemple : de trésorerie ou des ouvriers qui sont au café au lieu d'être sur le chantier). L'autre jour chez une cliente, je suis arrivé à 18 h 30 et je suis reparti à 21 h avec mon chèque d'acompte. Dans la discussion, elle m'a dit qu'ils devaient construire une usine. Il faut que ça se passe bien avec elle. Peut-être qu'il y aura une suite ?* »

L'entrepreneur commence à s'interroger et il déclare son incertitude générale concernant sa stratégie d'ouverture vers une clientèle de particuliers, en renforçant la partie communicationnelle et les contacts directs avec le client. En d'autres termes, Éric R., dit avoir découvert que gérer à la fois les hommes » et l'incertitude des flux de trésorerie devient très complexe. C'est-à-dire relatif à la complexité dont les maîtres mots sont : ouverture, aléa, instabilité, flou, imprécision, incertitude, imprévisibilité, chaos, désordre, antagonismes, ambiguïté, conduites autonomes (Mattei, 2012). Ce sont toutes ces notions qui mettent Éric R. en difficulté et qu'il essaie d'éviter. Car pour Edgar Morin (1980), « *comprendre la complexité, c'est renoncer à la pensée simplifiante qui élimine la contradiction parce qu'elle découpe la réalité en fragments non complexes qu'elle isole ; elle croit*

*obéir à la logique alors qu'elle fait obéir la logique à son paradigme disjonctif - réducteur... la rationalité qui éliminerait le désordre, l'incertitude, l'erreur n'est autre que l'irrationalité qui éliminerait la vie* » (Morin, 1980). Donc, la rationalité contraint l'entrepreneur à s'interroger sur ses pratiques managériales (Ibid.). L'entrepreneur n'a peut-être pas l'intention, dans un premier temps, de s'interroger sur ses propres pratiques managériales, mais, on suppose que, vu les difficultés qu'il a pour embaucher « *le bon ouvrier* », comme il dit, et pour attirer davantage de clients privés, il sera obligé de modérer ses ambitions. Et, on s'aperçoit qu'il s'est mis à douter de plus en plus quand il allègue que son cap est de réussir, de ne pas fermer son entreprise avant l'expiration de la troisième année de son existence.

... Éric R : « *Mon cap est de réussir de ne pas fermer. C'est tout simple. Et avant le cap : je suis là, il est là-bas et il y a plein d'écueils pour arriver, on arrive, on suit le cap (rires)... pour l'instant, ça va. Peut-être un jour nous allons recevoir un écueil, mais pour l'instant ça va, on suit le cap* ».

Les données sont interrogées à partir des conditions.

↓↑

2. Les conditions du problème sont relatives à la nécessité de « *mixer* » la clientèle entre les bailleurs sociaux et les particuliers, les entreprises privées et les professionnels. En d'autres termes, son entreprise continue à répondre aux appels d'offres du Conseil Régional et des bailleurs sociaux pour s'assurer d'avoir les fonds nécessaires pour payer ses salariés. Il essaie, en parallèle, de développer une clientèle privée qui paie plus vite que les marchés publics.

... Éric R : « *Je ne suis pas tout seul. Nous sommes 8, dont 7 salariés plus moi, il faut faire attention à la trésorerie. Par exemple, il y a des gens qui ne paient pas et au mois d'août il y avait une seule personne qui travaillait. Nous avons eu des difficultés pour faire les paies* ».

Les stratégies qu'Éric R. a mises au point, il est en train de les appliquer, elles visent l'aspect dogmatique de l'entrepreneuriat : la finalité quand on crée une entreprise est de faire de l'argent.

Donc, il faut développer l'activité et l'élargissement de la clientèle pourrait lui assurer un avenir plus stable financièrement.

... Éric R : « *Aujourd'hui on développe le réseau et les adresses des clients. La stratégie évolue au fil du temps... j'ai toujours appris dans mes anciens boulots à mixer les cibles clientèle. Et c'est pour cela que j'ai créé un showroom pour faire venir les gens. On est les seuls sur Dijon à avoir fait un showroom. J'ai toujours baigné dans le showroom.* ».

Après avoir écouté le récit d'Éric R. sur sa façon de diriger son entreprise, on a interrogé les faits relatifs au fonctionnement de cette activité. On a donc découvert que ce qui conditionne l'action de son dirigeant est lié à trois sortes de contraintes. Parmi ces contraintes, il y a des contraintes

situationnelles qui peuvent être améliorées avec les stratégies qu'il est en train d'initier et des contraintes juridiques qui sont imposées par le législateur qu'il faut respecter pour éviter les sanctions. Ainsi, la première contrainte émane de la législation, notamment de l'article L1224-1 du Code du travail, qui précise que la reprise d'entreprise qui emploie du personnel : les contrats de travail en cours continuent avec le repreneur. La deuxième concerne les Marchés publics et plus particulièrement les conditions et les normes de fonctionnement qui sont relatives, d'une part au cahier des charges imposé par le commanditaire qui est en principe non négociable, et d'autre part, la mise en concurrence des postulants, notamment au niveau du prix qui reste absolument confidentiel.

Par ailleurs, le prix constitue l'un des principaux critères pris en compte par la commission de l'attribution du marché. A contrario, quand on est dans un marché public, on est sûr d'être payé le montant fixé dès le départ par le soumissionnaire (le vendeur), mais avec quelques mois de retard, après la fin du chantier. Et on a l'impression qu'Éric R. n'était pas suffisamment initié aux règles de fonctionnement. La troisième contrainte concerne les compétences du dirigeant et les moyens dont il dispose pour embaucher du personnel expérimenté pour le service administratif et pour la direction des chantiers. On rappelle que le chef de chantier a préféré démissionner de son poste au moment de la reprise de l'entreprise par Éric R. Ce sont des postes qui peuvent éventuellement être sous-traités en travaillant en groupement avec d'autres entreprises du même secteur d'activité et plus ou moins de la même taille, au niveau du partage des compétences et des intérêts communs.

Pour illustrer ces observations, on revient sur le discours d'Éric R. qui explique qu'il a décroché un marché public lui permettant de donner du travail, pendant 5-6 mois, à trois de ses ouvriers.

... Éric R : « *Nous attendons de mettre un gros chantier en place pour un bailleur social. On espère avec ce grand chantier faire notre fonds de roulement. Nous sommes nombreux pour construire 4 000 m<sup>2</sup>. Dans ce chantier, il y aura des sous-traitants avec les salariés de l'entreprise. Il y a des métiers qu'on ne peut pas faire. On ne peut pas tout faire. On ne peut pas être partout. J'ai confiance* ».

Il est en train de stabiliser les entrées-sorties du personnel pour qu'il puisse voir plus clair au niveau de ses besoins en liquidités pour payer ses charges. C'est la question qu'il pose à la situation. Et la réponse est liée à sa capacité de prendre des décisions pour instaurer une organisation réactive et dynamique. « *Le reste de mon équipe travaillera pour les particuliers* ». Sa réactivité est basée sur son désir d'autonomie quand il confirme : « *Moi je préfère ça. Partager les gros chantiers avec d'autres entreprises, ça veut dire bien gérer. Nous restons dans nos métiers* ».

3. La résolution du problème intéresse les logiques d'action, les stratégies et les formes d'organisation mises en place par l'entrepreneur. Il développe une stratégie de discours qui se présente comme un agissement permettant de conserver le lien avec ses salariés et d'échanger avec ses partenaires de

manière suffisamment riche et pertinente. Il parle avec prudence et réitère son engagement de faire en sorte que la situation financière pourrait s'améliorer comme s'il se parlait à lui-même :

... Éric R : « *Occuper les salariés dans deux chantiers différents en fonction de leurs capacités, ou créer des équipes mixtes avec des intérimaires, c'est une stratégie. Il y a des métiers qu'on ne peut pas faire. On ne peut pas tout faire. On ne peut pas être partout. On fait appel à des gens extérieurs. On les teste et s'ils sont bons, on les garde. Nous attendons de mettre un gros chantier en place pour un bailleur social. On espère avec ce grand chantier faire notre fonds de roulement.* »

Il explique, de façon précise, sa stratégie de management des compétences de son personnel. Et du fait qu'il ne souhaite pas embaucher d'autres salariés permanents, il fait appel aux travailleurs intérimaires pour couvrir les pics d'activité ou à la sous-traitance, en partageant le travail avec d'autres entreprises sur les grands chantiers.

... Éric R : « *Là, on attend un acompte de 15 % sur un gros chantier de 5 mois. J'attends le contrat à signer, il arrive. Après cet acompte, nous aurons un trou de 3 mois, et je vois avec ma collaboratrice les comptes pour développer une stratégie de surproduction pour faire entrer des liquidités.*

Pour résumer : la difficulté qu'il rencontre l'entrepreneur concerne la gestion de la trésorerie et son dilemme est le choix de la bonne personne à embaucher, ainsi que la diminution des appels d'offres pour qu'il puisse développer davantage l'activité dans les marchés privés, notamment avec les particuliers. Sa stratégie est évolutive et change souvent en fonction des circonstances.

Ainsi, sa société proposera des services beaucoup plus variés étant donné qu'Éric R. vise à diversifier d'une part, la clientèle, et d'autre part, à recruter du personnel compétent pour créer une équipe « *performante* » :

C'est-à-dire une équipe où il n'y a pas de conflit et où les salariés comprennent le sens d'une entreprise, d'après l'explication qu'il fournit, on peut constater que la représentation qu'il a de son entreprise est relativement *idyllique*. En d'autres termes, il veut dire qu'il essaie d'avoir une activité soutenue depuis trois ans, notamment avec le lancement de son programme de communication commerciale qui contient la création du showroom, et du site internet pour valoriser les nouvelles prestations destinées à une clientèle privée. Son programme de développement est axé sur la communication commerciale, mais le résultat escompté serait plus long que prévu. Du fait qu'il a constaté qu'en général, la situation était plus complexe que prévu au niveau de la gestion du personnel et de la trésorerie.

### 2.7.3 Application du modèle de problématisation dans les situations entrepreneuriales

L'entrepreneuriat est un phénomène complexe qui relève du monde de l'entreprise et de l'entrepreneur. Il considère un individu qui s'engage dans un domaine d'activité professionnelle et qui n'hésite pas à chercher des solutions pour la pérenniser, afin de préserver son indépendance professionnelle, et c'est le cas d'Éric R, lorsqu'il essaie d'expliquer, ou plutôt de justifier la raison

pour laquelle il s'est auto-orienté vers les activités du bâtiment et plus particulièrement la construction et il répond : « *Parce que j'avais de la famille qui travaillait dans le BTP* ». La suite est très simple : « *Quand j'ai compris que je réussissais dans le commerce, je me suis dit que c'était là où il fallait aller* ». En fait, ce n'est pas évident de passer d'un secteur, d'un réseau à un autre. C'est la difficulté qui l'empêche d'agir de façon rationnelle et il n'hésite pas à la placer et à la replacer dans son discours en utilisant des termes différents qui annoncent « *il n'y a rien de comparable entre un salarié qui maîtrise les techniques de vente et de la négociation commerciale avec l'activité, notamment les fonctions d'un chef d'entreprise* », qu'il doit impérativement maîtriser les techniques de gestion dans le sens large du terme. Par conséquent, la situation de gestion devient l'unité d'analyse qu'il conviendrait de mobiliser pour aborder les pratiques entrepreneuriales.

... Éric R : « *C'est une façade le commercial pour la réussite, mais après pour la gestion c'est différent* ».

En d'autres mots, il constate que la reconversion n'est pas facile malgré son intentionnalité de réussir et son investissement personnel pour organiser minutieusement cette « réussite », depuis l'époque où il était encore salarié. On précise par ailleurs que la notion de l'investissement est synonyme de l'engagement pris par Éric R. de développer l'activité de l'entreprise qu'il a achetée, avant le départ à la retraite de sa fondatrice. Cet engagement est associé à une représentation « anticipatrice » de ses effets et à un affect mobilisateur (attente, espérance), selon la définition de l'investissement donnée par Barbier (2011, p. 85).

La question pour le chercheur est d'interpréter comment Éric R. a procédé pour établir le lien entre ses expériences de salarié qui travaillait déjà en autonomie pour atteindre ses objectifs commerciaux et ses activités de chef d'entreprise, qui emploie 7 salariés dans un domaine d'activité qui maîtrise un peu de tout, mais rien à la perfection, et ses activités futures de gestion financière, commerciale et gestion du personnel. On est dans une triple temporalité et on s'intéresse aux buts qu'il s'est fixés, aux moyens qu'il s'est donné pour se conformer à l'agir entrepreneurial malgré un contexte complexe et un travail sous la pression d'une trésorerie déficitaire. « *On entend par l'agir entrepreneurial l'idée de considérer que la décision et l'action sont l'envers et le revers d'une même pièce* », en empruntant la définition de Schmitt (Ibid.) L'idée n'est pas de passer de la décision à l'action, explique l'auteur. C'est bien plus que cela. Il s'agit de considérer l'activité humaine dans son ensemble, en y incorporant la décision et l'action de faire évoluer la perspective autour de la décision en entrepreneuriat vers l'agir entrepreneurial (Ibid.) Pour illustrer cette citation, on cite deux arguments qui reviennent souvent dans le discours d'Éric R.

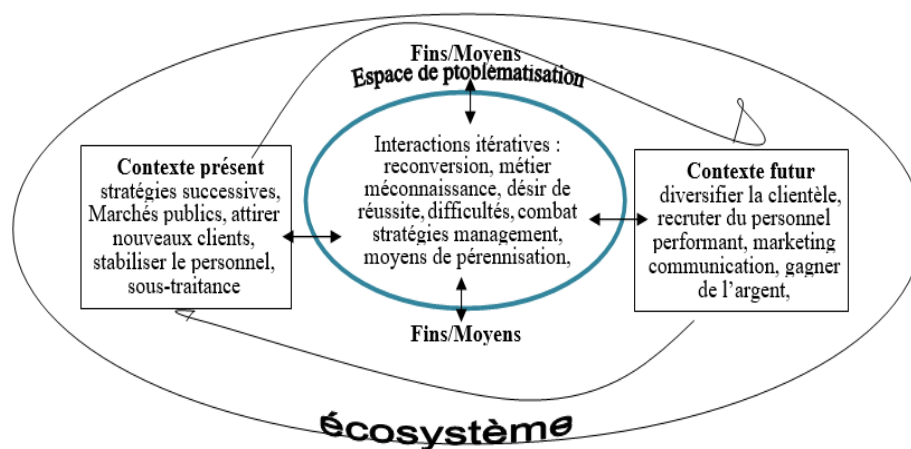
Le premier argument concerne les antécédents familiaux en évoquant « *l'esprit de la famille* » qui était

ouvert vers l'entrepreneuriat, dont certains de ses membres travaillent dans le secteur du BTP, et il n'avait pas de fonctionnaires. Cette représentation sur les fonctionnaires n'a pas été développée.

On suppose qu'il voulait dire que les fonctionnaires ne sont pas tentés de s'engager dans une activité professionnelle où les perspectives sont incertaines.

En ce qui concerne le deuxième argument, il convient de rappeler qu'Éric R. est précautionneux et il préfère anticiper. Il a donc cherché à s'entourer de professionnels pour le conseiller et pour l'accompagner lors de ses démarches, notamment pour trouver une entreprise à reprendre dans le secteur du BTP.

Schéma 22 : inspiré de Schmitt, problématisation dans les situations entrepreneuriales



1. Espace de problématisation, ce graphique inspiré du schéma de Schmitt (2018, Ibid.), permet de visualiser la construction du processus entrepreneurial d'Éric R. Dans l'espace de problématisation, caractérisé comme « *outil d'intelligibilité* » (Barbier, 217, p.101), l'entrepreneur donne du sens à sa quête pour relier futur et présent, en utilisant tous les moyens nécessaires pour atteindre ses fins quand il exprime que le processus suivi était réfléchi, voir « *rationnel* » en utilisant son expression :

« *Avec l'expert-comptable, nous avons regardé une ou deux entreprises, ça n'allait pas et après un certain moment, j'en ai trouvé une, où nous avons fait un audit et suite à cet audit, nous avons considéré que par rapport à ce à quoi j'aspirais, nous avons pensé que c'était la bonne et nous sommes passés à l'acte : j'ai fait la proposition... »*

Les étapes organisées du projet et le rôle des accompagnateurs deviennent le conducteur de son projet quand il met en avant qu'il était suivi par deux accompagnateurs, dont l'un était le chargé d'affaires de la Fédération du bâtiment et l'autre était un expert-comptable. En outre, il a fait la formation de la FFB « Jeunes dirigeants du bâtiment », d'une durée de 14 mois, sous les recommandations de son conseiller, pour être bien préparé. Malgré sa longue préparation, le dilemme persiste dans sa volonté



d'élargir ou pas la clientèle de son entreprise. Compte tenu qu'il doit « mixer » les cibles clientèle du fait que, comme il dit « *ce n'est pas un seul client qui nous fera vivre* », lui et ses sept salariés. Parce que lorsqu'il a une modification de la situation juridique d'une entreprise qui emploie du personnel salarié (en cas de vente, fusion ou succession), le nouvel employeur est obligé à maintenir les contrats de travail en cours des salariés dans les mêmes conditions, selon certaines clauses précisées du Code de Travail. <https://www.economie.gouv.fr/cedef/droits-salaries-reprise-entreprise>.

Ainsi, les difficultés et les dilemmes d'Éric commencent à partir de ces conditions imposées lors de la reprise de cette entreprise de la construction qui réalisait, la majorité de son chiffre d'affaires avec les pouvoirs publics par les appels d'offres pour la construction des logements sociaux. Par ailleurs, ce chiffre d'affaires était incorporé dans le prix de vente de l'entreprise.

... Éric R : « *Depuis deux ans, le dilemme se situe au niveau de la trésorerie et des charges du chef d'entreprise. Oui, c'est la trésorerie le plus grand problème, c'est ma préoccupation numéro 1. Il faut chercher les affaires et la gestion est en plus* ».

Il met l'accent sur le fait qu'il croit en sa réussite. Il dit qu'il est confiant pour la partie commerciale, car c'est son cœur de métier. En revanche, pour la partie gestion, c'est un peu moins. Et, il poursuit en disant :

... Éric R : « *J'ai fait l'École des jeunes dirigeants, mais ce n'est qu'une école... Après, c'est sur le terrain que les choses se passent. Il ne faut pas trop se planter et surtout, il faut éviter les erreurs* ».

## 2. Relier le futur et le présent

... Éric R : « *L'expérience que j'ai acquise quand j'étais commercial, ça m'a aidé. C'est la gestion du temps, tout est prioritaire, mais il faut maîtriser son temps* ».

Dans le cadre du scénario qu'il a construit, son projet de devenir entrepreneur émerge depuis son enfance. La carrière professionnelle qu'Éric R. a construite, après l'obtention de son BTS intitulé « Force de vente », se déroule dans les grands groupes ce qui lui a permis de se structurer, « *tout ce qu'il faut pour être un chef d'entreprise* », comme il l'a dit lui-même, et que ce contexte général lui a appris à s'organiser. Dans le secteur commercial, on est assez autonome, car on travaille seul, en ayant l'obligation d'atteindre les objectifs fixés par sa hiérarchie. Il justifie que s'il est resté pendant 17 ans, c'était pour acquérir l'expérience nécessaire pour devenir entrepreneur plus tard et avoir une entreprise à lui. Il a commencé sa vie active dans le domaine de la distribution, et par la suite, il s'est orienté vers le milieu des matériaux techniques, notamment le secteur de l'isolation des bâtiments.

Mais est-ce que cette autonomie est la même ?

Il réfléchit avant de répondre et sa réponse est sans équivoque.

... Éric R : « *À mon niveau c'est pareil. Quand j'étais à ISOVER-Saint-Gobain (répétition) j'avais un portefeuille de 8 000 000 € de chiffre d'affaires à gérer. En fait, l'autonomie est la même, mais les risques ne sont pas les mêmes* ».

Quand on est salarié, le pire qui peut arriver est une sanction, voire un licenciement pour faute. Mais, quand on est chef d'entreprise qui emploie du personnel, on n'est pas tout seul. Il y a 7 fiches de paie à préparer tous les mois, plus la sienne. En tout cas, Éric R. a fait l'apprentissage de l'autonomie par l'expérience du travail salarié.

... Éric R : « *Je n'ai pas fait encore de grosses erreurs, mais chaque erreur est intéressante pour apprendre* ».

Son expérience professionnelle dans le domaine de la vente est un atout. Il connaît le marché des matériaux techniques pour l'isolation. Il a introduit une série de nouveautés en vue d'intéresser une clientèle de particuliers qui sont propriétaires de leur habitat. Il persévère sur la voie de la communication commerciale, du fait qu'il ambitionne d'attirer cette nouvelle clientèle qui achète des prestations pour la mise en valeur d'un bien privé faisant des choix personnels. Par exemple :

... Éric R : « *Une cliente qui vient (à son show-room) pour un ravalement de façade d'une vieille maison individuelle. Elle découvre notre "soufflet" qui peut isoler les combles, non accessibles par l'intérieur de la maison. Elle décide d'avoir un devis pour isoler les combles de sa maison de l'extérieur* ».

Il dit qu'il a toujours appris dans ses anciens boulots les techniques de communication, en mettant l'accent « *J'ai toujours baigné dans le show-room* », ainsi qu'à « *mixer* » la clientèle :

« *Or, je mixe tout* ».

Une autre façon d'atteindre son objectif, de réussir la transition de commercial à chef d'entreprise consiste à appliquer ce qu'il a observé chez ses patrons au cours de sa carrière en entreprise quand il était salarié. Il s'agit de l'apprentissage du management par l'imitation, qui lui permettrait de consolider son équipe de techniciens du bâtiment et de son assistante administrative et comptable.

... Éric R : « *Pour le management, j'ai essayé d'appliquer ce qu'ils m'ont appris. J'ai fait ce qu'ils ont fait mes responsables ; j'ai pris ce qui a été bon et je l'ai fait* ».

L'explicitation de ses engagements pour lier le présent & le futur commence par la présentation de ses salariés plaquistes et peintres. En faisant le calcul pour peindre une maison, 10 % correspondent au prix de la peinture et 90 % le coût de la main-d'œuvre. Il a donc passé du temps à expliquer à ses

salariés que quand on ne gagne pas de l'argent, ça signifie que le travail est mal fait. Maintenant, ils ont compris qu'il ne suffit pas de vendre un chantier à un bon prix, il faut bien effectuer le travail aussi. Chacun est responsable de l'entreprise. Si j'ai vendu un travail à faire sur 20 heures, il faut que ce travail soit fait sur 20 h.

Dans le cadre de ses pratiques managériales, il est opportun de mentionner qu'il a su protéger ces acquis face aux salariés qui partent pour créer leur entreprise dans le même secteur en citant l'exemple suivant :

... Éric R : *« J'ai eu quelqu'un qui voulait se mettre à son compte et il demandait une rupture conventionnelle. Je lui ai dit que s'il voulait partir, il n'avait qu'à démissionner... ? Il a démissionné ».*

L'explicitation de ses techniques de gestion commerciale commence par la construction de sa clientèle. Il a gardé une petite partie des anciens clients, du fait que le cédant répondait uniquement aux appels d'offres. Pour des raisons de trésorerie, les paiements du public sont trop longs. Il y a tout un travail mis en place pour stabiliser l'entreprise en captivant une clientèle privée.

... Éric R : *« Pour vendre, il faut être réactif, même si parfois il faut accepter les temps longs pour conquérir une clientèle de particuliers qui paient bien ».*

Et, il conclut en rappelant que le fait d'être chef d'entreprise, « c'est un combat de tous les jours. C'est un combat sans répit contre sa banquière, car on a des soucis de trésorerie et contre certains clients qui essaient de négocier le prix avant de passer leur commande.

### 3. Fins et moyens,

Il considère qu'un « bon » commercial est celui qui se donne les moyens pour vendre. Pour manager une entreprise, la politique de communication commerciale mise en place et le souci d'efficacité dont il est fier a comme principe de définir son activité, communiquer de façon ciblée et faire du réseau, associer les salariés au projet de l'entreprise. C'est la stratégie du partage des responsabilités et de la structuration du fonds de roulement ».

Éric R : *« Nous, au bâtiment, on ne fait que ça. Tout à l'heure, je refaisais mes plannings. On prend un ouvrier d'un chantier pour le mettre dans un autre pour faire des travaux plus urgents. Il y a du service. C'est ça du service et c'est important le service ».*

Aujourd'hui, Éric R. développe le réseau et les adresses des clients. Sa stratégie évolue au fil du temps. En deux ans, elle a évolué plusieurs fois. Il pense avoir la bonne formule par rapport au chiffre d'affaires qu'il souhaite atteindre. Il précise qu'il faut faire le travail, que ce travail soit bien fait, et pour qu'il soit bien fait « *il faut s'y coller* ».

La création d'un showroom sert à découvrir les produits et les prestations qui vont avec et le site internet qui fonctionne comme « vitrine virtuelle » : tous ces moyens sont faits pour attirer cette clientèle. D'après son raisonnement, le client qui viendra au showroom pour un problème d'isolation que nous faisons de la peinture et de la déco d'intérieur, ça peut lui donner envie de faire plus avec la même entreprise. Aujourd'hui, on donne tellement d'informations que les gens oublient.

... Éric R : « *En entrant au showroom il se rappellera tous les travaux à faire pour compléter son projet, c'est la vente additionnelle. Ils viennent pour l'isolation et le placo, et ils partent avec un devis pour faire aussi de la peinture* ».

Un autre moyen de communication est le site Internet qui fait vitrine. Il fait vendre, et ça grâce à des mots clés sur lesquels le client va cliquer pour arriver jusqu'à son site pour découvrir son entreprise. Un autre moyen pour développer son entreprise, ce sont les réseaux sociaux, Facebook, la communication gratuite et les réseaux associatifs qui réunissent de nombreux chefs d'entreprise. « *En d'autres termes, il faut prendre le temps de se montrer dans des cocktails, échanger, discuter avec les gens, se faire connaître. Je fais le commercial tout seul.* »

Pour rassurer le client, notamment les particuliers, les professionnels et les entreprises privées, Éric R. a labellisé « *Qualibat* » son entreprise. L'entreprise qu'il a reprise n'avait jamais été labellisée auparavant.

... Éric R : « *Actuellement, notre stratégie est basée sur le personnel, de ce fait, nous prendrons de la sous-traitance, pour libérer des postes et embaucher un CDD pour nous aider. Si on suit le truc, en six mois, nous ferons le chiffre d'une année. Forcément, l'équipe ne peut pas le faire seul* ».

Finalement, Éric R. est un entrepreneur agissant qui sait anticiper pour éviter les problèmes, comme il explique avec beaucoup de conviction. Cependant, dans le cas présent, il n'a pas pu anticiper et planifier les conséquences pour toutes les difficultés qu'il rencontre depuis trois ans, soit parce qu'elles sont imprévisibles, par exemple le recrutement du personnel, ou bien par méconnaissance des techniques de gestion financière d'une entreprise, compte tenu que le modèle économique de chaque entreprise ne peut être que différent.

Ainsi, la question du recrutement fait partie des dilemmes et il avoue ses erreurs, ou ce qu'il croit être des erreurs.

... Éric R : « *Pour choisir la bonne personne à embaucher, j'avoue avoir fait des erreurs. Il y en a beaucoup qui les cachent... on apprend tous les jours. Je n'ai pas choisi les*

*bonnes personnes. Heureusement, elles ne sont plus là, mais j'ai perdu du temps et de l'argent ! En plus, il y avait des retombées sur l'entreprise. Quelqu'un de mauvais infecte toute l'entreprise ».*

À titre d'exemple, il raconte qu'une fois, il a embauché un type pour un travail que les salariés de son entreprise ne connaissaient pas. Il lui a dit qu'il savait faire, mais il ne savait rien faire. Il nous a fait perdre de l'argent d'abord sur la ligne des produits, puis sur le chantier, dit-il, il y avait du retard, et aussi parce que j'ai pris des intérimaires pour rattraper son retard. La fin de l'histoire est que nous l'avons forcé à démissionner. Il fait partie des 5 % de ceux qui ont démissionné.

*... Éric R : « On n'est pas assez fort pour avoir des gens comme ça. Perdre de l'argent pour nous alors qu'on est à la recherche de l'argent pour faire du bénéfice ! C'est malheureux à dire... d'être chef d'entreprise, ce n'est pas évident ».*

Mais, si on met les moyens, par exemple un chantier pour les faire travailler pendant les mois creux de l'hiver, les gars sont contents. Au début, ils n'étaient pas habitués à travailler comme ça. Maintenant, ils ont compris qu'il fallait travailler avec des objectifs, et ils arrivent même à rattraper leurs retards pour pouvoir distribuer aux salariés un intéressement sur les bénéfices de l'entreprise, il faut travailler beaucoup, avoir des clients qui paient, faire du bon travail et faire aussi du bénéfice. C'est certain, on crée une entreprise pour faire de l'argent, c'est la finalité. Éric R. a donc besoin d'une équipe performante et pour qu'ils soient tous performants, il faut que les salariés comprennent le sens d'une entreprise. Toutefois, il y a un enjeu. Ceux qui comprennent le sens de l'entreprise, ils partiront et ils vont se mettre à leur compte.

## 2.8 Échanges sociaux et tonalités transactionnelles

Ce qui intéresse particulièrement cette étude, ce sont les situations individuelles professionnelles décrites par Éric R, liées aux accords conclus avec son environnement. La transaction sociale s'inspire de trois grandes formes d'échange social : la négociation, le marché et le don/contre-don (Rémy, 2005). Dans le cas d'Éric R., la question est d'analyser finement le scénario de ce qui prend la forme d'une négociation. En ce sens, la négociation est une situation semi-structurée, où tout n'est pas possible, notamment en fonction du rapport de forces. Pour illustrer ce rapport, on prend l'exemple de cet entrepreneur, suivi par deux accompagnateurs, dont le premier est chargé d'affaires à la FFB et le deuxième est un expert-comptable devenu, par la suite, son expert-comptable. Par conséquent, on observe un premier binôme éphémère qui a fonctionné pendant la période de la construction du projet et, sous les recommandations de son conseiller, Éric R. entre en formation professionnalisante.

... Éric R : « *Avant de déposer le dossier à la banque (son accompagnateur), il m'a présenté à l'expert-comptable avec qui j'ai fait les démarches administratives. J'ai créé une Société pour absorber la société que je reprenais* ».

Ainsi, il y a un deuxième binôme, beaucoup plus durable, qui se met en place entre Éric R. et l'expert-comptable, devenu par la suite son expert-comptable. Cette collaboration continue entre les deux professionnels. Ils n'exercent pas la même activité, mais ils se rejoignent à un point « clé » qui est la pérennisation de leur entreprise et leur réussite entrepreneuriale. Ils partagent des valeurs communes et un sentiment de reconnaissance quand ER énonce que :

... Éric R : « (j'ai créé une SASU). *Mon expert-comptable m'a dit que ça revient moins cher, c'est au fil de l'eau qu'on paie. Après je vais augmenter mon salaire et mon épouse sera contente.*

L'approche transactionnelle (schéma de Blanc et *al.*, 1998 : 238) : c'est une approche globale de l'entrepreneuriat pour cerner les ajustements constants du binôme avec son comptable, et ensuite, les ajustements avec d'autres acteurs, dont l'épouse et l'assistante, qui apparaissent dans l'historique de l'évolution de l'organisation de la société d'Éric R

Tableau 24 : analyse des transactions sociales d'Éric R.

Étapes de l'analyse
<p><b>A- Situation entrepreneuriale transactionnelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● <u>La situation est-elle semi-structurée, semi-aléatoire :</u><ul style="list-style-type: none"><li>- Situation professionnelle semi-aléatoire, échange <i>négociatoires</i> explicite entre le conseiller et Éric R. qui suit les recommandations en matière de formation et de construction d'un business plan. Cela étant, il suit les conseils de l'expert-comptable afin de réaliser les démarches administratives nécessaires pour sélectionner une société à reprendre et créer une SASU pour absorber la société qu'il a reprise.</li></ul></li><li>● <u>L'action réciproque est-elle possible ?</u><ul style="list-style-type: none"><li>- Il s'agit d'une offre globale de prestations de services rémunérées, en matière de conseil-accompagnement et de formation et des honoraires pour la création d'entreprise pour l'expert-comptable. C'est une relation commerciale accouplée à une relation pédagogique fructueuse entre le consultant et l'« apprenant ». Après la reprise, la société d'Éric verse des honoraires pour le suivi annuel des comptes de sa société. On peut préciser que l'interviewé ne donne aucune précision sur le mode de rémunération de ces services, étant donné qu'il est parfaitement satisfait du résultat.</li></ul></li></ul>

En contrepartie, maintenant Éric R est membre de la FFB pour rester en contact avec son conseiller.

- Quelle est la place de l'environnement ?

- 1<sup>ère</sup> période : Avec l'expert-comptable, ils ont examiné les entreprises à reprendre, et quand ils ont trouvé, l'expert-comptable a fait un audit et à la suite de cet audit, ER a fait la proposition d'achat.

- 2<sup>ème</sup> période : Le même expert-comptable suit la comptabilité et le volet social & fiscal de la société.

- En parallèle : Éric R embauche une assistante administrative et comptable pour suivre en interne et au quotidien la « gestion courante » de son activité avec son assistante

### **B- Difficultés à surmonter :**

- Quelles sont les oppositions en présence ?

- Parmi les oppositions en présence, on trouve les gens qui ne paient pas et au mois d'août il y avait une seule personne qui a travaillé. « Nous avons eu des difficultés financières pour payer les 7 salariés.

- Les salariés qui profitent du contexte de l'emploi, notamment du contexte dans lequel s'inscrit leur travail, et en profitant de leur patron, ils font perdre de l'argent à l'entreprise.

- Quels sont les couples de tensions ?

- Couple 1 : l'entrepreneure et les artisans micro-entrepreneurs qui font du mal aux entreprises, car ils cassent les prix, du fait qu'ils ont moins de charges que les sociétés qui font du black.

Ils développent leur clientèle chez les particuliers. La même clientèle que je veux développer.

- Couple 2 : l'entrepreneure et le salarié qui a menti sur ses capacités et qu'il a porté préjudice à son entreprise.

### **C - Effets sur le lien social :**

- Transactions identitaires Éric R.

- Les « cas sociaux » et pour une petite entreprise comme la nôtre, ils peuvent mettre en péril une entreprise et mettre des gens sur le carreau. On n'est pas assez fort pour avoir des gens comme ça. Perdre de l'argent pour nous alors qu'on est à la recherche de l'argent pour faire du bénéfice ! C'est malheureux à dire... d'être chef d'entreprise ce n'est pas évident. Et nous ne sommes pas de sales patrons. Nous avons une vision globale de l'entreprise. Et ça, il faut que les salariés en prennent conscience. Chez moi, les salariés ont bien compris tout ça. Ils ont pris conscience que ce n'est pas drôle tous les jours et si on réussit un jour, ils seront fiers, je pense ». Mais, il y a un enjeu : ceux qui comprennent le sens de l'entreprise, ils partiront et ils vont se mettre à leur compte.

- « J'ai eu un salarié qui voulait se mettre à son compte et il demandait une rupture conventionnelle. Je lui ai dit que s'il voulait partir, il n'avait qu'à démissionner. Vous me pénalisez, on a du travail et en plus, je vais vous donner de l'argent ? Il a démissionné ».

- Transactions interpersonnelles Éric R.

- Il a fait un compromis avec son épouse qui lui a fait confiance et il ne veut pas la décevoir, elle travaille, elle est salariée. Le compromis est de l'ordre personnel. C'est familial, j'ai 2 enfants de 12 et 15 ans et une épouse.

- *Éric R. Oui, j'ai fait un compromis avec elle. Moi, j'ai beaucoup de choses en face de moi et il faut que j'y arrive jusqu'à janvier 2018. Après trois ans, il faut développer.*

**D - Modifications du contexte, conséquences de l'agrégation des transactions.**

- Pour étudier les effets sur le contexte professionnel des échanges négociatoires, on va se rapprocher du processus de la négociation qui est la première référence mobilisée par Jean Rémy (2005) qu'il définit comme une complexification de l'interaction. Pour repérer certaines de ses composantes, il recourt à l'analogie du jeu de cartes, en utilisant la construction des positions, bien qu'indépendante de la volonté des joueurs, n'excluant cependant pas l'existence d'une bonne ou mauvaise manière de jouer des stratégies payantes et d'autres qui ne le sont pas. Sur la base de cette analogie, les choix d'Éric R., révèlent que certaines de ses stratégies sont « payantes », notamment dans le contexte d'une petite entreprise qui souhaite élargir sa clientèle pour qu'elle puisse se développer dans le domaine du second œuvre, en diminuant les appels d'offres et en élargissant les prestations pour attirer davantage une clientèle privée. Même si l'entreprise mandatée est sûre qu'elle sera payée du montant accepté dans le cadre du Marché public, les délais de paiement seront toujours longs. L'objectif de cette restructuration vise à développer une stratégie de « *surproduction* » pour faire entrer des liquidités (de la trésorerie) et elle est basée sur le personnel. De ce fait, il envisage d'avoir recours à la sous-traitance, pour libérer des postes et embaucher un CDD pour nous aider. Par ailleurs, il prévoit la mise en place d'un intéressement pour le personnel, basé sur le bénéfice du bilan. Mais, il ne sera réalisable que lorsque son entreprise pourra gagner de l'argent, car pour le moment elle est déficitaire.

Éric R. essaie de « *mixer* » les cibles clientèle parce que ce n'est pas une seule catégorie de clients qui permettra l'entreprise de se développer. C'est pour cela qu'Éric R. a mis en place un programme de communication commerciale, en mobilisant d'une part des moyens importants comme la création d'un show-room pour faire découvrir aux clients les produits et les possibilités techniques qu'il propose en matière d'isolation, de peinture, de décoration, etc. En parallèle, le site internet fait vitrine. Il fait vendre, et ça, grâce à des mots clés sur lesquels le client va cliquer pour arriver jusqu'au site et voir ainsi l'entreprise. Maintenant, il faut que les gens viennent et en particulier c'est un peu long pour le faire venir. Pour le moment, il n'a que trois clients. Si on résume, le problème c'est la trésorerie, et le dilemme c'est le choix de la bonne personne à embaucher.



### **E- Construction de sens et l'émergence de nouvelles valeurs.**

L'action suppose un sujet concret qui a un pouvoir d'initiative (Remy, 2005). ER est dans une phase de doute et est encombré par une série de dilemmes. Il « *dit son faire* » en liant l'action à son environnement praxéologique (Barbier 2018). Éric R. est en train de s'auto-construire en entrepreneur, capable de mobiliser les ressources nécessaires pour asseoir son activité de travailleur indépendant. Les nouvelles valeurs qui émergent sont d'ordre managérial, organisationnel et commercial, résumées ainsi : « *la gestion des hommes, la gestion de l'entreprise, il faut suivre* ».

- Ce qui est d'ordre managérial concerne l'évolution cognitive de l'entrepreneur par l'acquisition d'expérience en matière de gérance. Éric R. apprend en faisant, le commercial est son métier, mais le management des hommes est plus complexe, et il a besoin d'être accompagné. Il essaie de comprendre pourquoi en choisissant, après une longue préparation, une double reconversion professionnelle et statutaire, il découvre l'autonomie du travailleur indépendant, mais aussi le risque de commettre des erreurs, de se tromper au niveau de ses choix stratégiques. Il évoque lui-même que tout ça sur le papier c'est facile, mais pour le mettre en place, c'est autre chose. Il est conscient et il avoue avoir commis des erreurs. Son souhait porte sur la diversification de la clientèle d'une société qui répondrait essentiellement aux appels d'offres publiques, et il veut tout changer. Ses salariés sont peut-être plus habitués à travailler dans les gros chantiers de construction que chez les particuliers. D'après son discours, on s'aperçoit qu'il a mis en place tout un travail pour stabiliser l'entreprise.

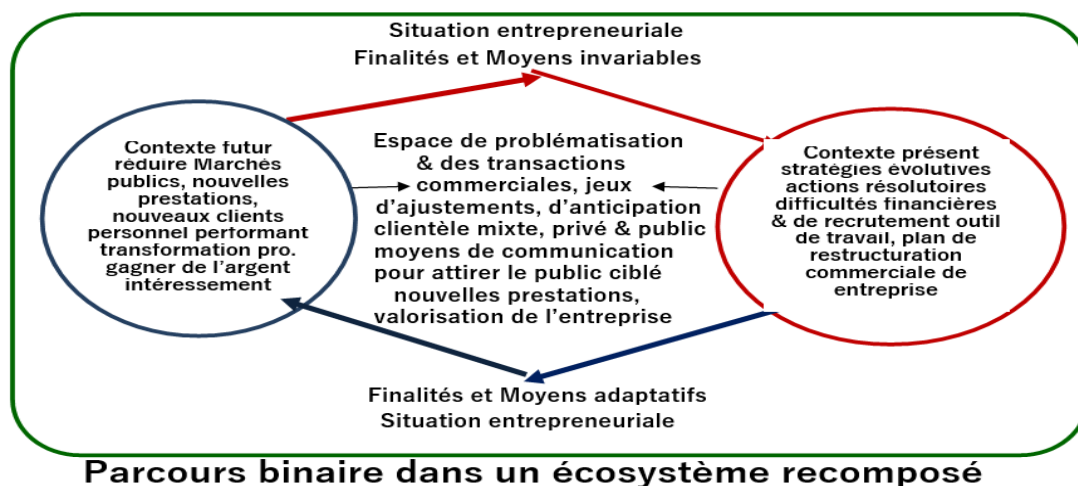
- Ce qui est d'ordre organisationnel concerne plutôt la construction de sens, d'une part, pour ce qui est du commercial, et d'autre part, de ce qui est de la gestion des risques afin d'éviter les erreurs.

Concernant le commercial et notamment la vente de prestations aux particuliers, il s'agit de la relation marchande entre entreprise et client et comme il dit : « Pour la partie commerciale, je suis confiant, c'est mon métier. C'est ma bouffée d'oxygène quand je suis en clientèle. Une bouffée d'oxygène, quand on est toute la journée en train de régler des problèmes. Pour la partie gestion, c'est un peu plus compliqué ». Il n'en parle pas, mais il a mis au point son propre modèle de négociation commerciale avec les clients qui achètent des prestations d'isolation. Il connaît les fabricants et il préfère garder un contact direct avec son client. Actuellement, il est en train de faire valoir sa capacité de combiner l'échange marchand avec l'échange social qui traduit également une conception de l'activité économique et de l'action humaine (ibid. Remy, 2005).

## 2.9 Les chemins professionnels d'Éric R.

C'est qu'il faut retenir concerne, d'une part le chemin parcouru pour apprendre les aspects pratiques du métier de commercial dans les grands groupes industriels, et d'autre part, les difficultés qu'Éric R. rencontre malgré la mise en place d'une panoplie de stratégies pour répondre à ses propres dilemmes (expression utilisée souvent en alternant problème et dilemme). Or, le problème, selon Éric R., est l'obstacle qu'il rencontre par rapport à son in expérience au niveau des règles de gestion financière liées à une entreprise qui répond à des appels d'offres publiques. A contrario, le dilemme est moins grave, du fait qu'il était confronté à un dilemme quant au personnel à embaucher en invoquant : « *Je n'ai pas choisi les bonnes personnes. Heureusement, elles ne sont plus là, mais j'ai perdu du temps et de l'argent* ». Par ailleurs, ce genre de dilemmes traduisent également, le caractère particulier et probablement technique des tâches qu'il doit confier aux salariés intérimaires, ainsi qu'aux choix des moyens de communication, mobilisés pour faire connaître sa boîte, auxquels on pourrait joindre l'implication de tous les salariés concernés. Par conséquent, il s'agit des décisions difficiles à prendre, voire complexes quant au choix des stratégies résolutives à mettre en place pour restructurer, dans le sens d'innover une ancienne entreprise qui a vécu sur un mode de fonctionnement qui correspondait aux aspirations professionnelles de son ancienne dirigeante.

Schéma 23 : Schéma d'analyse des transactions sociales d'Éric R. (Ibid.)



Au regard de ce schéma qui résume les éléments clés de son cheminement et de sa situation actuelle, on peut formuler l'hypothèse que dans son esprit Éric R. est sûr d'avoir fait une carrière salariale accomplie, lui permettant d'accéder aux fonctions du dirigeant d'entreprise, selon ses propres représentations de ses fonctions. Il souhaite donc s'investir professionnellement « pour la transformation de lui-même », en se référant à Barbier (2016). Entre le contexte présent et le contexte futur, Éric R effectue des transactions commerciales, des ajustements au niveau des moyens de communication. Il crée un show-room, un site internet et communique autour de son entreprise

« rénovée » dans toutes les réunions qui rassemblent des professionnels, notamment des chefs d'entreprise pour construire son réseau. Il essaie d'anticiper pour accueillir une nouvelle clientèle privée. Il a l'intention d'apprendre en faisant pour mettre en route ses ambitions et pour anticiper les besoins d'une activité qu'il maîtrise moins bien que son métier de commercial.

Il expérimente l'application des pratiques qui ont fonctionné dans les grands groupes où il a travaillé pendant 17 ans. Il pense qu'il *a fait ce qu'il avait à faire* » pour se lancer avec une petite entreprise dans le domaine de la construction, initialement positionnée dans la construction des logements sociaux financés par les bailleurs sociaux, ou par les collectivités territoriales via des Appels d'offres publiques. Ainsi, les flèches rouges en haut du graphique représentent la situation initiale dont les finalités et les moyens sont restés invariables, les bleues, en bas du graphique, représentent la situation future, du fait que les finalités vont évoluer, dès qu'il trouvera suffisamment de nouveaux clients qui permettra la pérennité économique de l'entreprise pour diminuer les appels d'offres et développer l'activité, davantage avec les particuliers. Par conséquent, l'espace de problématisation comporte les transactions commerciales avec son conseiller de la FFB et son expert-comptable, ses clients et les jeux d'ajustement de ses pratiques, en anticipant sur la valorisation de son entreprise. En fait, Éric R recherche de nouveaux clients (les finalités) et adapte son organisation à son nouvel environnement commercial. Il procède, d'une part, à la reconfiguration de l'organisation de son entreprise pour mettre en place de nouvelles prestations et outils (les moyens) pour l'harmonisation administrative. Il envisage de travailler avec les salariés qu'il a repris et avec des intérimaires, qui viendront renforcer son équipe. Ce sont des données intéressantes pour la reconstruction de son expérience, lors de cette phase de transition, pour réussir sa double reconversion professionnelle et statutaire de chef d'entreprise.

Dans ce nouveau paradigme, il privilégie l'agir entrepreneurial permettant de relier décision et action. L'agir entrepreneurial renvoie à l'expérience que fait l'entrepreneur en situation, en lien avec son écosystème pour entreprendre, c'est-à-dire pour favoriser la décision et l'action entrepreneuriale, à partir d'une intentionnalité transformée en projet entrepreneurial et par la suite en entreprise (Schmitt, 2018)

En résumé, l'analyse de la situation entrepreneuriale porte sur les interactions entre l'entrepreneur et son environnement interne et externe. Mais, Éric R. rencontre certaines difficultés et son projet n'avance pas. Actuellement, il n'a que 3 ou 4 clients particuliers, et il est obligé de continuer à répondre aux appels d'offres publiques pour qu'il puisse rémunérer son personnel et lui-même. En plus, il a fait un compromis avec sa femme, et il ne veut pas le décevoir, du fait qu'elle lui a fait confiance quand ils ont discuté son intention qu'il ne voulait plus poursuivre sa carrière de commercial

chez ISOVER pour reprendre une entreprise pour la développer et gagner de l'argent, parce qu'on crée une entreprise pour faire de l'argent, c'est la finalité, sauf que pour le moment cette entreprise ne gagne rien !

Le témoignage d'Éric R. constitue un paradigme, dans la mesure où il construit un support pour imaginer le parcours traversé de cet entrepreneur, en l'occurrence lui-même.

... Éric R : « *Le dilemme était aussi de diminuer les appels d'offres et de développer l'activité davantage avec les particuliers. Les marchés publics paient toujours, mais avec du retard et les particuliers c'est plus long à mettre en place.*

Le discours révèle que le passage du relais de la gouvernance de l'entreprise au nouvel acquéreur n'a pas été bien organisé par le cédant. Il fallait que la propriétaire qui cédait son entreprise transmette toutes les informations sur le fonctionnement administratif et la gestion du personnel au nouvel acquéreur afin qu'il puisse prendre la relève. Et cette opération devrait avoir lieu avant que l'acquéreur envisage le moindre changement. Et si cela s'avérait nécessaire, en quel moment il fallait procéder et quel serait l'impact d'un tel changement sur la gestion de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Éric R. ne savait pas tout ça, et ses conseillers non plus.

## 2.10 Les enseignements essentiels tirés de l'analyse du parcours entrepreneurial

Tableau 25 : L'essentiel de la carrière entrepreneuriale d'Éric R.

<p>Situation actuelle Résolution durable du problème de son emploi</p>	<p>BTS « Force de vente », salarié 17 ans dans le domaine commercial, dans la grande distribution, puis dans le BTP dans le domaine de l'isolation. En relation avec les clients, les négocees et leurs clients. Antécédents familiaux Projet de reprise d'entreprise : apprendre en faisant, découvrir le management du personnel ouvrier, relation durable avec son expert-comptable et il continue sa relation avec son conseiller à la Fédération du BTP. Aujourd'hui, il développe le réseau et les adresses des clients. La stratégie évolue au fil du temps. En deux ans, elle a évolué plusieurs fois. Il pense avoir la bonne formule par rapport au chiffre d'affaires qu'il souhaite atteindre et il faut s'y coller.</p>
<p>Activité, professionnelle Organisation</p>	<p>Salarié après son BTS, poste commercial Il rêvait d'avoir une entreprise à lui. A fait carrière en tant que commercial dans des entreprises prestigieuses, il sait travailler en autonomie et il est en train de se conformer à l'agir entrepreneurial. Il poursuit, petit à petit, sa transformation en entrepreneur.</p>

Parcours professionnel pour lier passé et présent	Il possède une expérience de gestion de portefeuille clientèle, est-ce que cette expérience est-elle suffisante pour devenir entrepreneur ?
Sa quête le contexte & le déclencheur	La rencontre avec son conseiller au sein de la FFB Formation qualifiante « <i>jeunes dirigeants du BTP</i> » Ateliers création d'entreprise à Pôle emploi compétences domaine commercial Rencontre avec son expert-comptable accompagnement pour accélérer et faciliter ses démarches pour trouver à reprendre une entreprise, Le passage du relais de la gouvernance de l'entreprise au nouvel acquéreur n'a pas été bien organisé par le propriétaire cédant. Il a dû concevoir son propre emploi pour avoir une activité indépendante
Finalités-Moyens espace de problématisation	Transactions commerciales, jeux d'ajustement Anticipation, se préparer à accueillir une clientèle mixte privée & publique, mise en place moyens de communication : Showroom pour faire venir les gens, site internet Valorisation de l'entreprise, élargissement des cibles clientèle, nouvelles prestations Éviter les erreurs, choix de bons salariés, avoir recours aux appels d'offres pour améliorer la trésorerie, paiements sûrs, mais avec du retard
Transactions sociales Situation négociatoire	Situations professionnelles et difficulté à s'imposer Négociation marchande : cédante de l'entreprise, les salariés : faut-il négocier, ou imposer Négociations marchandes avec ses clients, ses sous-traitants, Échanges négociatoires avec son conseiller et son expert-comptable Compromis, avec son épouse, échange interindividuel

### 3 Entretien avec Fanny P. « Entreprenante en famille persévérante »

#### 3.1 Présentation de l'entrepreneure

Fanny P. a 30 ans, elle est une jeune professionnelle attachée aux valeurs familiales qui met l'accent sur l'entrepreneuriat « *familial* ». Elle travaille avec sa sœur et son conjoint dans le domaine de la restauration, en persévérant dans la voie du développement constant (son nom Fanny P. signifie Femme famille, persévérante). Elle vient d'une famille d'origine turque. Ses parents possèdent un restaurant de type kebab. À la fin de sa scolarité, Fanny P. entre dans le monde du salariat, sans aucun diplôme d'études secondaires. Elle alterne entre des périodes de chômage et des emplois peu rémunérés, correspondant souvent à des emplois précaires qui ne nécessitent pas de qualification particulière.

Concernant le champ d'action et les modalités du fonctionnement d'une entreprise, mise à part celle de ses parents, elle ne connaît que des aspects négatifs des entreprises et des administrations qui font appel au salariat temporaire. Dans son discours, Fanny P. fait remarquer qu'elle n'a aucun « *bagage* », c'est-à-dire, elle n'a aucun diplôme en tant que qualification professionnelle. En fait, sa quête est foncièrement orientée vers son propre cas après l'échec au bac et l'opposition de son père au choix de son métier.

... Fanny P : « *J'ai passé mon Bac deux fois et je ne l'ai pas eu. J'étais sportive et je voulais en faire mon métier, mais mon papa m'en empêchait* ». « *Pour mon père, le sport n'était pas un métier. Donc, je suis restée sur ma faim et je ne savais pas quoi faire. Je me suis mariée à 19 ans. J'ai trouvé l'homme de ma vie et j'ai créé mon entreprise. J'ai tout fait la même année...* »

On peut présumer que c'était la frustration et la colère qui se manifestent lorsqu'on son père l'en empêchait, et en même temps, cette colère a été transformée en volonté d'agir.

Le jour de l'entretien, elle avait 30 ans et dirigeait une entreprise de restauration, installée à Dijon depuis un mois. Elle est aussi mandataire d'une Société immobilière pour gérer son patrimoine immobilier.

### 3.2 L'entretien ajusté au profil de l'interviewée :

Il est compréhensif, non directif, d'une durée de 1 h 30, enregistré le 3 octobre 2017, dans les locaux de son nouveau restaurant à Dijon, précédé d'un contact téléphonique, visant à expliquer les motifs de cette sollicitation et l'usage du contenu enregistré. C'est la 3ème interview de recherche empirique et l'entrepreneure accepte de consacrer une partie de son temps pour cette interview à la fin du service. Le rythme du discours est accéléré puisqu'elle devait partir pour chercher ses enfants à l'école.

### 3.3 L'entreprise :

C'est sa troisième création d'entreprise de restauration fondée sous statut de société unipersonnelle (SARLU) par la jeune entrepreneure en mars 2017, dont elle est l'unique propriétaire. L'activité est la même que dans les deux restaurants kebab précédents, à la différence près, que ce dernier est un restaurant traditionnel qui dispose d'une grande salle à l'intérieur et d'une terrasse de 40 places assises à l'extérieur. L'entreprise emploie 4 salariés, dont deux permanents en temps plein, sa sœur et le conjoint de la gérante et deux salariés intermittents embauchés à temps partiel.

Les trois dates clés de son activité entrepreneuriale sont : 2008, reprise d'un kebab, restauration rapide en entreprise Individuelle, dans un petit village viticole de la Côte-d'Or où elle travaille avec son mari. Le commerce est revendu 9 ans plus tard. 2012, création d'un 2ème kebab, en Société avec 3 autres

associés, son mari, sa sœur et le mari de sa sœur (en cogérance avec sa sœur), dans une commune proche de Dijon, fermé en 2017, lors de la création du nouveau restaurant kebab à Dijon, dans le quartier des facultés où elle a le statut de gérante et associée unique. Les deux autres restaurants ont été vendus et la Société avec les quatre associés a été liquidée.

### 3.4 Critères de sélection :

- Les critères qui ont présidé à la sélection de Fanny P sont au nombre de deux. Ce qui est intéressant dans cette interview c'est de questionner une jeune femme néo-entrepreneure ayant réalisé un parcours professionnel en famille. C'est une tentative visant à découvrir des transactions sociales du point de vue solidarité et leadership, parmi les membres d'une même famille. L'objet de cette démarche vise à améliorer l'approche générale en matière d'entrepreneuriat, notamment en néo-entrepreneuriat *via* les relations professionnelles, privées et patrimoniales, entre les différents membres impliqués à la construction et à la réalisation du projet. C'est un sujet qui n'a pas été suffisamment évoqué dans les travaux de recherche que j'ai pu consulter.

Du point de vue historique, on doit mentionner que lors de précédentes interviews, les néo-entrepreneurs interviewés étaient plus âgés. Ils avaient créé une première, voire une deuxième entreprise, mais aucun d'entre eux n'avait créé trois entreprises dans le même secteur d'activité, pendant les dix premières années après le démarrage de son activité. Fanny P. est fière de souligner que : « *C'est moi la propriétaire. (Elle dit bien la propriétaire). J'avais 2 boutiques en parallèle pendant quatre ans* ». En fait, son mari continuait à développer la première entreprise installée dans le petit village bourguignon, pendant que FP avait créé, avec sa sœur et leurs conjoints à toutes les deux, le deuxième Kebab dans le Centre Commercial d'une commune « *sinistrée* », en empruntant sa définition, aux alentours de Dijon.

### 3.5 Approche de l'activité par la néo-entrepreneure expérimentée :

La principale activité est toujours la restauration indépendante de type « kebab. Ce qui a évolué est l'élargissement de l'activité en restauration traditionnelle et la création de quatre emplois, dont les deux au sein de la famille, et les deux autres en faisant appel au recrutement extérieur compte tenu que les locaux sont grands, situés dans un quartier « stratégique » en face des Facultés, à proximité du grand Hôpital et à côté d'un Mac Donald installé depuis longtemps.

Le service s'étale tout au long de la journée, de 9 h à minuit et de 18 h à 24 h le dimanche. Les clients peuvent consommer sur place, emporter ou se faire livrer 7 jours sur 7. La spécialité est le kebab turc et les sandwiches chauds à base de viandes grillées, les frites et les salades variées.

### 3.6 Les grands axes du discours et la procédure suivie pour les dégager :

À partir de ce troisième entretien, on a commencé à consulter de moins en moins les items de la trame en laissant la néo-entrepreneure de construire et de rapporter son discours sur ses propres expériences. Cependant, pour dégager les grands axes, on a utilisé les points clés de la trame pour faire les relances et, en parallèle, on a pris des notes durant le récit qui ont permis de repérer les parties saillantes du discours pour l'analyse.

Le discours de Fanny P. est ordonné. Pendant son récit, elle reste bien concentrée sur son sujet. Elle suit un fil conducteur pour exposer son cheminement « héroïque » dans l'entrepreneuriat en restant bien concentrée. C'est un discours à caractère révélateur qui donne à voir comment elle réagit et se conduit lorsqu'elle se trouve confrontée à une crise familiale, ou quand son entreprise se trouve dans une phase d'incertitude commerciale et économique. C'est une trajectoire professionnelle en trois étapes thématiques :

- située au seuil de l'entrepreneuriat, l'interviewée est dans sa quête d'emploi stable, en opposition au début et par la suite, avec la contribution de sa famille pour avoir « *une vie normale* », selon son expression. Elle construit son « *Moi professionnel et social* » (Barbier, Galatanu, 1998), au sein de « *l'alliance conjugale* » leur permettant de relever à deux les défis de l'emploi durable. Elle s'auto-emploie et donne du travail à son époux d'origine kurde arménienne, arrivé en France, sans métier et sans connaissance de la langue française et comme elle dit : « *nous avons tout recommencé à zéro* ».
- Elle décrit la dynamique du couple et des siens : si Fanny a créé sa première entreprise de restauration rapide, c'est pour améliorer un présent professionnel précaire et consolider un avenir pour elle et son mari et pour leurs deux enfants qui suivront quelques années plus tard. Le maître mot est la persévérance et la solidarité entre son couple et sa famille. C'est le paradigme du travail en famille. Dans son parcours, elle affirme qu'il n'y avait pas « de grosses difficultés », mais de la fatigue psychologique, physique et morale.
- Affirmations et stratégies, c'est une étape clé dans le processus de transformation de soi en entrepreneure pour Fanny, et en premier adjoint pour son époux : elle affirme ne pas avoir eu ni de rebondissements ni de péripéties dans le cadre de ses activités.
- En revanche, elle parle d'organisation, de beaucoup de travail professionnalisant pour être « *multitâches* ». Elle évoque également les transactions et les micro-stratégies qui font l'objet d'une quête individuelle de pouvoir travailler tous ensemble : l'entrepreneure, son mari et sa sœur. L'incorporation du mari de sa sœur n'a pas pu se faire, car elle n'était pas effectuable. Elle se réfère à ses parents qui possèdent déjà un kebab depuis plusieurs années, ainsi qu'à sa troisième sœur qui envisage l'ouverture d'un salon de coiffure.



### 3.7 Les outils d'analyse des matériaux issus du discours

#### 3.7.1 Schéma actanciel pour l'analyse du discours

On présente les commentaires explicatifs de Fanny P. et ses choix en donnant aux individus et aux objets matériels et immatériels qui apparaissent dans son récit une place par type de relation, dont la fonction s'organise autour de la *quête* du sujet. La recherche obstinée de cette jeune entrepreneure est d'atteindre l'objectif désiré. Tous les efforts qu'elle déploie sont pour parvenir à rassembler sa famille et travailler au même endroit avec son mari. En d'autres termes, elle livre le récit de ses propres difficultés et définit chaque élément de son environnement, en fonction de sa participation au déroulement de son parcours.

Schéma 24 : Le schéma actanciel : grille d'analyse du discours

		<b>1. L'axe sur la relation de désir</b> , le sujet désirant l'objet de sa quête		<b>Échanges : négociatoires, marchands &amp; sociaux</b>
<b>3. L'axe sur la relation de savoir, le destinataire</b> transmet la connaissance dans l'intérêt du <b>destinataire</b> pour faire agir le sujet	<b>Destinateur</b>	<b>Objet</b>	<b>Destinataire</b>	
	Études, Bac, sport, métier, bagage, précarité, l'homme, mari commencement, projet, kebab, travail création, entreprise, professionnalisation, local, tâches, famille, négociation, commerce pragmatisme	L'idéal, travail, famille, sérénité, partage, mari, ambition, temps commerce, gestion normalité, ménage, professionnalisme, transaction, enfants, organisation, argent, solidarité, valeurs communication, propriétaire	Mariage, reprise, difficile village, kebab, caisse, boulot entreprise, recommencement, couple, enfants, garde, sacrifice, famille, clients, multitâches, comptoir, image, étudiants, écoute, changement, sinistre	
<b>2. L'axe sur la relation de pouvoir</b> - Donner & retirer le pouvoir au sujet	<b>Adjuvants</b>	<b>Sujet</b>	<b>Opposants</b>	<b>Entrepreneure</b>
	Sœur, mari, espoir, père, famille, clients, communication, flyers, jeunes, achat, étudiants, temps enfants, gestion, local activité économies crédit, organisation, négociation, banquier responsabilité persévérance,	Frustration, projet création, entreprise, emplois, orientation, choix, décision, mariage, rythme, mère, associés, rôles, force, démesure, femmes, cheffes, gérante, démarrage apprentissages, professionnalisation	Père, refus, précarité, métier tâches, crédit, qualification, hiver, lenteur, tensions, habitants, fatigue, absences mari, horaires, obligations, divorce démesure, manutention, clients, fermeture, supermarché,	Situations professionnelle, familiale, conjugale, Transactions sociales tacites entre le couple et interpersonnelles, avec les sœurs, du type don/contre don & associations. Échange marchand entre fille & père propriétaire du

Les actants mis en scène via la narration des faits par l'entrepreneure, ce sont les commentaires explicatifs du choix qu'elle donne aux choses et à ses activités par type de relation. En tête des actants est son conjoint, sa sœur, son père, ses clients qui s'étonnent et qui acceptent de voir tous les soirs deux femmes qui œuvrent pour les servir, le mari de sa sœur qui n'est pas aidant et ses enfants qu'elle élève seule pendant les quatre premières années. De manière générique, le schéma actanciel appliqué à l'analyse de l'entretien met en évidence les éléments suivants :

**1. L'axe sujet-objet, la relation de désir** (le sujet désirant l'objet de sa quête).

**L'objet** : les substantifs qui correspondent sémantiquement à la constitution de l'objet de la quête de Fanny P. sont : auto-emploi-entreprise, travail en couple, en famille pour partager l'organisation, l'exploitation et l'évolution de leur entreprise. Pour tout ce qui concerne le professionnalisme, la propriété et l'acquisition des biens immobiliers, on fait l'hypothèse qu'ils font partie de ses propres ambitions.

Au début de l'entretien, elle déclare : « *J'ai 30 ans et j'ai créé ma première entreprise toute seule à 20 ans. C'était la reprise d'un restaurant du type Kebab trouvé par son père, qui ne marchait pas, mais qui correspondait au budget.*

... Fanny P : « *J'ai pris une affaire de restauration rapide dans un tout petit village qui était très dure à démarrer. Pour vous dire, je faisais une petite caisse tous les jours, c'était très dur* ».

D'après ses explications, les habitants du village ne connaissaient pas le sandwich kebab turc. Elle a mis deux ans pour se faire connaître, montrer la qualité de ses produits, créer une réelle relation avec la clientèle, « *une certaine affinité* », et au bout de la troisième, voire la quatrième année « *c'est parti et ça a duré 9 ans* », tout en précisant que c'était-elle la « *propriétaire* ».

**Le sujet** désire : Fanny P. exprime de nombreux désirs, tous centrés sur son projet de vie, qui consiste à exploiter un restaurant kebab dans Dijon, en travaillant avec son mari et sa sœur (quand elle parle des « *femmes, managers, cheffes d'entreprise* », au pluriel, elle laisse entendre qu'elle travaille en binôme avec sa sœur dans son deuxième restaurant). Il s'agit de la description des comportements individuels dans des situations en milieu de travail, au sein d'un environnement entrepreneurial, ayant des dimensions spatio-temporelles et sociales (ibid.) qui se développent *via* l'interaction des acteurs. Pendant les premières années, il n'y a pas de management et pas de salariés, c'est du travail à deux personnes, à temps plein. La carrière professionnelle de Fanny P démarre avec la création de la deuxième entreprise. C'est une association à quatre, c'est-à-dire les deux jeunes couples dont les deux sœurs tiennent le restaurant, le mari de Fanny P. continue à développer seul le premier restaurant, tandis que le mari de sa sœur est salarié travaillant pour une autre entreprise. Parmi ses désirs, elle

souhaite ardemment la présence d'un homme pour les aider. Elles ont besoin d'une personne pour garder leurs jeunes enfants lors du service du soir et pour manipuler les lourdes charges.

... Fanny P : « La présence d'un homme n'a pas été résolue « *Quelques midis le mari de ma sœur venait nous aider à 12 h, et il repartait à 13 h 30, et il gardait les enfants les soirs (avant leur divorce). Il avait un autre travail. Il ne faisait que du service, la distribution des plateaux, rien de plus* ».

Elle s'interroge et formule quelques hypothèses selon lesquelles, « *Je ne sais pas ce qui se passe dans la tête des gens* ». D'après son raisonnement, les gens ont l'habitude de voir un homme dans un Kebab « *qui a une certaine carrure* ». Ils n'ont pas l'habitude de voir deux femmes derrière le comptoir, explique Fanny P conformément aux prescriptions d'une « *norme* », d'une image qu'elle se faisait, indépendamment de ses valeurs et de ses représentations subjectives. Donc, il manquait un homme.

**2. L'axe adjuvant-sujet-opposant** repose sur une *relation de pouvoir* (adjuvants et opposants donnent ou retirent du pouvoir au sujet).

Les **adjuvants** (les aidants) sont : la sœur qui trouve le local pour la création du 2<sup>ème</sup> Kebab, son mari ; ils se complètent mutuellement, son père devient « aidant » ‘mais sous conditions’, après que Fanny P fasse ses premières preuves en entrepreneuriat, en matière de communication pour attirer la clientèle et développer de son commerce.

... Fanny P : « *Je l'écoute toujours (mon mari), il est responsable et je lui fais confiance à ce sujet. Quand il m'a dit vas-y et moi j'arrive, il est venu tard, mais il est venu solide. Au (1er restaurant), je n'avais plus de crédits. Je pouvais le fermer pour qu'ils viennent travailler avec nous, mais il ne pourrait pas avoir de salaire. Nous avons eu un gros prêt à rembourser. Pour l'obtenir, nous avons hypothéqué ma sœur et moi, sa maison, et moi le 1<sup>er</sup> kebab.* »

Fanny et sa sœur ont toutes les deux démarré la 2<sup>ème</sup> entreprise de Kebab. Le mari de Fanny venait les dimanches pour « *vivre en famille une vie normale* » comme elle dit. Dans la semaine, les sœurs travaillent en équipe, et une fois qu'elles ont trouvé leur rythme de croisière, les affaires marchaient mieux, et le travail n'était plus une corvée. « *On a fait des amis, on a fait des clients et ça fait plaisir* » précise FP. En fait, l'équilibre familial est difficile, mais positif et aidant pour entretenir les valeurs de la fratrie et du couple. Mais, le local du Kebab était dans un centre commercial qui était vide. Le supermarché était parti et les gens ne venaient plus pour faire leurs courses. En plus, il faisait froid dans le magasin. Au début, c'était très dur pour nous, reconnaît Fanny. Les recettes ne suffisaient pas pour faire vivre deux familles. Elle répète souvent qu'elle était toute seule avec un enfant d'un an, malgré la présence de sa sœur. En poursuivant son récit, elle raconte comment elles ont fait :

... Fanny P : « *Nous avons fait beaucoup de communication, distribution des flyers dans les boîtes à lettres tous les après-midis. Nous avons concentré nos efforts aux deux écoles où on distribuait des flyers* ». *Après, nous avons pris un certain rythme et grâce aux jeunes qui étaient au Collège ou au Lycée, ils sont venus manger, ils ont aimé et ils ont amené papa-maman pour goûter, et ça leur a plu, et ça a parlé, et ils ont commencé à revenir* ».

Fanny place la *persévérance* parmi ses valeurs. C'est un adjuvant lorsqu'elle énonce : « *on n'a pas le droit de lâcher, on sait qu'on n'a pas le droit d'abandonner. Avant tout, c'est une satisfaction personnelle et nous (elle sous-entend sa famille) on ne peut pas perdre quand on est si proche du but* ». L'usage de l'expression « si proche » dans le contexte de l'organisation du travail exprime l'affectivité familiale qu'elle entretient avec sa sœur qui s'est lancée avec elle dans la création du deuxième restaurant. Il signifie également qu'elles étaient très proches du but, c'est-à-dire qu'elles pouvaient atteindre leur objectif, sans la présence d'un homme. Finalement, leurs efforts étaient payants. Les clients ont accepté « l'image » d'être servis par deux jeunes femmes qui prennent les commandes, préparent le sandwich et encaissent. D'habitude, ces commerces sont tenus par des hommes, précise Fanny P.

... Fanny P : « *Voir deux femmes derrière le comptoir dans un kebab, je pense que c'est une nouvelle image qui a joué dans le bon sens chez nous. Les clients s'y sont faits* ».

Sur le terrain de l'entrepreneuriat, la complexité réconcilie deux notions capitales : la connaissance et l'action évoque Schmitt (2015, p.5-6), on va ajouter l'engagement, après l'évocation des conditions de vie d'une femme entrepreneure dans les métiers de la restauration, émanant du discours de Fanny P. *trop souvent, on privilégie notre entreprise par rapport à la famille* ».

Ce constat comporte un double sens pour les deux entrepreneures et mères de famille du fait qu'il implique l'exigence de la présence dans l'entreprise, au même titre que la présence de la mère à la maison. Il comporte aussi des risques, au sens où il peut déstabiliser ou désorganiser l'équilibre familial à travers l'absence, par manque de temps ou par la fatigue. Or ce processus de privilégier le temps de présence en entreprise inclut des enjeux sociaux et affectifs, si la vie de la famille est négligée, et des enjeux économiques liés au manque de suivi et d'implication de l'entrepreneur au niveau de la gestion de son entreprise. Ce qui signifie que *ce* processus est un adjuvant pour l'entreprise, alors que pour l'équilibre des familles, il est perçu comme un opposant.

Un autre point important concerne le rôle de son père. Elle dit que son père est omniprésent silencieusement. « *Mon père ne dit rien, il est toujours présent, c'est un père formidable* ». Mais ce père, il ne faut pas le décevoir. Ses filles doivent lui montrer de façon convaincante qu'elles sont capables de travailler comme des garçons (les garçons sont « *des bonshommes* »).

... Fanny P : « *On voit dans ses yeux (les yeux du père) quand il dit qu'il a 3 filles qui travaillent comme les garçons. Mon père n'est pas du tout machiste. C'est un levier et ça nous donne du courage pour travailler toujours plus* ».

En analysant ce verbatim, on s'aperçoit que les 3 sœurs répondent toutes à un besoin « *instinctif* » de reconnaissance et de protection par un père qui est à la fois sévère et bienveillant. Partant du principe que « *l'individu se définit en déclarant ce qui, à ses yeux, fait partie de son identité* (Dubet, 2014), les identités les plus personnelles, les plus profondes, les plus multiples et les plus singulières *sont construites à partir des « nous, les plus solides et les moins conscients »* (Mead, 1963, cité par Dubet, ibid.). Par conséquent, elle fait un discours sur ses propres représentations culturelles liées aux origines de sa famille, où la valeur travail est prépondérante. Elle évalue, dans une optique genrée, les capacités relatives au travail qu'un homme peut fournir par rapport à une femme. En revanche, elle parle très peu de sa mère qui travaille avec son père au Kebab.

On suppose que l'expression « *travailler comme des bonshommes* » puise sa source dans des convictions profondes, liées aux traditions et aux mœurs culturelles toujours présentes dans la famille de la jeune entrepreneure, même si elles sont tout à fait dépassées et obsolètes maintenant. Les femmes comme les hommes, quand ils occupent le même type de poste, sont obligés d'effectuer les mêmes tâches et de travailler autant pendant une durée de temps similaire.

Et, quand je lui demande pour la relancer quelle est sa définition de l'entreprise, elle la décrit ainsi :

... Fanny P : « *Pour moi, l'entreprise est pour faire entrer l'argent et payer les factures, payer les salariés, C'est ça une entreprise* ».

On fait le constat qu'elle ne peut pas s'échapper de la nécessité de travailler beaucoup, ce n'est pas pour gagner de l'argent, « *si ce que j'ai me suffit pour vivre* ». La création d'entreprise représente pour Fanny P la possibilité de faire une carrière professionnelle. Elle déclare qu'elle est satisfaite de son dernier poste en tant que gérante de sa nouvelle entreprise, malgré qu'il soit différent du précédent.

Et, quand je lui demande de définir en quoi consiste cette différence, elle répond :

... Fanny P : « *On travaille en famille et on ne parle pas de la même manière avec une personne si elle n'est là que pour travailler. Après, nous avons une complicité fusionnelle entre sœurs et on ne va pas se blesser quand ça ne va pas. Je pense que c'est différent et je ne mangerai pas de la même façon une équipe « étrangère »* (à la famille).

Les **opposants**, ce sont les actants qui empêchent sa quête : le père après son échec au bac, la précarité, la fatigue, la démesure, les clients qui n'attendent pas, la garde d'enfants et le crédit à rembourser. Selon son historique, l'entrée dans la vie active de Fanny est complexe à cause du manque d'orientation scolaire, d'aide et d'accompagnement pour élaborer un projet professionnel concret.

Ce sont des conditions qui la fragilisent dans le marché du travail. Ses « *parents* » ne sont pas en mesure de l'aider. Son père s'oppose à toute idée qu'elle souhaite explorer pour en faire son métier et comme elle dit, « *je ne savais pas quoi faire* ». Elle est égarée et livrée à elle-même en alternant de petits boulots. Elle se marie à 19 ans, peut-être par solidarité, avec quelqu'un qui n'a pas de métier et qui ne parle pas le français en soulignant :

... Fanny P : « *Je n'ai pas eu la vie de mes parents, eux ils ont une vie ordonnée avec un certain confort, une stabilité. On a tout recommencé à zéro, on vient de loin* ».

Et, on se pose la question s'il s'agit d'un regret ou d'une fierté ? Quant à son premier restaurant, c'est son père qui l'a financé et elle l'a remboursé intégralement en travaillant très dur parce que les banquiers considéraient qu'elle était trop jeune pour créer son entreprise. Quatre ans plus tard, pour se rapprocher de son objectif ultime, créer un restaurant traditionnel à Dijon, elle a acheté un local dans la banlieue dijonnaise pour installer son deuxième restaurant Kebab. Elle a travaillé avec sa sœur pendant cinq ans pour rembourser le « gros » crédit. Leurs maris étaient des associés, mais leur implication était symbolique. En fait, leur restaurant était dans un Centre Commercial déserté par les commerces, et les gens ne venaient plus parce qu'ils ne pouvaient pas faire leurs courses. Le restaurant s'appelait « L'autrement ».

... Fanny P : « *Nous avons travaillé, les deux femmes, tous les jours, 7 jours/7, et les affaires n'évoluaient pas dans le bon sens. Il faisait très froid* ». « *On a eu un jour un clash, je ne sais pas ce qui s'est passé et boum, ça a craqué et nous avons changé les rôles. J'étais très lente à la fabrication des sandwiches et les gens n'aiment pas attendre. Alors, on a changé, j'étais à la caisse et ma sœur à la préparation, et finalement, ça allait mieux* ».

Le **sujet** est Fanny P., une héroïne « inachevée », car sa sœur lui fait des remarques : un jour, alors qu'elles étaient en plein travail, sa sœur lui a reproché qu'elle était lente, ou pas assez rapide pour préparer un sandwich. Les clients n'aimaient pas attendre et certains partaient. Contrariée, elle proteste contre le fait que sa sœur ne lui avait pas dit dès le départ. Dans son auto critique qui suit, elle montre qu'elle est plus exigeante d'elle-même qu'avec les autres et elle arrive à se déstabiliser.

... Fanny P : « *Je n'ai pas de souvenir de me l'avoir dit clairement. Cependant, avec du recul, je pouvais me rendre compte par moi-même. Mais, je ne l'ai pas vu. Je pense que je ne suis pas assez réactive pour rectifier quelque chose qui dérange. Finalement, ma sœur était plus efficace, plus rapide et moi j'étais mieux à la caisse et à la prise des commandes* ». « *Le problème de la présence d'un homme n'a pas été résolu* ».

Concernant les obstacles rencontrés pendant son parcours de 10 ans, Fanny P précise avec fermeté que la seule difficulté qu'elle a rencontrée était la fatigue.

... Fanny P : « *Nous étions fatiguées physiquement, moralement, psychologiquement parce qu'il y avait le manque de mon mari, parce que j'élève toute seule un enfant, et ma sœur, après son divorce, élève toute seule son enfant* »

L'explication par rapport à cette situation est que ses parents ne peuvent pas les aider, car ils sont loin du fait qu'ils habitent dans une autre ville et travaillent tous les deux dans leur Kebab.

D'après son discours, elles n'ont pas le choix, si elles veulent que leur commerce soit maintenu en activité, elles doivent travailler pour se professionnaliser davantage, apprendre à faire des tâches plus complexes, être multitâches comme couper la viande, porter des choses lourdes, ou tenir le kebab seule le soir.

Par ailleurs, elle évoque que les relations avec les banquiers ne sont pas faciles, car pour sa première demande de prêt, ils disaient qu'elle était trop jeune. Pour l'achat de son deuxième commerce, elle a préparé un dossier pour montrer sa bonne façon de gérer ses comptes et de faire des économies.

... Fanny P : « *Mon premier crédit pour acheter des murs je l'ai fait pour St. Apo, j'ai mon « bagage » avec mon premier restaurant. Ce sont mes bilans, mes chiffres et mes économies sur mes comptes* ».

Quand on lui demande comment elle arrive à faire des économies, elle répond fermement que quand on travaille 7/7 jours, on n'a même pas le temps de dépenser son argent. Je n'ai pas le temps pour faire du shopping.

**3. L'axe destinateur-objet-destinataire repose sur une relation de savoir** à dominante communicationnelle, le destinateur transmet la connaissance qu'il a de l'objet en utilisant des signes, dans l'intérêt du destinataire, en faisant agir le sujet.

**Le destinateur** : les raisons qui ont motivé sa décision de créer son entreprise « *toute seule après une année vide* » c'est-à-dire une année ingrate étaient l'enchaînement de « *petits boulots* » mal payés et de courte durée. Elle aimait le sport, mais son père disait que « *le sport n'est pas un métier* ». Elle a connu le Pôle Emploi en annonçant qu'elle n'y a jamais vraiment tenu un poste salarié. Elle faisait de tous petits contrats, au même titre que son mari qui n'avait pas de métier et qui ne parlait pas français. Il est kurde-arménien et elle est d'origine turque, et comme elle dit, « *c'est un bon mélange, moi, j'aime bien* ». Rires.

... Fanny P : « *J'ai ouvert le restaurant en juin 2008* ». *J'ai pris une affaire qui était très*

*dure à démarrer, mais nous espérons qu'un jour nous aurions l'opportunité de venir à Dijon ».*

En s'adressant au **destinataire**, elle fait un discours sur la persévérance. *« La persévérance, on sait qu'on n'a pas le droit de lâcher, on sait qu'on n'a pas le droit d'abandonner. Avant tout, c'est une satisfaction personnelle et une question de fierté ».* C'est donc la persévérance face à un travail physique, moral et psychologique qui aide à supporter un travail dur initialement. L'entente entre les trois sœurs, *« nous sommes très fusionnelles et très professionnelles »*, lui permet de surmonter les clashes se convertissant en expériences qui les ont fait avancer. Sa troisième sœur ne travaille pas avec les deux autres, mais toutes les trois sont très fonceuses, *parfois un peu trop*, en empruntant son expression.

... Fanny P : *« Nous sommes capables de lâcher nos familles, nos maris pour l'entreprise et nous sommes contentes ».*

À titre d'exemple, elle se réfère au volume de travail que les 2 sœurs ont réalisé pour n'être jamais endettées.

... Fanny P : *« Avec ma sœur, nous avons travaillé 7 jours sur 7, matin et soir à St. Apo et nous avons remonté le chiffre d'affaires et pour ça nous sommes contentes. Nous avons payé notre crédit. Nous avons payé tout le temps nos fournisseurs, on n'a jamais été endettées. Jamais ».*

Elle explique leur organisation quotidienne la sienne et celle de sa sœur, divorcée un an après son mariage ayant un enfant à charge : *« C'est moi, le matin j'amène mon fils à l'école et après 5 heures, je l'amène avec moi au restaurant jusqu'à 22 h/23 h À l'époque, il avait un an, aujourd'hui, il en a 5. Ma sœur, depuis qu'elle est divorcée, a amené aussi son enfant. C'est dur, mais c'est une question où on s'est engagé et il fallait que nous allions jusqu'au bout. On se sent grandir et on se professionnalise un peu plus. À cette époque, son époux a travaillé seul pendant 4 ans au 1<sup>er</sup> Kebab :*

... Fanny P : *« Il s'est vraiment professionnalisé quand je l'ai laissé tout seul. Il assurait le travail. Et nous, pendant ces quatre ans à St. Apo, nous nous sommes rendu compte que c'était très dur car il me manquait la présence de mon mari ».*

À la suggestion, si elles pouvaient embaucher quelqu'un pour les aider, elle réplique :

... Fanny P : *« Oui, je le sais, mais moi je préfère le mien. Ce serait trop facile, ça me faciliterait trop la vie ».*

En vous écoutant, vous avez une façon, je dirais légère, subtile à me raconter les choses que vous faites. Je sais que vous n'êtes pas magique, mais je suis sûre que vous avez une tactique particulière pour aborder tout ça ?



**L'objet** de sa quête est la construction d'un avenir entrepreneurial et familial en travaillant avec son mari dans un même établissement comme ils avaient fait lors du démarrage de la première entreprise. Au début, c'était un projet bâti sur le modèle parental qui a émergé pendant neuf ans. Le désir étant très fort, il leur a permis, au couple et à sa sœur, de vivre avec l'espoir de sa réalisation. Depuis un mois, avant la date de notre entretien, le projet du couple est devenu réalité grâce à l'achat du terrain et la construction du bâtiment par le père de Fanny P. Il est le propriétaire, et sa fille, la gérante de la nouvelle société, lui verse un loyer, et c'est ainsi que se présente la nouvelle organisation :

... Fanny P : *« Nous avons vécu avec cet espoir pendant les années difficiles et c'est ça qui m'a fait tenir. Maintenant, mon mari est là et ma sœur ne veut plus faire de l'administratif. Elle est très fatiguée par son divorce. Elle a vécu avec son enfant pendant un an chez moi. Maintenant, elle préfère travailler comme salariée ».*

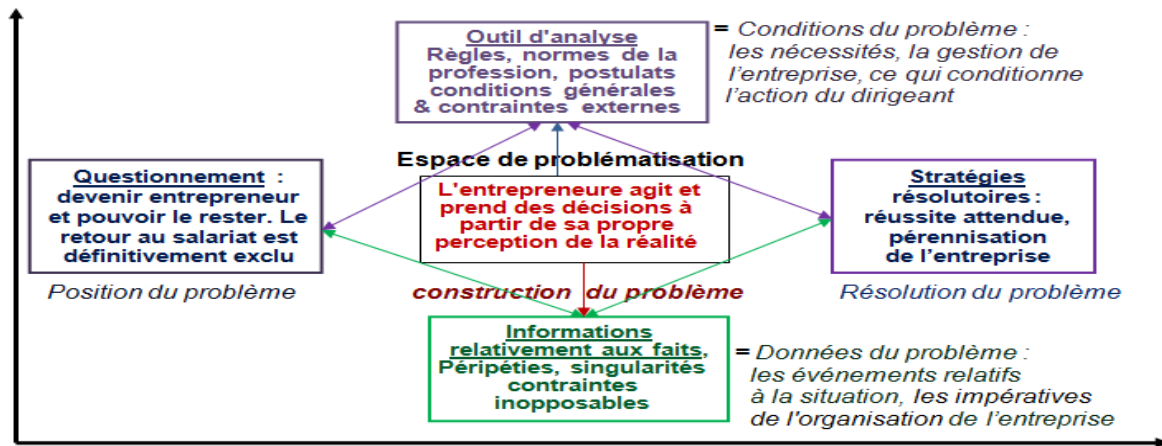
Ce qui a forgé sa décision d'entreprendre se rapporte à son vécu de la précarité professionnelle, après avoir échoué à deux reprises son bac. En tout cas, c'est ce que nous constatons en analysant, *via* les verbatim, le discours d'une jeune créatrice persévérante et déterminée : *« J'ai cherché (du travail) à droite et à gauche, c'étaient des petits boulots. Je n'ai pas eu mon bac et je n'ai pas pu faire ce que je voulais, mon papa m'en empêchait et je ne savais pas quoi faire...J'avais 19 ans, je me suis mariée au mois de juin et mi-juin, j'ai ouvert mon entreprise. J'ai tout fait dans la même année ».* Ce verbatim est dédié à la notion du verbe *« faire »* et on peut supposer qu'elle a fait un choix nécessaire pour avoir un travail pour elle et son mari (immigré sans qualification et non-francophone). À ce niveau, le projet de création d'entreprise rejoint un projet de vie qui s'inscrit plus dans une logique de parcours *« obligé »* et de questionnement par rapport au résultat espéré.

### 3.7.2 Schéma de losange de problématisation pour l'interprétation des données

On a pu constater en écoutant le récit que Fanny ne se pose pas de questions. Elle raconte les faits vécus tout au long de son parcours en respectant l'ordre historique des événements qui ont jalonné son itinéraire géographique de restauratrice qui commence à Dijon, il continue *« dans tout petit village »*, il s'installe dans une banlieue sinistrée et il aboutit à la grande ville. Il y a beaucoup d'informations sur son évolution professionnelle et familiale. Elle expose ses difficultés de trouver un emploi, les étapes qu'elle a traversées entre le premier et le deuxième kebab, son nouveau contexte actuel et ses acquisitions. Elle décrit la pénibilité du métier de la restauration rapide et sa démarche commerciale pour trouver ses premiers clients à tous les endroits où elle a installé ses trois commerces. En ce qui concerne la mise en problème, c'est l'enquêtrice, une observatrice externe, un tiers, qu'elle problématise en se mettant à la place de Fanny. Le problème qu'elle construit est en fonction de ses propres constats. C'est son interprétation à travers les verbatim actanciels issus du discours de Fanny

P. Son rapport particulier avec son projet professionnel initial n'a de sens qu'au regard de son besoin prioritaire de trouver un emploi (salarié) stable dans une entreprise. L'entrepreneuriat était un moyen de sortie. Pourtant, elle a décidé d'agir autrement après son mariage.

Schéma 25 : Modèle interprétatif de « mise en problème », inspiré de Fabre (2017, p.30)



### - Le Cadre : Problématique professionnelle, entrepreneuriale

Selon les éléments d'information obtenus, les propos tenus par Fanny P, concernent les conditions qui l'ont obligé à faire des choix et ses choix ont contribué à la résolution des difficultés d'ordre matériel, notamment financier, psychologique et moral. Au cours de son parcours, elle a rencontré de nombreux obstacles qu'elle a pu déjouer, ou surmonter avec sa persévérance.

Le cadre : Il semble que l'idée de créer un restaurant de type Kebab pour travailler avec son mari commence à émerger après son mariage en raison des situations d'urgence au sein du couple en matière d'emploi.

1. Les informations sur les faits (les données) : Fanny P reconnaît le fait qu'elle n'a pas pu obtenir le Bac et que son père a été intransigeant dans son attitude à l'égard de certaines activités, c'est ainsi qu'il l'a empêchée de choisir son orientation professionnelle. Elle entre dans la vie active sans aucune formation professionnelle ni expérience combinée dans un métier ; ce qui l'oblige à accepter de petits contrats pour des activités qui ne nécessitent aucune qualification particulière.

... Fanny P : « *J'enchaînais les petits boulots, mais je ne pouvais pas m'appuyer sur ça...*  
« *Mon mari travaillait dans la maçonnerie. Il venait d'arriver en France, il ne parlait pas français, il n'avait pas de métier et il n'était pas en mesure de se trouver d'autres postes* ».

Il s'avérait donc difficile et improbable pour le couple de trouver un emploi stable et de travailler en couple. Aucun des deux conjoints n'avait d'expérience professionnelle. Ils ne possédaient aucun diplôme et aucune compétence.

... Fanny P : « *Il faut travailler (...), qu'est-ce que vous-voulez* » ?

C'est la question qu'elle pose à la situation. Et par conséquent, sa réaction est comment doit-elle faire

pour sortir son couple de la précarité professionnelle de l'incertitude, face à l'avenir sombre et complexe, aussi bien du point de vue social que psychologique ? Au fond, elle refuse de vivre dans des conditions précaires et floutées (Fabre et al.2014). Ce sont les données et parmi ces données, il y a des « *possibles* », des potentialités non négligeables à explorer qu'elle prend en compte en disant : « *J'ai grandi dans le kebab de mes parents* ». Ainsi, en problématisant la décision d'entreprendre, il y a des informations relatives aux faits de la situation prélevées du contexte familial qui prennent la qualité des données. Tout dépend de la façon dont les entrepreneurs en parlent par rapport à ce qui les contraint. Pour Fanny P, ce qui la contraint est de « *faire des ménages* ».

Dans l'historique des faits, il y a l'intervention de son « *papa* » qui lui a trouvé un emplacement dans un tout petit village, car le budget pour l'achat du fonds de commerce convenait... C'était une affaire qui était très dure à démarrer, elle travaillait 7 jours sur 7 et a mis presque quatre ans pour pouvoir fermer son commerce un jour par semaine. Son repère, ce sont ses parents qui ont une vie stable quand elle dit : « *Je n'ai pas eu la vie de mes parents ; nous, nous avons tout recommencé à zéro* ». Effectivement, elle compare sa vie de femme mariée à celle de ses parents et on aperçoit, lors de la construction du problème, une forte envie de progresser et d'acquérir un deuxième commerce dès que le premier a commencé à se développer en consolidant la clientèle existante. Elle ne manque pas de citer le double intérêt de confier à son mari le fonctionnement du premier Kebab pour se professionnaliser et elle souligne fièrement le résultat de son initiative : « *Il s'est vraiment professionnalisé en prenant l'affaire en main* ».

... Fanny P : « *Nous [les deux sœurs] pendant ces quatre ans, nous étions à St. Apo, et nous nous sommes rendu compte que c'était encore plus dur. Le quartier est devenu mort parce que le supermarché était parti* ».

Elle met l'accent sur le fait que les affaires n'évoluaient pas dans le bon sens malgré qu'elles aient pris un certain rythme au niveau du travail, la recette ne suivait pas. C'est la même difficulté qu'elles sont en train de rencontrer concernant le développement de la clientèle. Mais, quel que soit le scénario qui se présente dans cette banlieue dijonnaise, la clientèle connaît le Kebab. Néanmoins, les habitants ne font plus leurs courses au Centre commercial, car il n'y a pas assez de commerces ouverts, ce qui signifie qu'il y a des possibilités de les faire venir au Kebab.

Les données sont interrogées à partir des conditions.

↑↓

2. Les conditions du problème sont relatives à la nécessité d'adaptation aux normes et aux règles du marché de la restauration rapide et en particulier en termes de temporalité, aux habitudes de consommation et aux traditions culinaires spécifiques des habitants dans une région rurale reculée, et par la suite, dans une banlieue désertée par les commerçants et c'est ce qui conditionne l'action de

l'entrepreneure, dès le démarrage de son activité, d'autant plus qu'aucun diplôme préalable n'est requis pour l'exercer. Le point fort de cette première installation est désormais la possibilité pour FP et, par extension, pour son mari, de pouvoir faire l'auto-apprentissage de leurs fonctions de restaurateur, notamment de se professionnaliser en cours d'activité, en imitant le modèle parental. L'entreprise de ses parents étant un bon exemple pour le couple puisqu'ils ont un certain confort de vie, en travaillant ensemble au même endroit, alors que dans son cas, il a fallu faire tout un parcours.

Dans la deuxième partie de son discours, elle revient sur la présence de son père en mettant l'accent sur son rôle à la fois bienveillant et stimulant pour ses filles. Elle laisse entendre que son père fait tacitement le suivi de son apprentissage social. Bien qu'au début de son discours, ce père est décrit comme étant un opposant, par la suite, elle déclare qu'il est « *un père formidable qui est toujours présent* », pour ses filles. Simplement, il ne faut pas aller à l'encontre de ses prérogatives paternelles et de ne pas se soumettre à ses attentes, quand elle évoque certains points :

La notion du travail est fortement marquée dans le discours de son père, surtout quand ce dernier soutient que les filles ne travaillent pas autant que les garçons. Par conséquent, le travail fait partie des valeurs familiales. En revanche, les contraintes majeures énoncées sont liées à l'environnement de son commerce et à la nature de son activité. Elles découlent majoritairement de l'absence de clientèle, due à la méconnaissance du produit par les habitants du petit village bourguignon :

« *Les habitants ne connaissaient pas le sandwich kebab turc, donc le temps de me faire connaître ça m'a pris deux ans* ». Pour son deuxième commerce, les difficultés proviennent de la désertification du Centre commercial dans une banlieue sinistrée, en utilisant son expression.

... Fanny P : « *C'était effectivement dur au début, les hivers étaient très durs et les gens ne venaient pas* ».

Pourtant, la seule difficulté qu'elle particularise, c'est la fatigue et l'absence de son mari depuis qu'elle avait ouvert son deuxième commerce où elle travaillait avec sa sœur.

... Fanny P : « *La seule difficulté que nous avons eue (à St Apo) c'était la fatigue. Nous étions fatiguées physiquement, moralement, psychologiquement parce qu'il y avait le manque de mon mari, parce que j'élevais seule un enfant* ».

Elle clôture en précisant que travailler dans un Kebab, *c'est du travail physique, moral et psychologique et que c'est un travail très dur*. Par rapport à cette difficulté, elle précise qu'il manquait de personnel pour la manutention, étant donné que le mari « *continue à faire tourner la boutique* » seul, dans le Kebab situé à 70 km de St Apo. En plus, elles travaillaient 7 jours sur 7 et pour augmenter leurs ventes et satisfaire les clients, il faut être suffisamment rapide pour préparer un sandwich.

3. La résolution du problème : Fanny a mis en place des stratégies et des logiques d'action tout au long de son parcours qu'on peut définir comme un comportement rationnel doté d'une capacité anticipatrice qui vise la préparation d'un avenir meilleur que le présent dans lequel elle vit. On a donc voulu savoir comment elle évolue, comment elle se transforme et comment les difficultés vécues arrivent à être résorbées d'abord en collaboration avec son mari, puis avec sa sœur jusqu'au jour où son projet « de vie » puisse aboutir pour rassembler sa famille et travailler avec son mari. Autrement dit, quelles sont ses logiques d'action et les stratégies résolutoires mises en œuvre pour améliorer les conditions de vie de sa famille en créant son troisième restaurant ?

Dans un discours, quelquefois plaintif et parfois désordonné dont elle est l'héroïne, Fanny P laisse voir qu'elle se construit et se transforme *via* la difficulté, dans la difficulté et par la difficulté pour se soustraire, d'une part, à la précarité sociale impliquant la pauvreté et d'autre part, pour ne pas décevoir son père. Elle ne parle pas de stratégie, mais plutôt des situations-problèmes comme les conditions climatiques dans le local à St. Apo, le faible niveau des ventes, l'éloignement du mari travaillant seul pendant quatre ans dans le petit village pour continuer à développer leur premier kebab, lui permettant de rembourser le prêt que son beau-père leur avait fait pour acheter ce commerce. La deuxième entreprise n'était pas en mesure de faire vivre deux familles. Malgré tout, on constate la progression de son projet qui consiste à s'installer définitivement à Dijon pour pouvoir agrandir son commerce dans une grande ville. Mais, en attendant, la nouvelle installation est hasardeuse car le Centre commercial est désertifié, les commerces sont fermés et les clients n'y vont plus pour faire leurs courses. Le Kebab en subit les effets.

Elles décident de communiquer via la distribution des flyers mis dans les boîtes à lettres pour informer les habitants de l'ouverture de leur restaurant en concentrant leurs efforts du côté des écoles.

Il s'agit de la résolution d'une situation-problème (Fabre, Musquer, 2009) et les tactiques résolutoires adaptées à la situation, compte tenu que les efforts furent payants.

C'est « *grâce aux jeunes* » du Collège et du Lycée qui sont venus manger, « qu'ils ont aimé et qu'ils ont amené papa-maman pour goûter » et « *ça leur a plu et ça a parlé et ils ont commencé à revenir* ». Cependant, quand les clients ont commencé à venir et compte tenu que la population était vieillissante, ils étaient étonnés de voir deux femmes derrière le comptoir, et deux jeunes enfants jouer devant jusqu'à 23 heures, le soir. On remarque qu'un deuxième problème rejaillit du fait qu'elles s'interrogent sur ce que se passe dans la tête des gens face à ce « spectacle ».

... Fanny P : « *On avait ce problème d'enfants après le divorce de ma sœur. Nous avons habité ensemble et nous avons décidé que chacune travaillerait un soir sur deux. Quand j'étais à la maison, je gardais les deux enfants et en plus, j'étais enceinte. Voilà, en tant*

*que femmes cheffes d'entreprise et mères de famille, on avait un roulement comme ça ».*

- En mettant l'accent sur l'interdépendance entre vie de femme entrepreneure et vie de mère de famille qui élève seule son enfant, on mobilise la notion pédagogique de la « *situation problème* » (définie par Meirieu, 1990, citée par Fabre, 1997) en la transposant dans le cadre professionnel de l'organisation du temps et de la répartition des tâches entre travail professionnel et travail familial. C'est une *interaction question/réponse (Ibid.)* dans un processus de logistique qui a permis, d'une part, d'assurer l'ouverture du Kebab jusqu'à 23 h 30 tous les soirs, et d'autre part, de garder les enfants à la maison au lieu de passer toute leur soirée dehors, en attendant que leurs mamans finissent le service. Ce sont des logiques d'actions et des micro-stratégies initiées par les deux femmes qui s'appuient sur leur détermination d'attirer les clients via le relationnel. De plus, ces micro-stratégies leur ont permis de changer l'image traditionnelle du Kebab (*dirigé par un homme qui a une certaine carrure et une certaine présence*), et aussi de sauvegarder leur commerce malgré la désertification du Centre Commercial.

... Fanny P : « *Les gens se sont habitués au fait qu'il y avait deux mères de famille et cheffes d'entreprise. Ils s'y sont faits ! Ils trouvaient que pour un kebab, c'était très familial. C'était comme s'ils venaient chez nous* »,

Commente Fanny P. en reprecisant que toutes les deux ont joué sur la communication via le relationnel avec leurs clients et souligne qu'elles avaient raison d'adopter cette attitude car les résultats obtenus leur ont donné raison.

... Fanny P : « *Le relationnel, je veux dire les liens qu'on crée avec les clients, les affinités qui s'installent ça fait que les clients reviennent. On prend le temps pour discuter, prendre un café, poser des questions pour savoir qui leur a parlé du restaurant. Les gens trouvent ça sympathique* ». « *Ce que je peux vous dire est qu'on se sent grandir (avec ces expériences) et on se professionnalise un peu plus* ».

- La stratégie résolutoire est la création d'un nouveau restaurant Kebab dans une ville universitaire. Ce qui change, c'est l'organisation du travail et la répartition des rôles et des tâches entre les deux sœurs et le mari de Fanny P., elle-même étant devenue directrice du nouvel établissement de restauration traditionnelle.

Compte tenu de cette évolution significative, on fait l'hypothèse que le projet a émergé lors du développement de la deuxième entreprise de restauration rapide en banlieue, du fait qu'après les premières difficultés commerciales et organisationnelles, « *le kebab marchait bien* ».

Vers la fin de son discours, Fanny P sort du périmètre familial et des relations affectives pour exprimer l'aspect stratégique de cette initiative résolutoire du problème de la précarité et du travail qui est dur.

... Fanny P : « *L'endroit où je me suis installée est un endroit stratégique. Je vise la population étudiante et après il y a l'Hôpital qui n'est pas loin. Les étudiants sortent des cours, mangent un sandwich. Le MacDo, il me fait de la pub, c'est plutôt un allié. Je n'ai pas fait de pub en venant ici* ».

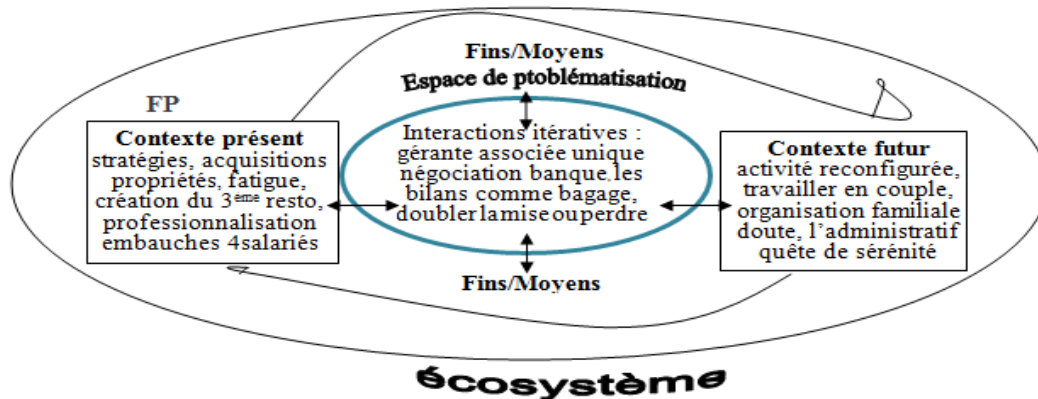
Elle tient un discours d'entrepreneure expérimentée en combinant raisonnement prudent et décision préalablement réfléchi. Il s'agit d'un raisonnement responsable qui rejoint la prudence (la *phronesis*) aristotélicienne, sur laquelle s'inscrit « *la mère de famille* » qui veut gérer les problèmes, non seulement au mieux pour elle, mais aussi pour les siens. C'est une procédure de résolution des problèmes flous, exigeant une solution pratique en paraphrasant Michel Fabre (2005). La stratégie résolutoire pour Fanny P et son mari consiste à exercer le métier de restaurateur d'un Kebab, une activité ne nécessitant pas d'études et de diplôme particulier. C'est une « *métis* », une ruse de l'intelligence. Le métier est dur physiquement et moralement, mais celui qui l'exerce avec sagesse pratique la « *phronesis* » il pourrait faire évoluer son entreprise du point de vue lucrativité la condition est l'investissement personnel et la compréhension pour apprendre à développer des logiques d'action marchandes, afin de devenir auto-employeur et employé plus tard, dans le sens de pouvoir se construire *via* l'exercice de l'activité, dans l'activité et par l'activité comme on l'a déjà dit.

### 3.7.3 L'application du modèle de problématisation dans les situations entrepreneuriales

L'entrepreneuriat est un phénomène complexe qui relève du monde de l'entreprise et de l'entrepreneure. Dans le cas de Fanny P, jeune entrepreneure débutante, l'engagement a été pris en prévision de la mise en place d'un restaurant du type Kebab pour faire son métier et celui de son conjoint en toute indépendance professionnelle. On a donc choisi de mobiliser une deuxième interprétation en utilisant comme outil interprétatif le « *schéma de problématisation dans la situation entrepreneuriale* » de Schmitt (2009, 2015) puisque l'auteur prend en considération les situations, notamment la part prise par l'environnement et sa perception par l'entrepreneure. Ce schéma se rapproche davantage des logiques d'action de l'entrepreneure et de sa situation professionnelle à l'intérieur de la problématisation. Concernant Fanny P, elle s'est construite en femme d'affaires sous le regard de son père, entrepreneur expérimenté, propriétaire d'un Kebab qui gère avec son épouse depuis longtemps. La question pour l'auteure est d'interpréter comment l'entrepreneure a procédé pour établir le lien entre ses expériences et ses apprentissages présents et les configurations futures, les fins qu'elle s'est fixées et les moyens qu'elle s'est donnés pour s'adapter à ses nouvelles fonctions de direction de sa société. Quelles sont les interactions entre Fanny P et son environnement, lors de sa trajectoire professionnelle, entrepreneuriale ? En se référant à Schmitt (*Ibid.*), les situations entrepreneuriales peuvent être considérées comme une construction humaine tenant compte du

contexte, à un moment donné, en incluant les représentations cognitives et émotives de l'entrepreneure par rapport à un futur envisageable.

Schéma 26 : inspiré de Schmitt, problématisation dans les situations entrepreneuriales



1. Espace de problématisation, ce graphique inspiré du schéma de Schmitt, permet de visualiser la construction du processus entrepreneurial de Fanny P. Dans l'espace de problématisation, caractérisé comme outil d'intelligibilité » (Barbier, 217, p.101). Dans le cas de Fanny P, l'entrepreneure donne du sens à son travail pour relier le futur et le présent malgré les risques inhérents « de doubler la mise ou tout perdre », liés aux stratégies (parallèles) d'acquisitions immobilières mises en œuvre précautionneusement.

Dans le cadre de sa quête de sécurité financière à long terme, elle agit de façon ambitieuse et se donne les moyens de parvenir à ses fins de travailler avec son mari et de vivre en famille avec leurs deux enfants dans une grande ville. Ses interactions sont rapides quand elle rappelle : « *Ma sœur a trouvé un local ; je dis à mon époux : on achète pour investir et on le met en location* ». On peut supposer que l'époux est d'accord ; Fanny P avec sa sœur commencent les transactions marchandes avec les banques pour obtenir le crédit afin d'acheter le local à St. Apo et de négocier les taux d'intérêt en faisant valoir sa bonne gestion.

## 2. Relier le futur et le présent

Devenus acteurs de leur propre développement, Fanny P et son mari ont su s'adapter, malgré les difficultés commerciales rencontrées, pour faire connaître le kebab turc aux clients potentiels, ou pour faire venir les clients dans un Centre Commercial désertifié. En fait, Fanny P et son mari ont travaillé dans trois environnements différents, rural, banlieue, urbaine. Ces expériences situationnelles leur ont permis, d'une part, de se professionnaliser sur le lieu de travail et de façon empirique, mais également d'acquérir des connaissances utiles sur la restauration pour être en mesure de les appliquer au troisième restaurant ouvert en milieu urbain et dans un endroit, caractérisé comme « stratégique » par l'actuelle dirigeante. On peut admettre que la compétence se fabrique, se développe et s'actualise dans l'action



(Bellier, 1999). Et, la réplique est donnée par Fanny P qui explique que : « *de toute façon, il faut s'organiser. C'est une question d'organisation. Organiser ses enfants, le ménage, le travail, tout ordonner dans la journée. Moi, je sais à quelle heure j'amène l'enfant à l'école, à quelle heure je dois être au travail, à quelle heure je commence celui-ci, à quelle heure je termine celui-là* ». Tout cela traduit assez bien l'idée de « *faire pour comprendre et comprendre pour faire* » en empruntant la formule d'Avenier (2000).

En absence de formation en gestion, Fanny P utilise les documents comptables et les résultats obtenus lors des exercices antérieurs (de deux restaurants) comme moyen pour prouver à la banque sa compétence en matière de gestion financière qui émane des acquis d'apprentissage dans différents contextes situationnels. Ses fins concernent la diminution des coûts de crédit car elle vient de démarrer sa dernière activité et ne maîtrise pas encore les coûts de fonctionnement de son commerce. Et, compte tenu que ses actions sont considérées comme dictées par l'environnement (Schmitt, Bayad & al. 2004), il lui faut du temps pour s'adapter à son nouvel environnement. Sa conduite est fondée sur ses capacités d'agir et de s'orienter vers des représentations et des actions satisfaisantes « *ce sont mes (bons) bilans, mes chiffres (d'affaires), mes économies sur mes comptes* ». « *J'ai mon bagage avec mon premier Kebab* » ; le mot « *bagage* » renvoie aux expériences acquises de Fanny P au cours de son parcours entrepreneurial et au désir de transformer, de développer techniquement un outil de travail *pour créer de la valeur en mettant en avant la valeur sociale suivie par la valeur économique* (Schmitt, 2008).

... Fanny P : « *Ce n'est pas facile avec les banquiers, ils disaient que je suis trop jeune, etc. À Nol., mon père a financé le local et je l'ai remboursé intégralement. Mon premier crédit pour acheter des murs je l'ai fait pour St. Apo avec ma sœur. Pour l'obtenir ma sœur a hypothéqué sa maison et moi mon local du restaurant* »

Le contenu de ce verbatim illustre que Fanny P n'analyse pas la situation dans laquelle elle ne se trouve ni pour le démarrage de son premier kebab, ni pour le deuxième. Elle construit sa représentation de la situation, soit seule, soit en s'associant avec sa sœur. Par conséquent, prendre comme cadre d'analyse la situation entrepreneuriale permet à ce niveau de réflexion, en se référant à Schmitt (2009), de comprendre les difficultés vécues par les entrepreneures dans la connaissance de leur projet face à leur environnement. Dorénavant, Fanny P. négocie seule tous les coûts financiers dans le cadre de ses fonctions de dirigeante d'entreprise pour anticiper une augmentation des dépenses à venir et ce qui l'amène à reconstruire sa représentation de la situation.

En fait, l'espace de problématisation joue un rôle sur la structuration du futur, donc du présent, suivant ce raisonnement, l'activité entrepreneuriale n'est pas une activité coupée de tout, mais elle est plutôt

cognitive et s'inscrit dans une relation temporelle prenant en considération la finalité et les moyens (Ibid.), que l'entrepreneure va déployer en vue de satisfaire sa quête.

### 3. Fins et moyens,

On part du constat que l'entrepreneure a adapté ses moyens à ses ambitions en créant son 3ème restaurant. Actuellement, ses fonctions au sein de l'entreprise familiale sont le suivi administratif des déclarations sociales, fiscales, des règlements des factures, des crédits, des impôts, ainsi que les paies de ses salariés et les relations avec la banque.

... Fanny P : *« Mon rêve était de rentrer dans l'administration. J'aime beaucoup les papiers, j'aime beaucoup faire de la paperasse. J'aime bien quand c'est bien rangé, bien ordonné, quand c'est bien propre et donc ça n'a pas abouti »* (à l'époque).

En suivant les étapes décrites dans son discours au sujet de sa démarche, le raisonnement pourrait être le suivant : elle a fait ses preuves en milieu rural, là où les prix des commerces permettent une entrepreneure débutante d'apprendre les bases de l'entrepreneuriat en général et de la gestion de l'entreprise en particulier. Après, si l'entreprise perdure, elle sera vendue avec une plus-value et les banques financent la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> entreprise, s'il n'y a pas de pertes en cours de route.

On retient la réponse de Fanny P. quand on lui demande : si la reconfiguration de l'activité n'a pas suscité chez vous des dilemmes ou engendré des réactions négatives chez les membres de votre famille ? » et elle répond :

... Fanny P : *« On n'a pas eu des décisions comme ça à prendre parce qu'on avait un but pour ici aux Facultés. C'est un projet que j'ai depuis 2 ans, 2 ans et demi. Le bâtiment appartient à mon père et moi je le loue à mon père. »*

Par ailleurs, elle précise que le couple se complète. Son époux s'occupe des questions pratiques comme la fabrication du kebab et le suivi des stocks. Il est plus sur la production, la vraie vie du kebab, comme elle dit. Elle a préféré rester à l'arrière-plan parce qu'elle pense que les femmes sont plus attentives, plus observatrices et plus assidues à la gestion de l'entreprise. Sa sœur ne veut plus faire de l'administratif, ni être associée. Elle préfère être salariée. Ce qui signifie que l'entrepreneure vise à avoir, d'une part, une activité professionnelle pour elle et son mari de manière permanente et un impact positif sur leur vie en général. Tout cela traduit assez bien l'idée qu'il faut *« faire pour comprendre et comprendre pour faire »* en empruntant la formule d'Avenier, (2000). Et la réplique est donnée par Fanny P quand elle explique que : *« de toute façon, il faut s'organiser. C'est une question d'organisation »*.

Le principal message que l'on peut retenir de son discours narratif est son engagement permanent qui

constitue une dimension essentielle de sa stratégie. Il s'agit d'une stratégie résolutoire qui fait partie de sa démarche de développement durable de son activité. Pour Fanny P., s'engager est un objectif permanent et une fin en soi, visant l'amélioration des revenus du couple. Son organisation quotidienne conditionne les relations interpersonnelles qu'elle développe avec son mari, ses enfants, sa famille, notamment sa sœur, son père et ses clients. Notons que cette narration fait aussi le pont entre deux temps vécus dans la même journée. Fanny P s'organise en tant que mère de famille et en tant que femme, cheffe d'entreprise, en mettant en évidence les échanges négociatoires effectués dans le cadre de ses fonctions.

### 3.8 Échanges sociaux et tonalités transactionnelles : L'analyse des transactions sociales

Pour mieux saisir le fait social dans le champ du développement durable de l'entreprise que Fanny a créée, on a mobilisé le concept de la transaction sociale. Elle est investie pour veiller à ce que son nouveau projet se réalise. Donc cet objectif est atteint avec la naissance à sa troisième entreprise, installée dans un emplacement stratégique, selon sa définition. Persévérante, voire confiante, Fanny P a la capacité de faire face aux enjeux, aux changements et aux ajustements effectués par elle et ses proches, qui ont fait évoluer leur situation professionnelle de départ. Alors que dans un contexte complexe flou et incertain, comme dans le cas de son premier restaurant, l'action ne peut pas se définir uniquement à partir d'un objectif. L'action « *se construit, en fonction d'une perception de futurs en train de se préparer* » suivant un schéma rationnel, comme évoque (Foucart, 2017). On trouve cette perception intégrée dans le cadre d'une logique « *intentionnelle* » quand Fanny P invoque :

... Fanny P : « *C'est une question pour laquelle on s'est engagé et il fallait aller jusqu'au bout* ». « *On vit avec cet espoir et c'est ça qui me fait tenir* ». « *C'est le projet (ultime) qui nous permettra de travailler ensemble, mon mari est moi* ».

Elle s'accroche à cet engagement et suit les interactions et les interdépendances personnelles et professionnelles, de même que les conventions conclues avec son environnement conjugal-affectif, familial-social et commercial-marchand. La transaction se déroule dans le cadre de son couple et en fonction du contexte familial (Remy, 2005). Or Fanny P assure son autorité dans un acte de volonté par lequel chacun des époux s'engage à fournir des efforts en vue de maximiser leur capacité à gagner suffisamment d'argent pour préserver leur indépendance financière. En revanche, dans le cadre de sa famille d'origine, le père, « *toujours présent tacitement* », impose son autorité à ses filles comme un acte de confiance et d'encouragement pour travailler toujours plus.

Il utilise cette métaphore comme compliment pour souligner qu'en réalité les hommes travaillent plus dur que les femmes. D'un autre point de vue, l'approche globale de l'entrepreneuriat permet de synthétiser les ajustements constants de l'entrepreneure, entre le mari, la sœur et le père. Ce sont les

acteurs qui font évoluer la situation de départ, alors que ces changements n'ont pas été énoncés de manière explicite de même que les positions de l'entrepreneure sur les divers enjeux abordés.

L'approche transactionnelle (schéma de Blanc et *al.*, 1998 :238) : c'est une approche globale de l'entrepreneuriat pour cerner les ajustements constants du binôme avec son mari, ensuite avec sa sœur et avec son père de manière circonstanciée qui apparaissent dans l'historique de l'évolution de l'organisation de la société de Fanny P.

Tableau 26 : Analyse des transactions sociales de Fanny P.

Étapes de l'analyse
<p><b>A- Situation entrepreneuriale transactionnelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● <u>La situation est-elle semi-structurée, semi-aléatoire :</u> - Dès le début de son mariage, Fanny P assure son autorité dans un acte de volonté qui a un lien avec l'avenir qu'ils souhaitent construire <i>via</i> l'entrepreneuriat.</li><li>● <u>L'action réciproque est-elle possible ?</u> À la suite d'un commun accord entre époux, chacun a travaillé séparément, pendant 5 ans, dans chacun des restaurants créés par Fanny P, en ayant comme but de rembourser les prêts contractés et de créer un troisième restaurant en ville. De plus, durant toute cette période, FP élevait toute seule leur premier enfant.</li><li>● <u>Quelle est la place de l'environnement ?</u> - Le 1<sup>er</sup> Kebab est dans un environnement favorable, propice à son développement. Les habitants du village ont découvert le kebab turc et ils consomment. - Le 2<sup>ème</sup> Kebab est dans un environnement défavorable à toute activité commerciale. Installé dans un Centre commercial « <i>mort</i> », après la fermeture du supermarché, les habitants ne viennent plus pour faire leurs courses. Et, quand les clients commencent à venir pour manger un kebab, ils trouvent étrange de voir, dans ce type de restaurant, deux femmes derrière le comptoir et deux jeunes enfants jouer devant jusqu'à 23 heures. - Le 3<sup>ème</sup> restaurant est installé dans un endroit stratégique à la sortie des Facultés et pas loin du grand hôpital régional, « <i>on ne pouvait pas faire mieux</i> ». Il vise la population étudiante et hospitalière.</li></ul>
<p><b>B- Difficultés à surmonter :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● <u>Quelles sont les oppositions en présence ?</u> Le mari ne pouvait pas fermer le commerce le dimanche car il fallait faire suffisamment de ventes - pour se payer un salaire. Le deuxième restaurant Kebab n'était pas assez rentable pour financer une troisième rémunération, notamment, d'embaucher le conjoint de Fanny P.</li></ul>

- Et pourtant, il manquait un homme pour la manutention, surtout à midi lorsqu'il y avait plus de monde. Au départ, c'était le mari de la sœur qui les aidait les midis, mais, quand le couple a divorcé, il n'est plus venu et il en est de même pour la garde de leur enfant le soir. Les deux sœurs élevaient seules leurs enfants.

- Quels sont les couples de tensions ?

Couple 1. Travail et homme. Travailler 7 jours sur 7 dans la restauration rapide, c'est du travail physique, moral et psychologique qui est très dur. Il manquait la présence d'un homme pour aider au niveau de la manutention.

- Couple 2. Mères et gardes d'enfants. Les deux sœurs élèvent seules leurs enfants et ont un problème de garde surtout pour le soir. Le mari de Fanny P habite dans un village situé à 70 kilomètres de St. Apo et sa sœur est en train de divorcer. Leurs parents travaillent dans une autre ville et les arrière grands - parents habitent en Turquie.

### **C - Effets sur le lien social :**

- Transactions identitaires Fanny P

- Persévérer dans son action même si le contexte professionnel et affectif est contraignant, prendre des initiatives audacieuses en imposant son autorité. Échange social : accords tacites sans négociation explicite :

Avec son mari et avec sa sœur, les « *négociations sont silencieuses* » (Schurmans, 1994, cité par Blanc, 2009) Échange marchand avec le banquier pour qu'elle puisse réaliser toutes les étapes de son projet et renforcer sa confiance en elle.

La négociation commerciale est un terrain de jeu, permettant à Fanny P de tester sa capacité professionnelle de femme cheffe d'entreprise, de la bonifier en investissant dans de nouveaux champs d'expertise, comme la gestion administrative et financière. De plus, elle veut que son père reconnaisse sa capacité de travailler comme un « *bonhomme* ».

- Questionner ses propres représentations et apprendre à s'adapter aux situations internes, affectives/familiales et faire face aux situations externes. Par exemple, elle doit adapter ses logiques d'actions aux logiques objectives du marché, celles qui produisent des effets indépendamment de l'intention des acteurs (Remy, Ibid.).

- Négocier avec son banquier pour qu'il la suive vraiment. Elle négocie tout, le taux d'intérêt du prêt, les conditions pour ramener ses crédits à la même banque, ainsi la gratuité des petits rouleaux du TPE (*terminal de paiement électronique*) parce qu'ils coûtent 15€ pièce. « *J'harcèle mon banquier pour qu'il se rappelle de moi, et s'il m'oublie, je le rappelle* ».

- Transactions interpersonnelles Fanny P

- En termes des relations interpersonnelles : interaction positive et sécurisante au sein du couple lorsque le mari est embauché par sa femme en acceptant son leadership et en approuvant son projet. Il s'engage et il accomplit un travail dur et exigeant pour réaliser leur projet commun de création et de développement d'un commerce dans le domaine de la restauration rapide (le don). La contrepartie est l'opportunité d'apprendre un métier, de se professionnaliser et de consolider sa position sociale au sein de la belle famille. Ainsi, il affirme son respect de l'ensemble des conditions (en référence à la notion de contre don) tout en essayant d'atteindre un niveau élevé de responsabilisation.

- Interaction et réaction fréquentes, mais silencieuses, entre le père (l'autorité parentale) et les trois filles essayant « *d'être à la hauteur* » et lui montrer de quoi elles sont capables. Transaction bienveillante et donc, en cas de besoin, qui définit un type de relation où le bénéficiaire de cet échange s'engage à rendre la contrepartie. Il faut donc travailler sans relâche pour pouvoir la rendre, c'est le cas de Fanny P.

- Échec irrévocable de la négociation avec le mari de sa sœur. Il n'était pas impliqué au projet de la famille de son épouse malgré le fait que légalement, il était « associé » à la création de cette entreprise, mais, « *Il avait un autre travail* », précise Fanny P.

#### **D - Modifications du contexte, conséquences de l'agrégation des transactions.**

- Pour étudier les effets sur le contexte professionnel des échanges négociatoires, on va se rapprocher du cadre de problématisation de Fabre. Il apparaît clairement que l'idée de créer un restaurant de type Kebab a surgi pour permettre à Fanny P et à son mari de sortir d'une situation désespérante, caractérisée par une alternance des contrats de travail précaires et la pauvreté. Les modifications du contexte découlent d'un réseau pour exercer leur autonomie et influencer le sens des actions (Paquette, 2007). Dans son discours, Fanny P met en avant sa propre façon d'agir, de réagir et d'interagir avec son environnement conjugal, familial et commercial. Dit autrement, elle a une logique d'action qui subordonne le résultat au questionnement et son but est de disposer davantage de marge de manœuvre pour négocier, étape par étape avec son mari, avec sa sœur et avec son père qui est un acteur silencieux mais important pour l'aboutissement du projet. Il permet la réalisation du souhait de Fanny P de vivre et de travailler avec son mari et sa sœur en famille.

Au fil de son discours, l'entrepreneure laisse entendre qu'elle a souhaité donner la possibilité à son mari de se professionnaliser dans le métier de la restauration en travaillant seul (au premier Kebab), pendant qu'elle et sa sœur avaient la cogérance du deuxième restaurant. C'est une coordination implicite entre mari et femme et une transaction sociale pour instaurer un équilibre implicite entre les objectifs envisagés et le « *système social*. Ce sont des situations dans lesquelles il faut tenir compte des engagements pris au sein de la famille, notamment le remboursement du prêt au

père de Fanny P pour l'achat du 1<sup>er</sup> local. Les époux sont arrivés à un compromis tacite, au terme duquel il fallait continuer à développer le commerce pour le revendre plus tard. Par conséquent, dans ce croisement stratégique les époux ont vécu séparément pendant cinq ans. Pendant cette période, les deux sœurs travaillent ensemble pour remonter le chiffre d'affaires du deuxième restaurant pour rembourser le crédit à la banque et payer tous leurs fournisseurs, sans être jamais endettées.

C'est une série de transactions dont chacune est prise distinctement avec un binôme différent. Par exemple, un accord implicite a été convenu entre mari et femme, entre sœurs et entre père et fille et, on suppose, que cet accord, formellement exprimé ou pas, était accepté tacitement par les acteurs. Concernant la négociation commerciale avec la banque, Fanny P et sa sœur ont négocié ensemble le taux de leur prêt.

Fanny P commence à définir le sens de ses propres actions et construit progressivement, *via* ses expériences, ses propres conduites d'action, ainsi que les transactions possibles en matière de management. Elle reconnaît que quand on travaille en famille le management n'est pas le même que quand on travaille avec des gens en dehors de la famille. Par exemple, « *Lorsqu' on travaille en famille, on ne parle pas de la même manière avec une autre personne qui ne serait là que pour travailler ; et après, on a cette fusion entre sœurs et on ne va pas blesser quand ça ne va pas* ». En d'autres termes, Fanny P se prépare pour devenir manager polyvalente et équitable.

- Modifications du contexte, Fanny P exprime sa satisfaction relative à ses attentes de reconnaissance sociale et d'épanouissement personnel, en donnant pour la première fois sa propre définition :

Fanny P. « *Être entrepreneure, c'est une carrière professionnelle, je suis satisfaite de mon poste de gérante d'entreprise De plus, mon confort de vie s'est considérablement amélioré. J'ai une carrière, mais c'est différent* ». Toute interaction prend donc forme dans un cadre qui délimite les contraintes et les opportunités des acteurs, mais, en même temps, ces interactions et leurs produits peuvent avoir des effets sur le cadre lui-même, produisant ainsi une nouvelle situation qui modifie les possibilités d'action des acteurs (Ibid.2005).

En fait, le contexte du travail et de la vie familiale a été transformé. Il devient pleinement opérationnel. Fanny P maintient une stratégie disciplinée et prudente avec son environnement économique-financier, qu'on puisse la considérer comme étant une stratégie résolutoire. Les dimensions sociales et relationnelles du travail contribuent aux transformations du contexte en se référant au discours de Fanny P. Elle avait adopté une posture à la fois managériale et entrepreneuriale. Ses nouvelles fonctions comportent l'organisation du travail au niveau de l'équipe, notamment, les postes de travail, les tâches et les horaires. Parmi ses quatre salariés, il

faut compter son mari et sa sœur. Dans ce nouveau contexte, Fanny P essaie de développer l'échange social qui prend la forme *négociatoire* tacite et interpersonnelle entre son mari et sa sœur, et explicite avec ses salariés.

- En ce qui concerne les échanges marchands, l'entrepreneure ne désigne que deux interlocuteurs, dont le premier est son père, propriétaire du bâtiment et bailleur des locaux du restaurant, le deuxième est le banquier qui se situe en dehors de la famille. Soucieuse de son fonctionnement et de sa crédibilité, Fanny P contrôle le prix de toutes les prestations bancaires en mettant l'accent sur l'économicité ([www.cnrtl.fr](http://www.cnrtl.fr)) parce qu'elle est autodidacte et toutes ses fonctions lui sont encore méconnues en supposant qu'elle n'ait jamais suivi une formation spécifique sur le sujet.

### **E- Construction de sens et l'émergence de nouvelles valeurs.**

L'action suppose un sujet concret qui a un pouvoir d'initiative (Remy, 2005). Fanny P, qui a objectivé ses initiatives pour porter son intention, ses intérêts et ses principes de sens, au jeu d'intervention au sein d'un champ d'activité, construit principalement par elle-même avec le consentement, voire la co-construction avec son mari, celle de sa sœur et l'aide de son père. En investissant les fonctions du manager pour diriger ses salariés, elle met en avant les valeurs nouvellement émergentes, comme celles liées à l'entrepreneuriat et à la gestion des temps pour les enfants, l'entreprise et pour la vie du couple.

- Professionnaliser, c'est-à-dire : apprendre à faire des tâches plus complexes, être multitâches pour assumer ses nouvelles fonctions de direction, sans l'aide et la collaboration de sa sœur.

- Organiser ses enfants, le ménage, le travail, il faut tout ordonner dans la journée.

- Travailler durablement, elle restructure son commerce, notamment la position et les responsabilités de son mari salarié, les horaires de sa sœur pour avoir « *une vie normale de mère de famille salariée* », ainsi que le travail de deux autres salariés qu'elle a embauchés.

- Ses fonctions se résument à la gestion des ressources et du temps pour mener des négociations commerciales avec le banquier et les fournisseurs. Par ailleurs, elle cultive le relationnel commercial et les liens avec ses clients et essaie de « *convertir* » ses concurrents en partenaires. Elle est convaincue que les « *jeunes* » (les étudiants), quand ils achètent leur sandwich ont besoin de parler en s'adressant à un vendeur « *no robotisé* », comme elle dit, qui prend quelques minutes pour regarder et écouter son client.

- C'est une femme qui croit en ce qu'elle fait, persuadée que « *Tous les efforts paient un jour* ».

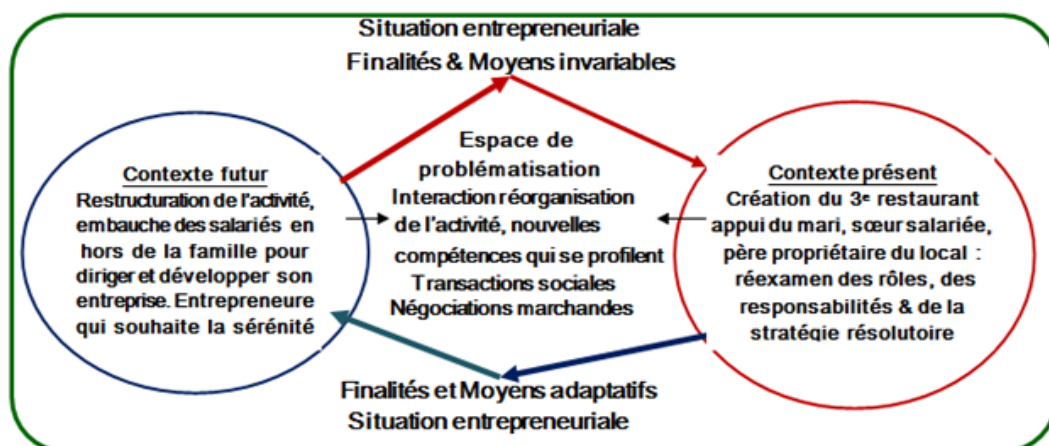


### 3.9 Les chemins professionnels de Fanny P.

L'examen des situations spécifiques à l'agir entrepreneurial, dans le contexte particulier du monde de l'entreprise familiale, notamment dans le secteur de la restauration rapide, ouvre un nouveau champ de réflexion pour la recherche sur valorisation des intérêts personnels et professionnels et des logiques d'action, mises en place par l'entrepreneure exprimées ou implicites. Les situations entrepreneuriales construites par Fanny P, tout au long de son parcours de cheffe d'entreprise, sont envisagées comme un problème dit « fermé », c'est-à-dire ne comportant qu'une seule solution en se référant à Fabre (1993). Cette situation est perçue par l'entrepreneure comme un défi. C'est-à-dire comme une incitation à la réalisation d'un objet difficile dans le sens donné par Barbier (2011, p.97), d'est-à-dire « une entité dotée d'une signification en référence à son activité » entrepreneuriale. Son manque d'expérience professionnelle à la fin de ses études, notamment dans le domaine de la restauration est une source de difficultés et pour les surmonter, elle estime que le travail est la seule solution possible quand elle dit : « Il faut travailler, on n'a pas d'expérience et on utilise ce qu'on a ».

En d'autres termes, elle considère qu'il est improbable pour elle et son mari de trouver une stabilité professionnelle et de travailler en couple. C'est la question qu'elle pose à la situation. Sa première réaction, après « une année vide », était de s'interroger « comment vais-je faire pour avoir un travail stable, moi et mon mari » pour sortir de la précarité et par conséquent de l'incertitude face à l'avenir sombre et complexe, du point de vue social et psychologique. Au fond, elle refuse de vivre dans des conditions floues et précaires (Fabre et al.2014). Elle estime que l'entrepreneuriat est la meilleure solution au vu de sa situation. Avec l'appui de son père, elle achète un Kebab qui était déjà fermé dans un tout petit village rural, pour s'auto-employer et donner à son mari un travail stable et socialement reconnu. Mais, pour y parvenir, elle a travaillé 7 jours sur 7 et a mis presque quatre ans pour pouvoir fermer son commerce un jour par semaine, et avoir un revenu. Elle reconnaît que quand on n'a pas le choix, on prend sur soi, et on assume, en travaillant plus de temps pour le même résultat.

Schéma 28 : Modèle d'espace de problématisation et de résolution du problème de Fanny P.



## Parcours dans la continuité de l'écosystème familial

Au regard de ce schéma qui résume les éléments clés de son cheminement et sa situation actuelle, on peut dire que Fanny P. développe son activité professionnelle en investissant « pour la transformation d'elle-même et de son mari » (Barbier 2016). Chacun des époux traverse des épreuves dans le contexte des étapes, en œuvrant « *pour la transformation de lui-même* ».

La notion de situation entrepreneuriale fait émerger à la fois l'entrepreneur, l'opportunité et le contexte, le tout relié dans une action intentionnelle (Bird, 1988). Le sens n'est donc pas dans les situations ; il est introduit par des actes d'interprétation, au fur et à mesure de l'évolution de la situation entrepreneuriale. Entre le contexte présent et le contexte futur, l'entrepreneure expérimente le commerce de la restauration rapide, en binôme avec son mari, ensuite avec sa sœur pour atteindre une finalité précise et déterminée, définie par elle-même, de travailler avec son mari dans son restaurant situé dans une grande ville. L'espace de problématisation comporte les deux aspects de la situation : les difficultés à surmonter et la professionnalisation à acquérir. En d'autres termes, il s'agit de la problématisation et la manière de contourner les obstacles rencontrés. Cet espace est l'endroit de remise en cause et des réactions de l'entrepreneure face aux incertitudes, même si elle ne s'est jamais vraiment posée la question. En fait, elle ne se contente pas d'analyser la situation dans laquelle elle se trouve, elle construit la situation dans l'action. En ce sens, prendre comme cadre d'analyse la situation entrepreneuriale permet à ce niveau de réflexion de comprendre les difficultés vécues par Fanny P dans la connaissance de son projet face à son environnement interne et externe (Schmitt, 2009) et de se construire sa représentation de la situation. Dorénavant, Fanny P négociera seule tous les coûts financiers dans le cadre de ses fonctions de dirigeante d'entreprise, pour anticiper une augmentation des dépenses à venir. Ce qui signifie que la situation peut évoluer au fil du temps. Celle de l'entrepreneure s'est considérablement transformée au cours de la création de sa troisième entreprise. Depuis un mois, elle dirige seule son restaurant qui emploie quatre salariés, son mari, sa sœur et deux autres employés qu'elle a embauchés en dehors de la famille.

Ce que l'entrepreneure donne à voir de son parcours pourrait se résumer en trois étapes relatives à la construction de soi comme entrepreneure dans une temporalité de 10 ans (de la date de notre entretien). Fanny P. répond : « *La seule difficulté que nous avons eue, c'était la fatigue parce qu'il y avait le manque de mon mari, parce que j'ai élevé toute seule mon premier enfant* ». En d'autres termes, l'entrepreneure se contente d'estimer ce que la situation devrait être pour agir en conséquence. Elle laisse voir qu'elle se construit et se transforme *via* la difficulté, nommée « *fatigue* », dans la difficulté et par la difficulté pour se soustraire, d'une part de la précarité sociale impliquant la pauvreté et pour ne pas décevoir son père d'autre part.

La troisième période concerne l'émancipation de deux femmes. En quelques mots, Fanny P commence à se construire professionnellement en tant qu'entrepreneure après son mariage et au sein de sa famille, notamment avec sa sœur qui s'associe avec elle pour la création du deuxième restaurant à St. Apo. Sa sœur, fatiguée de son divorce, se mobilise pour imposer son désir de ne plus faire des tâches administratives et exprime son souhait de ne plus faire partie de la nouvelle Société. Elle préfère travailler comme simple salariée avec des horaires fixes pour avoir du temps afin de s'occuper de son enfant. Fanny P. a l'appui de son mari, devenu professionnel « *solide* ». Il la suit tout au long de son parcours. Le père est présent tacitement. Entre son père et Fanny P. il y a un rapport de pouvoir qui va de la pression dans le sens de l'effort jusqu'à l'oppression dans le sens de l'exigence sévère pour faire travailler ses filles « *plus et encore plus* ». « *Mon père ne dit rien, il est toujours présent. On voit dans ses yeux* » précise Fanny P. Il s'agit d'une incitation à l'effort supporté qui fait contraste entre le régime d'engagement de l'individu, des individus en plan (le projet du couple, le projet de la sœur) et le régime d'engagement familial, qui se déroule au sein de la famille, sous l'autorité du père (Thévenot, 2011).

Actuellement, chacune des sœurs a choisi sa voie. Fanny P. s'est transformée en entrepreneure et commence à se construire socialement comme manager. Elle aspire à être « *une entrepreneure sereine* », à établir des stratégies résolutoires pour gérer sa nouvelle entreprise.

Dans son témoignage, elle avoue qu'elle est frustrée. Le restaurant est ouvert depuis un mois (de la date de l'entretien) et les 15 premiers jours, elle avait de gros doutes quant à la rentabilité de son commerce. « *C'est nouveau pour moi* » dit FP. Ses doutes sont compréhensibles du fait que la gestion de l'entreprise est l'activité qui permettra à l'entrepreneure de construire le futur de son entreprise, en s'appuyant sur les besoins identifiés de ses clients et en anticipant leurs besoins futurs.

... Fanny P : « *Je vise la population étudiante. Le MacDo me fait de la pub. C'est plutôt un allié. Je n'ai pas fait de pub, tous ceux qui vont au MacDo, ils vont me voir* ».

Elle a déjà déterminé les finalités (les orientations et les résultats attendus), ainsi que les moyens (les ressources et les astuces du métier) pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. C'est une opération de transformation, du fait que Fanny P tient un discours d'entrepreneure et continuera de se perfectionner à travers ses nouvelles fonctions, autrement dit « *la tâche* » ([www.cnrtl.fr](http://www.cnrtl.fr)) d'encadrement administratif et par la tâche, pour exécuter cette tâche relative au contrôle permanent de la situation économique de l'entreprise définie par Remy (ibid., 2005) comme une « *interaction cadrée* ». Au fond, l'entrepreneure ignore complètement cette opération mentale de la transformation. Pour elle, ce qui est plus important est d'avoir des clients qui aiment ses sandwiches et ses plats cuisinés et qui les achètent. De cette manière, elle construit vertueusement sa carrière professionnelle conjointement avec sa vie familiale. Elle cultive sa relation avec ses clients, elle construit et reconstruit

son projet global pour avoir une activité de cheffe d'entreprise durable. Dans le cas de l'entreprise de Fanny P, les activités familiales sont imbriquées dans l'activité d'exploitation de son restaurant, de telle sorte qu'il est pratiquement impossible de dissocier l'un de l'autre.

... Fanny P : « *C'est une force qui nous pousse à faire tout ça. On laisse passer les sentiments, on ne les garde que pour les enfants, parce que si on craque, tout part. Les enfants nous apaisent. On court derrière le temps et c'est les enfants qui nous retiennent* ».

Ce témoignage peut être interprété comme une communication auto-adressée annonçant la conciliation entre ses deux rôles de cheffe d'entreprise et de mère de famille. Elle laisse entendre à son interlocuteur qu'elle est en train de négocier son passage du présent au futur, qu'elle a scrupuleusement préparé *via* une série de transactions avec son environnement familial et professionnel. Alors, on s'interroge si ses stratégies résolutoires consistent à se donner dix ans difficiles pour elle et pour sa propre famille afin de construire un patrimoine immobilier lui permettant d'avoir aujourd'hui un restaurant d'envergure, placé à côté d'un MacDonald, dans un quartier stratégique ?

Respecter son écosystème négocié de ses salariés, de ses clients, de ses concurrents « qui font de la publicité pour son restaurant ». Les étudiants qui viennent manger un sandwich à la pause de 10 heures et de son banquier avec qui elle négocie ses crédits pour ses investissements futurs. C'est qui lui permet de manager une équipe de travail, d'organiser son administratif au lieu de faire des sandwiches. Ce qu'il faut retenir c'est son engagement dans les relations interpersonnelles avec sa famille d'origine, sa famille actuelle et ses clients.

### 3.10 Les enseignements essentiels tirés de l'analyse du parcours entrepreneurial

Tableau 27 : L'essentiel de la carrière entrepreneuriale de Fanny P.

<p>Situation actuelle Résolution du problème, capacité à la construire</p>	<p>Fanny P, âgée de 30 ans, mariée et mère de deux enfants. Gère son nouveau restaurant depuis un mois. Elle travaille avec son mari, sa sœur et avec deux autres employés. Le manque de diplôme, de métier et de stabilité professionnelle étant une donnée du problème devient une stratégie de professionnalisation et d'apprentissages à faire des tâches complexes pour elle et son mari.</p>
<p>Activité, professionnelle Organisation</p>	<p>La réalisation du projet réunificateur permettant à Fanny P de démarrer une vraie carrière de gérante dans la société de son époux (fabrication du kebab) et suivi des stocks. Elle a choisi de rester à l'arrière. Tous ont une activité professionnelle, permanente.</p>
<p>Parcours professionnel</p>	<p>Sortie de l'école sans le bac, son père refuse qu'elle exerce les métiers qu'elle choisit, elle enchaîne chômage et petits contrats précaires.</p>

pour lier passé et présent	Situation - problème, décide de créer sa 1 <sup>ère</sup> entreprise de restauration rapide pour avoir une activité stable. Autodidacte, se professionnalise par l'exercice de l'activité et se transforme en dirigeante multitâches au cours de l'activité.
Sa quête, le contexte & le déclencheur	Avoir les mêmes conditions de vie que ses parents. Parcours professionnel dans la continuité de l'écosystème familial et en rupture avec son passé et le passé de son conjoint. Crée le contexte pour qu'elle et son mari puissent éviter la précarité.
Finalités-Moyens espace de problématisation	<u>Contexte présent</u> : Ses pratiques professionnelles deviennent stratégies résolutoires pour lier son expérience à un contexte futur préparé avec la contribution de son père et le soutien de son mari. Le plus important est d'avoir des clients qui aiment ses sandwiches et ses plats cuisinés et qui les achètent.
Transaction sociale Négociation Arbitrage	Interaction, interdépendance entre les époux, <u>don /contre don</u> marché, arbitrage problème à régler relation de pouvoir entre père & fille <u>reconnaissance</u> Négociation tout type de clients & de fournisseurs consensus sur les termes d'échange négociatoires.

## 4 Entretien avec Basile T. « Bâisseur Technicien habile »

### 4.1 Présentation de l'entrepreneur

Basile T. a 56 ans, il a travaillé comme salarié pendant 23 ans dans deux sociétés différentes et toujours dans le même secteur d'activité. C'est un technicien qualifié qui a une vision de bâtisseur habile et ingénieux. Il se montre à la fois juste et audacieux, ce qui ne cache pas son ambition. Il estime que dans une entreprise le manque de considération et de reconnaissance professionnelle, au bout de 9 ans, fait partie des raisons du changement. Par conséquent, il précise que si dans la première entreprise on ne lui a pas donné des signes de « *reconnaissance* », dans la deuxième société, « *c'était la reconnaissance de neuf ans d'expérience* » qu'il avait derrière lui. Il a commencé sa vie professionnelle après son Bac de Génie climatique en posant des radiateurs dans les chantiers de construction. Après, il est « *passé* » dessinateur en bureau d'études et assistant chargé d'affaires avant de démissionner (à l'époque, il n'existait pas de rupture conventionnelle) pour occuper un poste technique de Chargé d'affaires dans une autre société. Un an plus tard, son patron lui a confié le poste « de maintenance », un poste des services, où la notion de service et la relation avec le client sont très importantes. Dix ans plus tard, il est parti de cette Société à cause d'une communication défailante et d'un manque de compréhension au niveau des résultats d'un test d'évaluation pour remplacer, éventuellement, le directeur de la Société qui partait en retraite. Depuis, il a créé deux entreprises, dont la deuxième développe son activité dans un secteur totalement différent de la précédente. Il a mis en place un concept de diversification lui permettant de consolider le développement de ses entreprises.

## 4.2 L'entretien ajusté au profil de l'interviewé :

L'entretien est compréhensif, non directif d'une durée de 2 h 30, enregistré le 18 octobre 2017 dans les locaux de l'entreprise de Basile T. (son nom Basile T signifie Technicien Bâtitseur habile). Cette rencontre a été précédée d'un premier contact, absolument informel lors de l'inauguration de sa nouvelle entreprise de gestion immobilière, invitée que j'étais par le biais d'une amie (commune) qui était informée de cette recherche. Le jour de l'entretien, il était accompagné par sa comptable, embauchée depuis cinq ans pour piloter avec lui son nouveau projet qui démarre timidement. Ainsi, nous étions trois dans une petite salle de réunion. Lors de l'entretien, elle était très discrète. Elle a pris quelques notes, mais elle n'a pas pris la parole. Le rythme du discours était calme et pondéré.

## 4.3 L'entreprise :

La première entreprise qu'il a fondée en 2002 est une Société à responsabilité limitée, spécialisée dans le secteur de Génie climatique, notamment de l'ingénierie et des études techniques pour les entreprises de l'industrie du bâtiment. Son appellation commerciale comporte 3 lettres qui sont les initiales des prénoms et du nom de famille de ses deux filles. Elle est installée depuis 15 ans en zone d'activités industrielles et tertiaires à proximité de Dijon. Son démarrage est dû à une opportunité via un contact, en faisant remarquer qu'il cherchait à l'époque, mais « factuellement ». Cette rencontre était le fait du hasard et non pas d'une intention qui lui a permis de démarrer son entreprise, accompagné par un « *parrain* » entrepreneur capable de guider ce futur néo-entrepreneur sur toutes les démarches administratives et de l'héberger dans ses locaux. Ainsi, son entreprise a commencé dans un bureau de 9 m<sup>2</sup> avec un ordinateur, un réseau informatique, ce dont il avait besoin. Le parrain est devenu associé en prenant 40 % des parts de sa société. La partie administrative, c'est-à-dire la comptabilité, le social, le fiscal, le juridique était sous-traitée et le coût de ces prestations était compris dans le prix de l'hébergement. Actuellement, sa société dispose ses propres locaux, elle est complètement indépendante et emploie 23 salariés, dont une comptable. La deuxième société, créée en 2012, exerce une activité de gestion des biens immobiliers, location et de sous- location de meublés, dans un ensemble de biens immobiliers sans détention des murs. Généralement, il s'agit de la location des surfaces d'activités commerciales ou professionnelles exploitées par bail de meublés, d'après le descriptif de l'immatriculation de la société au Registre de commerce de Dijon. La Société n'emploie aucun salarié directement. Si pour la première entreprise BT était accompagné par un parrain, pour la deuxième, il a impliqué sa comptable, embauchée quand il a pris la gérance de son entreprise, pour l'accompagner dans ses démarches administratives et faire le suivi de gestion de ses locations.

#### 4.4 Critères de sélection pour la recherche :

Les critères qui ont présidé à la sélection de Basile T sont deux. Le premier critère est lié au parcours d'un néo-entrepreneur qui emploie plus de vingt salariés dans une activité spécialisée en ingénierie et de conseil en technologie de pointe. Le deuxième critère est relatif à l'implication de cet entrepreneur dans un deuxième projet complètement différent de son activité initiale. On peut supposer que le cours de sa vie professionnelle est construit par la technique et la technicité qu'il met au service de l'entreprise (<https://www.larousse.fr/dictionnaires/français//technicité/76946>). Par exemple, la technicité lui sert pour monter un dossier administratif solide dans une activité professionnelle qui n'a jamais exercé, ainsi que les enjeux qu'il découvre.

<https://www.defi-metiers.fr/panoramas/les-métiers-des-services-aux-entreprises>.

#### 4.5 Approche de l'activité par le néo-entrepreneur expérimenté :

Au cours de la discussion, Basile T. évoque les raisons qui l'ont conduit à l'entrepreneuriat, en précisant que quand il a créé sa première société, il voulait répondre à un besoin personnel de concevoir son propre emploi pour avoir une activité indépendante. Cependant, même s'il préférerait travailler de façon autonome, il n'avait pas l'intention de créer une entreprise du fait qu'il entretenait de bonnes relations avec son patron qui lui faisait confiance et il avait de l'autonomie. Sa carrière avait déjà commencé quand son directeur lui a confié le poste de responsable de la Maintenance et de la gestion des contrats d'une clientèle d'industriels. Il explique que la maintenance, ce sont des services techniques et la notion de service est importante. Et quand on lui demande de donner sa propre définition du service, il répond que la notion de service est : « *disponibilité, efficacité, savoir répondre à des problématiques de quelque dimension qu'elles soient, en étant corvéables à souhait pour répondre aux besoins de son client* ». Par ailleurs, il estimait que la prochaine étape était le poste de direction. Mais, l'entreprise avait changé d'organisation. Elle était devenue une filiale rattachée à un groupe national et la direction locale avait de moins en moins d'autonomie par rapport à l'organisation du groupe. Pour accéder au poste de direction, il fallait passer des tests.

Les tests étaient bons, mais il l'a su quelques mois plus tard. Donc, cette situation d'attente et de « mise en cause de ses compétences » ne lui correspondait pas tout à fait : « *il y avait un peu trop et ça a été fait dans la 'souffrance', et je suis parti* ». Il a pris la décision de démarrer une société dans de bonnes conditions et via une rencontre avec un entrepreneur tout est allé très vite. D'après Basile T, une société a deux types d'activités. Une activité frontale avec le client et une activité juridico-administrative qu'on peut sous-traiter (externaliser). L'essentiel, quand on démarre une société « *c'est d'avoir des clients, du business et du travail* ». Suivant ce principe, il a laissé la gérance à son tuteur et associé pendant les quatre premières années, car il n'avait pas eu le temps de suivre la formation

obligatoire pour les artisans qui créent leur entreprise. Il reconnaît que le fait de s'associer au départ était extrêmement confortable lui permettant de développer sa clientèle

La création de la deuxième société était, comme il dit, un besoin « *vital* » d'une relation amicale. Il a loué un complexe de bâtiments appartenant à un couple d'amis surendettés pour les aider afin que leurs biens immobiliers ne soient pas vendus aux enchères. Son assistante administrative, qu'on va appeler Nicolette, est partie prenante dans ce projet. Elle participe à ce nouveau dossier parce qu'elle est présente dans la société depuis cinq ans et parce qu'elle doit apprendre. BT souhaite également approfondir ce nouveau dossier pour définir la stratégie de gestion de risques, et pour apprendre un nouveau métier en soulignant : « *ce qui m'attire dans ce projet c'est l'inconnu* ». Faire ce qu'on n'a jamais fait, entreprendre, concevoir et répondre à une problématique de départ pour la résoudre par la suite.

#### 4.6 Les grands axes du discours et la procédure suivie pour les dégager :

Depuis le troisième entretien, on a commencé à consulter de moins en moins les items de la trame en laissant le professionnel de construire et d'apporter son discours sur ses propres expériences. Cependant, pour dégager les grands axes, on a utilisé les points clés de la trame pour faire les relances et, en parallèle, on a pris des notes durant le récit qui ont permis de repérer les parties saillantes du discours pour l'analyse. Le discours de Basile T est relativement ordonné. Les répétitions expriment quelques appréhensions, mais, en général, il se montre confiant dans la solidité de son entreprise et de son organisation interne. Il vient de démarrer une nouvelle activité génératrice de revenus sans avoir besoin d'embaucher des salariés. Il compte la gérer seul en apprenant un nouveau métier. Concernant la gestion administrative et financière, il sera secondé par sa comptable. C'est un discours à caractère démonstratif et approprié à son personnage avec beaucoup d'observations, de contestations et des interprétations personnelles. Les thèmes abordés lors de cette discussion se résument autour de cinq sujets :

- le passage d'un poste salarié cadre ayant une responsabilité effective contribuant au développement d'une entreprise déjà structurée, à l'entrepreneuriat où tout est à faire et à prouver
- la mobilité professionnelle et sociale : démission, embauche, démission, projet
- l'entrepreneuriat accompagné, l'association et le partage des bénéfices avec « un inconnu »,
- manager du personnel, les avantages et inconvénients d'être employeur
- apporter une aide directe à ses amis en difficulté pour sauvegarder à moyen et à long terme leur patrimoine immobilier. On s'est également posé la question sur les négociations directes qu'il a eues avec les propriétaires des bâtiments qu'il a pris en location pour les exploiter.



## 4.7 Les outils d'analyse des matériaux issus du discours

### 4.7.1 Schéma actancier pour l'analyse du discours

L'entrepreneur fait des commentaires explicatifs et des choix en donnant aux individus et aux objets matériels et immatériels, une abstraction (un sentiment, des valeurs) qui apparaissent dans son récit, une place par type de relation dont la fonction s'organise autour de la *quête* du sujet. C'est-à-dire la volonté persistante de Basile ET d'atteindre le premier objectif fixé et toute l'activité qu'il déploie pour parvenir à développer son entreprise, embaucher du personnel et garder cet outil de travail. Dans le cadre d'une évolution souhaitée, il a créé une deuxième société en utilisant un modèle économique différent. En d'autres termes, il livre le récit des aléas de son parcours professionnel et définit chaque élément de son environnement, en fonction de sa participation au déroulement de son parcours.

Schéma 29 : Le schéma actancier : grille d'analyse du discours

		<b>1. L'axe sur la relation de désir, le sujet désirant l'objet de sa quête</b>		<b>Échanges : négociatoires, marchands &amp; sociaux</b>
<b>3. L'axe sur la relation de savoir</b> <b>destinateur</b> transmet la connaissance dans l'intérêt du <b>destinataire</b> pour faire agir le sujet	<b>Destinateur</b>	<b>Objet</b>	<b>Destinataire</b>	
	Parcours, formation diplôme, BAC, salarié, dessinateur, entreprises, rupture, démission, notion, souffrance, affaires, embauche, service, technique, client, maintenance, aide, intention, rencontre, création, activité, bilan direction, envie	L'idéal, reconnaissance, expérience, capacité, employé, performance, sens, efficacité respect, disponibilité, besoin, problématique, habilité, processus, souffrance, mérite challenge, tests, départ, peur, risque, professionnalisme,	Apprentissages, métier, maîtrise, maturité, évolution, expérience, années, démarrages, activités, confrères, factures, opportunité, contact, soulagement, société, conditions, amitié, nécessité, inconnu, protection, famille, cloisonnement	
<b>2. L'axe sur la relation de pouvoir</b> <b>Donner &amp; retirer le pouvoir</b> au sujet	<b>Adjuvants</b>	<b>Sujet</b>	<b>Opposants</b>	<b>Entrepreneure</b>
	Directeur, parrain, engagement, associé, autonomie, contact, interdépendance, lien, entreprise, comptable, gestion, responsabilité, clients, argent, alliés apprentissages, maire, élu, projet,	Vigilance, challenge, accompagnement, décision, choix, liens, démission, autonomie, obligation, confiance, indépendance gérance, projet, apprentissage, filles associées, amitié, solution, stratégies, diversification	Tests, contrôleur, redressement, Public, problème, pénalités, erreurs, contestation, salarié, travail, frais, avocat prud'hommes, perte, obstruction, marché, administratif, facture, relance, paiement	Situations professionnelles Don contre don, reconnaissance contre respect, pour son patron pour son tuteur Négociation marchande, associé échange négociatoire marchand comptable

En tête des actants est le patron de la deuxième entreprise qui lui a confié le poste de (responsable) maintenance, puis son parrain et associé qui a tenu son engagement pour l'accompagner pendant les quatre premières années, après sa comptable « *multi-casquettes* », ses collaborateurs, ses clients industriels. De manière générique, le schéma actancier est appliqué à l'analyse du discours met en évidence les éléments suivants :

**1. L'axe sujet-objet, la relation de désir** (le sujet désirant l'objet de sa quête).

**L'objet** : les substantifs qui correspondent sémantiquement à la constitution de l'objet de la quête de ce technicien sont : la reconnaissance de son expérience, de sa performance et de son efficacité au travail. Et, quand sa quête de reconnaissance languit, il n'hésite pas à démissionner. Il précise que le manque de reconnaissance de ses compétences et de ses capacités par ses supérieurs hiérarchiques devient une raison de changement de Société. Ce fut, vraisemblablement, le déclencheur qui l'a conduit à l'entrepreneuriat quand il évoque :

... Basile T. « *J'ai créé mon entreprise parce que je ne trouvais pas en entreprise en tant que salarié ce que je voulais et puis ça correspond en un besoin de challenge* ». « *Il y a différentes façons de prendre des risques, et créer une entreprise c'est un risque aussi* ».

Il reconnaît que créer une entreprise engendre une sorte de risque, mais le fait de démissionner de son poste pour rejoindre une autre entreprise constitue un risque également, car à l'époque, il n'existait pas la rupture conventionnelle. Le ton est donné. Il laisse entendre que l'entreprise est un lieu de travail, mais aussi un lieu de reconnaissance (et pas uniquement monétaire). En fait, la reconnaissance constitue l'une des principales composantes pour redonner du sens au travail du salarié qui s'investit dans son travail et contribue à l'amélioration du rendement de l'entreprise qui l'emploie (Fender, R., Mangematin, Y., Husson, J., George, D. & Albrecht, A., 2011)., Basile T travaille à la maintenance depuis dix ans. Il souhaite redonner du sens à son travail en ayant un peu plus d'autonomie. Pour lui, l'autonomie découle de la reconnaissance de son mérite et de ses compétences, et étant donné qu'il entretient de bonnes relations avec son directeur, il bénéficie d'une certaine autonomie supplémentaire. Néanmoins, il reconnaît que même quand on est directeur, ou chef d'entreprise :

... Basile T. « *Il nous manque toujours un peu d'autonomie. Nous ne sommes jamais autonomes à cent pour cent* ».

A contrario, pour remplacer son directeur qui part en retraite, il trouve qu'il était dommageable de recourir aux tests pour évaluer un employé, ayant effectué dix ans de travail (avéré) au sein de la Société, devenue filiale d'un groupe national. Ce qu'il a déplu, était d'une part, l'obligation d'aller à Paris pour passer des tests d'évaluation pour vérifier « *de quel bois il était fait ?* » en empruntant son

expression, et d'autre part, de ne connaître les résultats que quelques mois plus tard. De plus, les résultats des tests étaient bons. Il pouvait occuper le poste de la direction. Mais, quand il l'a su, il avait pris la décision « *dans la souffrance* », selon son expression, de quitter l'entreprise. On suppose que ce qu'il exprime par le mot « souffrance » c'est un ressenti comme une mise en doute de ses compétences, une sorte d'humiliation que Basile n'a pas pu accepter car elle dépassait son objet professionnel.

**Le sujet** est vigilant et pragmatique à la fois : il a confié la gérance à son associé qui a des capacités de gérance parce qu'il est plus expérimenté que lui. Ainsi BT s'est occupé à développer la clientèle de sa jeune société. Leur accord est scellé par la signature d'un contrat d'une durée de quatre ans.

... Basile T « *L'avantage c'est toujours l'autonomie, peut-être l'indépendance puisque là j'étais lié à un associé, mais, il était extrêmement confortable d'avoir délégué les travaux administratifs. Je me trouvais dans le quotidien d'avoir à faire avec des personnes dans les services administratifs pour lesquelles, je n'étais pas sûr de leur objectivité dans leur travail* ».

Dans le cadre de ses relations professionnelles avec son associé, Basile T. met en exergue la distinction entre l'autonomie et l'indépendance. En effet, l'associé s'occupait de la gestion de son entreprise qu'il sous-traitait avec lui. Il était tributaire, c'est-à-dire dépendant du travail de son associé et à la fois autonome, car il maîtrisait parfaitement la technicité de ses prestations pour apporter des solutions à ses clients industriels. Par conséquent, il se concentrait prioritairement sur le cœur de son métier, sur ses qualités et son savoir-faire propre à lui pour « *faire du business* ». En d'autres termes, il continuait à travailler dans le domaine de la maintenance et du génie climatique.

Il vend des prestations techniques comme le chauffage ou la climatisation des bâtiments. Ainsi, pour définir la notion d'indépendance, il faut partir du mot « dépendre » car il y a une dimension *d'altérité*, de différence entre ces deux notions (Vauchez, 2015). L'activité de son associé est différente. Il est dans le milieu du bâtiment et il prend des participations dans le capital des différentes Sociétés. À titre d'exemple, récemment, il a investi dans une boîte d'automatismes. En parallèle, quand il s'est associé avec BT, il cherchait à élargir ses prestations en proposant une offre plus globale à ses clients avec du génie climatique et de la maintenance. En ce qui concerne l'autonomie, elle est assez facile à appréhender. Elle se place plus du côté de la capacité d'une personne à assurer seule les divers actes et tâches quotidiennes (Ibid.) pour faire fonctionner son commerce et l'adapter aux changements qui se produisent dans l'environnement de son entreprise. Dans le cas de cette coopération, les deux entrepreneurs sont interdépendants parce que l'associé vend à ses propres clients les prestations produites par la Société de Basile T.

En effet, toute activité est dépendante, on est toujours lié par des liens d'interdépendance avec une

autre activité. La véritable question qui se pose est celle de l'autonomie (Madinier, 2013, cité par Bureau & Corsani, 2014), et on peut compléter cette question en ajoutant la notion du degré d'indépendance pour faire des choix, permettant la construction de soi en tant qu'entrepreneur. D'autre part, on fait l'hypothèse que l'interdépendance qui se développe au sein d'une collaboration entre associés peut être considérée comme un facteur de sécurisation de la pérennisation des activités respectives.

Une fois que l'entreprise a été démarrée, Basile T a pris la gérance selon les termes du contrat avec son associé. Maintenant la comptabilité se fait sur place. Cependant, son associé a toujours accès au fonctionnement de l'entreprise. C'est la relation de l'interdépendance mutuelle qui les réunit.

... Basile T. « *Pour moi, un accord, c'est un accord. Il (l'associé) était à la hauteur de son engagement et il a su faire* ».

Entre-temps, la répartition du capital social change. Selon les faits, on peut considérer qu'il y a une confiance réciproque entre les deux entrepreneurs : BT détient 40 % des parts, son associé 40 % aussi, et ses deux filles détiennent chacune 10 % des parts.

Par conséquent, la relation de désir entre l'objet et le sujet est reliée à un parcours professionnel séquencé qui a commencé après l'obtention du Bac professionnel, les premiers postes salariés, et a conduit à la diversification et à la création de la deuxième entreprise, dix ans plus tard. BT a choisi initialement le milieu sécurisé du salariat pour exercer son métier. Il a démarré en installant des radiateurs avant de passer dans le bureau d'étude et au service de la maintenance, où il a découvert la notion de service en affirmant que le service dans son métier « *c'est disponibilité, efficacité, savoir répondre à des problématiques de quelques dimensions qu'elles puissent être, d'être corvéable à souhait pour répondre au client* » et ce qu'il croit, il le donne à voir à l'interviewer. Finalement, dans son entreprise tout est coordonné. Le processus de vente établi est simple et applicable à tous les clients. La vente se fait directement et il n'y a aucun intermédiaire.

... Basile T. « *Quand on va chez le client, on analyse son besoin, on fait le chiffrage, derrière on a la commande. On livre, on installe et on est payé. Les prix sont garantis « performants » c'est-à-dire entre le client et nous, il n'y a aucun intermédiaire* ».

Il avoue qu'au départ, il n'avait pas l'intention de créer une entreprise. C'était une façon de prendre des risques. Donc, la création de sa première entreprise était une nécessité, plus que ça, c'était un « *besoin vital* » pour avoir une activité indépendante :

... Basile T. « *Le fait de créer mon travail, la réponse est simple, c'est l'autonomie qui apparaît dès le début, défini comme un besoin vital. Quelqu'un qui crée son travail, c'est*

*parce qu'il trouve ça plaisant, par rapport à quelqu'un qui ne le crée pas parce qu'il ne trouve pas plaisant. Sinon, c'est lassant, c'est la routine ».*

La création de la deuxième société est un besoin vital d'une relation amicale et un projet de retraite que l'on va expliquer plus loin.

**2. L'axe adjuvant-sujet-opposant repose sur une relation de pouvoir** (adjuvants et opposants donnent ou retirent du pouvoir au sujet).

Les **adjuvants** (aidants) sont : le directeur qui lui a confié le poste de maintenance, le parrain qui l'a accompagné pour démarrer sa première entreprise et qui est devenu associé gérant, pour s'occuper de la gestion de son entreprise, pendant 4 ans. C'était le temps nécessaire pour consolider sa clientèle. Par la suite, l'associé lui a remis la gérance en respectant son engagement, et il continue encore à s'impliquer en tant qu'associé. Basile, T qualifie leur relation comme une relation de pouvoir avec des tensions, en utilisant l'expression *« sur le fil du rasoir »* probablement parce que son associé s'impose avec son savoir professionnel et ses compétences. Ils n'ont aucune relation hiérarchique, mais Basile T le suit *« en fermant les yeux »* (quelquefois) parce qu'il lui fait confiance et aussi parce qu'il avait besoin de son savoir, et plus précisément *« de ses capacités de gérance »*.

*... Basile T : « C'était une relation de pouvoir et parfois nous étions sur le fil du rasoir. Le fil du rasoir est qu'en un moment donné il faut fermer les yeux. Finalement, je m'accommodais ».*

Dans ce cas, on revient à l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977), qui considèrent que l'autorité est la confiance accordée à quelqu'un, qu'il soit dans une position hiérarchique ou non. Par conséquent, Basile T a fait confiance à son parrain et associé, et a suivi ses consignes et ses recommandations. Par ailleurs, il revient à cette discussion en ajoutant :

*... Basile T : « Dans la relation avec mon parrain, il n'y avait pas de problème particulier, et puis c'était un accord dès le départ »* entre pairs.

Cet associé est toujours présent. En revanche, depuis que Basile T a pris la gérance de son entreprise, il est difficile d'imaginer qu'il puisse prendre en charge la gestion financière et le volet administratif. Comme il l'a déclaré au cours de son discours, son travail *« était extrêmement confortable »* (...) *à partir du moment que les travaux administratifs sont délégués ».*

Le besoin d'une assistance administrative a été résolu quand il a *« embauché »* Nicolette.

*... Basile T : « Depuis que j'ai rencontré Nicolette, j'ai dit qu'il fallait changer. Maintenant la gestion se fait sur place. Cela fait cinq ans qu'elle s'occupe de la gestion*

*administrative et financière de ma société. Nicolette est plus qu'une comptable. Elle a toute la responsabilité fiscale, sociale et juridique de ma société »*

Et, il ajoute en souriant :

... Basile T : *« c'est la comptable multi-casquette » et nous travaillons en parfaite autonomie ».*

*« Pour moi, il était un besoin d'internaliser le bilan et garder entre mes murs la comptabilité ».*

Parmi les aidants, il y a des acteurs incontournables comme le Maire et les élus locaux de la petite commune où se situent les bâtiments à exploiter. Basile, T fait preuve d'une volonté d'approfondir ce projet et d'entretenir de bonnes relations de voisinage avec les autorités publiques du village. Il a conscience qu'il doit respecter les règles institutionnelles, faute de quoi, il y aurait des conséquences directes pour la mise en place des processus de développement durable de sa Société de location et de mise à disposition des espaces pour commerces, restaurants et hôtellerie. Dans un monologue « auto-adressé », il devient plus précis en spécifiant le rôle du Maire :

... Basile T : *« Le Maire (dans cette commune) représente 50 % de la population locale et il faut le contacter. C'est un décideur important qui fait partie de l'environnement de l'entreprise et je suis obligé d'avoir de bonnes relations avec lui. C'est l'acteur local numéro 1, nous ne pouvons pas faire n'importe quoi ».*

Il a une forte ambition sociale, un bon contact et il se donne à voir comme un entrepreneur structuré et structurant, à l'interne comme à l'externe. Il met l'accent sur le fait que pour réussir, il faut avoir des collaborateurs qui veulent travailler, ainsi que des « *alliés* », et des clients pour vendre et faire des affaires.

Au niveau des **Opposants**, on trouve ceux qui s'opposent à la bonne marche de l'entreprise de Basile T. tout commence par l'épisode des « tests », c'est-à-dire l'obligation de passer des tests d'évaluation et d'attendre les résultats qui ont été perçus par Basile comme un affront personnel. Après cet épisode, il se voit contraint de prendre la décision de quitter l'entreprise, et il trouve cela vraiment dommage parce qu'il s'agissait d'un salarié expérimenté, lui en l'occurrence, qui avait fait ses preuves pendant dix ans dans la même entreprise.

Le contrôleur des impôts qui l'a redressé pour « *abus de bien social* » lors d'un contrôle fiscal. Il a été redressé parce qu'il a profité d'avantages en nature non déclarés en payant pendant 3 ans, avec la carte de la société, le casse-croûte aux salariés qui travaillaient avec lui la nuit.

... Basile T : *« Je suis encore persuadé que le contrôleur n'avait pas raison, mais je me suis plié pour éviter d'aller au contentieux ». C'était une sorte de panier-repas, mais je*

*ne pouvais pas les obliger à emmener leur gamelle. On mangeait à 22 h sur le chantier et c'était passé en charge sur la société. Le contrôleur m'a dit qu'il ne fallait pas faire comme ça. C'était un avantage social ».*

Pour appuyer ses arguments, il compare le monde industriel avec le monde administratif, et il montre qu'il a du mal à relier ces deux univers, quand il évoque que la majorité des problèmes dans le monde industriel sont notés, vérifiés et traités rapidement, sinon, on ne produit plus dans les normes. En revanche, dans le mode administratif, même quand on est bon, rien n'empêche d'avoir un contrôle fiscal et en général, tout ce qui est contrôle « *on le voit quand l'inspecteur est là* », en empruntant l'expression utilisée par Basile T.

On remarque que dans le cadre de son fonctionnement discursif, il mobilise un discours argumentatif en prenant des positions qui sont à l'encontre du système administratif. Mais, il oublie que ses propres pratiques sur le terrain lui coûtent cher. Par exemple : « *l'impôt personnel, ça lui a coûté 3 000 €* », ou « *la dernière fois qu'il a fait appel à un avocat, ça lui a coûté 5 000 €* ».

Les marchés publics, aux yeux de Basile T, font partie des opposants quand il soutient que cette démarche est chronophage et exigeante en main-d'œuvre. Tout en acceptant avec bienveillance que cela ne va pas être facile pour l'emploi du temps de sa comptable.

... Basile T : « *Si on répond à un appel d'offres, Nicolette (sa comptable) va y passer la journée. Elle est toute seule, on est 23 salariés. Elle n'a pas une journée à passer pour préparer les propositions concernant le marché public. J'ai toujours vu une fille, dans les grandes boîtes où j'ai bossé, qui passait toute la journée pour remplir des papiers, en plus virtuels, et avec une complexité hors pair. Et après, les clients publics sont un peu particuliers* »

Puis, il se justifie en reprécisant : « *on peut prendre des risques à condition qu'on sache où on met les pieds* » (pour éviter les erreurs). Par exemple, une affaire aux prud'hommes pour un salarié qui donne entière satisfaction sur le plan de travail depuis quelques années, jusqu'à ce qu'il commence à commettre des erreurs, et à la fin, il ne veut plus travailler. Il faisait de l'obstruction au travail de l'équipe car il ne remplissait plus ses fonctions. Mais, le *Tribunal des prud'hommes a statué que* : « *nous ne pouvons pas sanctionner quelqu'un qui ne veut pas travailler* ».

Cette situation, caractérisée par Basile T comme catastrophique, a provoqué une perte qui correspondait au bénéfice d'une année de travail, surtout lors d'une année moyenne au niveau de l'activité.

Le **sujet** est Basile, le héros de son histoire d'après ses opinions et ses logiques d'action qu'il décrit d'un ton calme et soutenu. Il mène sa quête de reconnaissance en développant son chiffre d'affaires, et il éprouve le besoin de recourir à des collaborateurs externes ou internes. Il apprend « l'art » de diriger une entreprise, en observant ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. Actuellement, il dirige une vingtaine de salariés qui n'ont pas tous la même motivation au travail, par exemple, sa comptable « multi-casquettes » qui accepte de réaliser plusieurs tâches à la fois, et c'est probablement la raison de sa présence « silencieuse » lors de cet entretien. Dit autrement, il apprend via ses propres constatations. Il cherche à réduire ses pertes et à développer sa nouvelle activité sans salariés et sans prud'hommes.

... Basile T : *« Je prends des engagements. Il ne faut pas confondre entre ami et copain. Les amis sont les personnes sur lesquelles on peut compter quand on sait qu'ils peuvent faire quelque chose pour moi. Il faut savoir ce qu'ils sont capables de faire ».*

**3. L'axe destinateur-objet-destinataire repose sur une relation de savoir** à dominante communicationnelle. Le destinateur transmet la connaissance qu'il a de l'objet, dans l'intérêt du destinataire, en faisant agir le sujet.

Le **destinateur** doit étayer les raisons qui ont motivé sa décision de quitter le salariat et, comme il l'explique du point de vue émotif, l'envie de créer son entreprise émanait d'un besoin et d'un challenge à la fois. Il voulait s'investir davantage dans le développement de son expertise, tout particulièrement dans le domaine du génie climatique et de la maintenance industrielle, de façon autonome. Il visait par ailleurs, l'élargissement de la base de ses connaissances pour avoir une approche plus globale de la gestion pour bâtir un avenir entrepreneurial durable. Il s'appuie sur le fait que quand on crée son travail, la réponse est simple :

... Basile T : *« (...), c'est l'autonomie qui apparaît comme un besoin vital. Quelqu'un qui crée son travail c'est parce qu'il trouve ça plaisant (...). Sinon, c'est lassant, c'est la routine. Et quand je dis routine, je sous-entends la répétition où on n'apprend rien et on s'ennuie. Il faut donc apprendre. Déjà à l'école, on nous apprenait à apprendre ».*

Pendant ses explications, la notion de l'apprentissage s'imisce dans son discours et de façon inattendue. Il s'agit d'une évaluation de nature subjective basée, vraisemblablement, sur son expérience quand il prétend que :

... Basile T : *« Aujourd'hui, on dit que les jeunes ne savent rien faire, surtout à l'école. Ce n'est pas un problème. Le problème pour moi est qu'ils ne savent pas apprendre. Ils ont perdu ou ils n'ont pas eu le mode opératoire d'apprendre. À partir du moment que nous avons appris à apprendre, tout est faisable, mais restons modestes, nous pouvons aborder*



*tout sujet. Si je résume, je dirai apprendre c'est créer et imaginer des solutions ».*

Pour revenir sur le sujet, on lui demande de donner sa propre interprétation de la pérennisation d'une entreprise. Il répond en établissant une série de définitions en fonction du poids des mots utilisés.

... Basile T : *« Je pense qu'une entreprise est pérenne quand on peut partir en vacances et pérenniser c'est la stabilité de l'entreprise ».*

La définition qu'il donne au verbe pérenniser résume certaines de ses valeurs essentielles au niveau professionnel, familial et amical. Mais, il reconnaît qu'il peut arriver que « l'entreprise soit confortablement installée et que son patron a mal à la tête » en empruntant son expression.

... Basile T : *« Pour moi, il n'y a pas de connexion ni de déconnexion. Mais, je pense qu'il faut faire la part des choses, de temps en temps entre l'activité professionnelle et la vie sociale, familiale. Je crois qu'il faut cloisonner. Quand je suis en week-end, je suis en week-end, je ne suis pas au boulot. Je prends des engagements ».*

C'est la description de son monde à lui et de ses relations qu'il entretient avec son environnement professionnel, familial et amical. Le rapport au savoir, ce n'est pas uniquement le savoir évoqué par Perrenoud (2004). C'est l'ensemble des relations affectives, cognitives et pratiques qu'un sujet entretient aux savoirs et au désir d'apprendre comme Basile qui a su mobiliser et faire évoluer son entreprise, en tissant un rapport particulier au savoir. On constate à ce niveau que rien n'est flou pour lui.

Après cette parenthèse, Basile T poursuit son raisonnement en précisant que *« l'expérience est l'envie de créer quelque chose »*. Et c'est ce qui l'attire dans son nouveau projet, c'est l'inconnu. Faire ce qu'on n'a jamais fait, c'est - à- dire entreprendre, concevoir et s'investir dans de nouvelles idées.

Après le ton change en disant que son associé *« était à la hauteur de son engagement et il a su faire parce que pour lui un accord, c'est un accord »*. Par ailleurs, la restructuration de l'organisation de son activité était nécessaire, notamment concernant l'internalisation de sa comptabilité et sa gestion financière en utilisant l'expression : *« garder entre mes murs la comptabilité »*.

Et, il poursuit, en s'adressant au **destinataire** pour transmettre sa logique discursive par rapport aux choix stratégiques et aussi de confort, concernant le choix de la clientèle avec laquelle il travaille.

... Basile T. : *« Nous travaillons avec des industriels et nous essayons de faire une place grande au client institutionnel qui reçoit un devis, il le signe, il passe commande, il est livré, nous envoyons la facture, il paie. Je fais des relances quand on est en défaut de fourniture ou d'autre chose de réception particulière ».*

L'explication de ses choix est qu'il souhaite éviter les difficultés que rencontrent ses confrères artisans

qui passent leur temps à chercher leurs chèques chez leurs clients. En outre, la raison pour laquelle il ne fait pas les marchés publics, c'est parce que c'est trop compliqué à ses yeux. Il y a trop de documentation à fournir. Je pense que nous avons fait un ou deux marchés publics, notamment au CHU quand il était en construction. Plus précisément, Basile se montre sceptique au sujet de l'impartialité et de l'objectivité des procédures. En fait, il se méfie de la sélection au niveau de la distribution du marché par les commissions composées d'élus et des fonctionnaires, selon ses propres représentations.

... Basile T. : « *D'ailleurs, mine de rien, il y a l'appel d'offres, mais parfois la décision est déjà prise, malgré les propositions des entreprises. Par exemple, sur un gros marché public que je connais, si je me renseigne un peu, je saurai le nom de l'entreprise qui va l'emporter* ».

En d'autres mots, Basile T. essaie d'expliquer de façon précise que son activité se situe « *dans un monde à part et pour certaines entreprises se fait naturellement* ». Il faut savoir aussi qu'entre l'entreprise qui aura le marché et les entreprises sous-traitantes qui vont effectuer le travail (le chantier) avec des ouvriers mal payés, il y a un deuxième niveau de production.

Pour résumer, Basile T. s'est posé des questions sur la procédure de passation des marchés publics en général. Il donne à voir qu'il a quelques années d'expérience sur le terrain, pour avoir la capacité de maîtriser les conditions de son environnement professionnel. Et cette expérience peut devenir un élément structurant de son « identité ».

**L'objet :** Dans son discours, l'entrepreneur idéalise délibérément ou instinctivement en « *forçant le trait* » sur la posture du salarié qui remplit fidèlement son double rôle de technicien expérimenté et d'employé au sein de l'organisation quand il était encore salarié. On remarque que le discours de Basile T. s'adresse aux deux « *interlocutrices* » compte tenu de sa part rationnelle et objectivante lorsqu'il expose sa logique d'action (Hatano-Chalvidan et Lemaître, 2017, p.14-15). Il valorise son éthos discursif d'« ex-employé respectueux de son engagement vis-à-vis de son ex-patron et son identité d'appartenance d'un « subordonné » qui a acquis une posture d'entrepreneur depuis 15 ans, en tant que dirigeant d'une société qui a créé de l'emploi pour 23 salariés. Dans sa quête d'un travail indépendant, il s'intéresse tout particulièrement à la pérennisation de son entreprise et l'exprime en donnant la définition d'un entrepreneur réussi :

... Basile T : « *Un entrepreneur réussi est quelqu'un qui ne s'est jamais cassé la figure, car pour réussir, il faut avoir des clients pour vendre et faire des affaires. Après, il n'y a plus aucun problème. Quoiqu'il en soit, il faut que les clients paient. « Éventuellement, la réussite peut se mesurer à la reconnaissance de ses collaborateurs* ».

Il résume l'objet de sa double démarche d'ex-salarié respectueux et d'entrepreneur qui connaît la recette de la réussite donne « *l'envie de créer quelque chose* », en donnant l'exemple de sa nouvelle affaire de la location des bâtiments. Il estime de son devoir de préserver cette affaire, en se donnant comme but de protéger le patrimoine des propriétaires : « *c'est un besoin vital d'une relation amicale* »

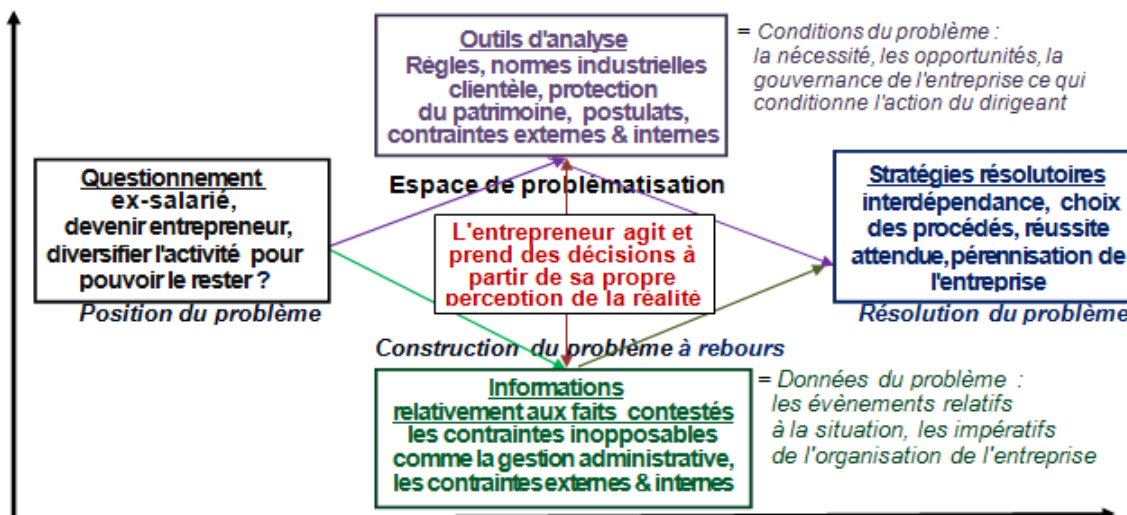
Il n'en dit pas plus et il ne fait aucun commentaire sur les raisons qui ont conduit lesdits propriétaires pour qu'ils ne soient plus en mesure de s'occuper de leurs propres biens. La notion de la reconnaissance est toujours présente dans son discours. Il se peut, éventuellement, que la réussite puisse se mesurer à la reconnaissance de ses amis.

#### 4.7.2 Schéma de losange de problématisation pour l'interprétation des données

C'est qu'on étudie est le discours oral de l'entrepreneur, en tant que tel. Dans le discours que Basile T. produit, il met en exergue ses valeurs personnelles et ses principes fondamentaux relatifs à sa façon de voir le monde de l'entreprise. Il expose calmement et sans états d'âme, que la capacité d'apprendre chez les jeunes est une notion qui a perdu son sens dans notre société moderne. Et, il poursuit en mettant le focus sur la gestion équitable de son entreprise et sa responsabilité sociale en tant qu'employeur d'une vingtaine de salariés, ainsi que sur les enjeux que pose l'administration publique aux PME qui essaient de se développer en créant de l'activité y compris le travail de nuit pour satisfaire une clientèle d'industriels qui les font vivre. En revanche, tout ce qui va à l'encontre de son éthos, constitue une pénalité, voire une injustice qu'il a du mal à accepter.

En ce qui concerne la mise en problème, c'est l'enquêtrice, une observatrice externe, un tiers, qu'elle problématise en se mettant à la place du néo-entrepreneur. Elle construit le problème en fonction de ses propres constats et de son interprétation via les verbatim, autrement dit, via le discours de Basile T.

Schéma 30 : Modèle interprétatif de « mise en problème » inspiré de Fabre (2017, p.30)



## **Le Cadre : Problématisation d'une situation professionnelle, entrepreneuriale**

Techniquement, les données correspondent à des constats, à des informations significatives qu'on a sélectionnées dans l'environnement ou le contexte d'après le discours de l'entrepreneur. Par exemple, la gestion administrative redoutée par Basile T. Les conditions renvoient à des normes, des règles à prendre en compte. Les conditions intéressent les normes industrielles, le droit du travail, le choix stratégique de la clientèle, la protection du patrimoine, ainsi que les contraintes externes et internes, qui sont situées en haut du graphique. Ces éléments sont extraits des verbatim actanciels et dans ce cas, il s'agit des propos tenus par Basile T. L'entrepreneur était obligé de faire des choix qui ont servi à la création de son entreprise pour qu'il puisse, d'une part s'auto-employer en développant son activité, et pour qu'il puisse la pérenniser en embauchant du personnel d'autre part.

Le cadre : le rapport particulier de Basile T avec son projet professionnel n'a de sens qu'au regard de son désir de réaliser ce qu'il ne trouvait pas en entreprise en tant que salarié qui repose sur un symbole : le challenge et la prise de risque.

... Basile T : *« Ce que je voulais, ça correspondait à un besoin de challenge quelque part. Prendre des risques, il y a différentes façons de prendre des risques, et créer une entreprise c'est un risque aussi ».*

L'idée de créer sa propre entreprise apparaît après 26 ans de salariat, dont 10 ans au poste de la maintenance, lorsque son directeur partait en retraite, mais il n'était pas convaincu qu'il serait retenu pour avoir le poste de la direction d'une filiale industrielle.

... Basile T. : *« Je n'avais pas de retour des résultats des tests pendant quelques mois, et comme j'avais de bonnes relations avec mon directeur, je l'ai informé que je me préparais à prendre une autre décision et puis, les circonstances ont fait que j'ai eu une opportunité, assez rapidement. Par la suite, tout est allé très vite ».*

Il justifie sa démarche qui a changé le cadre de sa vie, en manifestant implicitement son manque de confiance envers les cabinets qui font des évaluations par tests aux salariés ayant travaillé depuis dix ans dans la même entreprise. Dans ce cas, on peut supposer qu'il y avait un manque de confiance en soi ou encore une peur du résultat découlant de l'expérience vécue lors du test. En outre, les résultats des tests étaient bons et il a appris avec étonnement que c'était lui le candidat retenu pour le poste.

... Basile T. : *« (...) quand j'ai déposé ma démission (le directeur partant) il m'a fait comprendre que c'était moi le candidat retenu pour le poste du futur directeur ». « Mais il y avait un peu trop... ça a été fait dans la souffrance, et je suis parti ».*

Pour construire le problème de Basile T, on peut commencer en jetant un regard rétrospectif sur sa carrière professionnelle qui commence à se dessiner depuis une dizaine d'années. Il s'occupe de la maintenance des installations dans une entreprise industrielle de taille moyenne qui était une entité locale dépendait d'un groupe son directeur reconnaît que Basile est un travailleur et un homme ambitieux. Il lui a confié un poste important et peu de temps avant de partir en retraite, il a souhaité que Basile soit son remplaçant. Mais l'entreprise est en train de se restructurer. La gestion du personnel se fait au niveau du siège à Paris. Donc, pour la promotion d'un salarié au poste de direction de la filiale dijonnaise, il faut suivre une procédure de recrutement interne en utilisant des tests pour examiner les compétences et les capacités du candidat. Basile contrarié par le manque de confiance de cette nouvelle gouvernance, il va à Paris, il passe les tests, mais la réponse pour en connaître les résultats tarde à venir. Le candidat est inquiet, il considère que ce retard n'est pas un bon signe et face à cette longue incertitude, il donne sa démission à son directeur.

1. Les informations sur les faits (les données) : Basile T est démissionnaire et entre-temps, la boîte n'est plus la même, car elle avait changé d'organisation. Le poste de la direction avait de moins en moins d'autonomie par rapport à l'organisation nationale. Il s'interroge sur les comptes qu'il fallait rendre au niveau supérieur. C'est la question qu'il pose à la situation. Et la réponse est non parce qu'il pense que le poste convoité ne lui convient pas : « *donc, quelque part, ça ne me correspondait pas non plus tout à fait* ». Sa réaction était basée sur l'autonomie juridique et commerciale de la filiale, ainsi que sur sa responsabilité personnelle de dirigeant de cette filiale.

... Basile T : « *C'est le poste de la Direction de la Société, ce qui pouvait m'apporter un peu plus d'autonomie* »

L'unité où il travaillait, initialement, elle s'était transformée en une entité nationale rattachée à un groupe. Cette nationalisation dénote une donnée « *inopposable* » de la situation, et cette situation ne peut être affrontée ni évitée par Basile T. En conséquence, la construction du problème commence après sa démission, à la suite d'un contact avec un entrepreneur, lors d'une réunion chez un de ses clients. Il était électricien et il avait dans son organisation une société de service qui assurait la partie travaux administratifs.

... Basile T : « *Je cherchais à l'époque, mais factuellement (...)* ». « *L'opportunité était un contact. Ce contact était le fait du hasard qui m'a permis de démarrer une société dans de bonnes conditions* ».

En utilisant l'expression « *factuellement* », Basile T explique qu'il souhaitait encore tenter de trouver une issue aux questions restées en suspens. Par exemple, les résultats des tests créés et gérés au niveau national.

... Basile T : « *J'avais passé ces tests au début de l'année, je n'avais pas de retour pendant quelques mois et comme j'avais de bonnes relations avec mon directeur (...), je lui ai annoncé que j'avais d'autres projets* ».

Il a souvent répété qu'il entretenait de bonnes relations avec son directeur et il souhaitait, probablement, connaître son avis ou avoir un conseil de sa part, au vu des changements en cours. Compte tenu de sa réticence, il a quitté cette entreprise qui avait reconnu ses compétences. Pourtant, il a fait des tentatives pour y rester et en même temps, il avait commencé à effectuer des recherches. Et quand il a rencontré son futur parrain entrepreneur, capable de l'accompagner dans toutes ses démarches administratives pour créer son entreprise, la décision est prise. Il dit que quand « *on se soulage de cette tâche, on peut se consacrer au cœur de son métier* », c'était le moment propice pour devenir entrepreneur.

Les données sont interrogées à partir des conditions.

↑↓

2. Les conditions du problème sont relatives à la nécessité d'avoir des clients privés, faire du business, exercer son métier de génie climatique et tout particulièrement la maintenance des installations techniques, l'autre partie (l'administratif) juge que cela est secondaire.

... Basile T : « *Il me fallait un bureau tout petit, 9 m<sup>2</sup> avec un pc un réseau informatique, voilà ce dont j'avais besoin. La partie administrative, c'est-à-dire la comptabilité, le social, le fiscal, le juridique était compris dans le prix de l'hébergement* ».

Son parrain et associé ne travaille pas dans le business de sa boîte, mais il avait accepté de s'occuper de la gestion de son entreprise qu'il sous-traitait avec lui. Cet associé est toujours présent.

Concernant la production proprement dite et la vente de ses prestations, son maître mot est : pour parvenir à pérenniser son entreprise, *il faut avoir des clients pour vendre et faire des affaires*.

... Basile T : « *Quoiqu'il en soit, il faut que les clients paient et c'est pour cela que nous ne vendons pas aux particuliers ni au public. Nous travaillons avec des industriels et nous essayons de faire une place grande au client institutionnel qui reçoit un devis, il le signe, il passe commande, il est livré, nous envoyons la facture, il paie* ».

Par exemple, Basile T dit qu'il fait des relances à ses clients quand sa boîte est en défaut de fourniture ou d'autre chose de réception particulière. Il met l'accent sur la différence entre le monde industriel et le monde administratif et affirme, de façon catégorique, que dans le monde industriel les irrégularités sont notées, vérifiées et traitées rapidement, sinon, on ne peut pas produire dans les normes. En d'autres termes, dans le domaine industriel les problèmes ne peuvent pas être latents.

En revanche, dans le monde administratif, même quand on est bon, rien n'empêche d'avoir un contrôle administratif et tout ce qui est contrôle public, on le voit quand l'inspecteur est là.

Pour illustrer ce constat, il évoque une de ses dernières expériences à l'époque où Basile T avait mis en place des équipes de nuit pour surveiller les bâtiments climatisés pour qu'il n'y ait pas d'impact.

Ayant respecté les conditions imposées aux employeurs par la législation sociale pour la catégorie de salariés qui travaillent dans ce domaine, notamment, avec des horaires « décalés », il allait tous les soirs, ou en fin d'après-midi pour assurer l'encadrement et pour payer à ses ouvriers le casse-croûte. Comme il dit, il achetait des pizzas et du vin rosé avec la carte de la société pour casser la croûte avec eux sur le chantier.

... Basile T. : « (...) c'est très simple : pendant 3 ans, nous avons eu des travaux de nuit. On faisait 7 heures de travail. Lors du contrôle fiscal, le contrôleur m'a redressé tout ça. Il a pénalisé la société et ça m'a coûté 3 000 € d'impôt personnel. Il ne fallait pas leur payer le casse-croûte ; je devais à 22 h du soir les renvoyer chez eux pour casser la croûte ».

Dans son discours, il souligne la nécessité de se conformer aux normes techniques relatives aux prestations vendues (*ce qu'il appelle la notion du service au client*) et, en même temps, de gérer la complexité entre l'application des règles du droit Social régissant les relations individuelles et collectives du travail, tout en restant vigilant aux particularités de l'environnement juridique, comptable, fiscal, et aux contrôles périodiques effectués par l'URSSAF et par les impôts. À la suite de cet incident, l'entrepreneur s'interroge et laisse entendre qu'il est plus astreignant que lucratif de mettre en place des dispositifs techniques pour surveiller les bâtiments climatisés la nuit. Les procédures sociales et administratives en vigueur sont lourdes et parfois inadaptées à l'activité et à la taille de l'entreprise. D'un point de vue déontologique, on note une inquiétude. Son interrogation porte sur des « problèmes complexes et flous », par exemple, l'organisation des équipes de nuit, s'il faut travailler avec une ou deux équipes qui alternent pour éviter le casse-croûte ? Sinon, il sera obligé de demander aux salariés d'apporter une collation avec eux. En tout cas, cet incident révèle les difficultés auxquelles se heurte l'entreprise de Basile. Elles deviennent des obstacles à tout progrès significatif pour le développement durable de son entreprise.

3. La résolution du problème intéresse les logiques d'action, les stratégies et les formes d'organisation mises en place par l'entrepreneur. Il développe une stratégie de discours qui se présente comme un agissement permettant de conserver le lien avec ses salariés et d'échanger avec ses partenaires, de manière suffisamment riche et pertinente. Il parle avec prudence et réitère son engagement comme s'il se parlait à lui-même :

Basile T : « *Quelqu'un qui crée son travail, c'est parce qu'il trouve ça plaisant, par rapport à quelqu'un qui ne le crée pas parce qu'il ne le trouve pas plaisant. Sinon, c'est lassant, c'est la routine. Et quand je dis routine, je sous-entends la répétition où on n'apprend rien et on s'ennuie. Il faut donc apprendre* ».

En fait, son discours est à la fois pragmatique et dicté par certains principes. Il met un accent particulier sur l'aspect relationnel, l'expérience, le professionnalisme et principalement sur l'envie d'apprendre. Il a choisi la méthode de la réciprocité et du partage pendant les quatre premières années, pour se consacrer pleinement à l'apprentissage du développement technique de ses prestations, par rapport aux besoins du marché. C'étaient des choix stratégiques et aussi *du confort*. » Quelle signification peut-on donner au mot « *confort* » intégré dans le discours de l'entrepreneur, quand il expose ses choix stratégiques et la praticité de son système de travail ? On entend par confort la « *tranquillité psychologique* » (<https://www.cnrtl.fr/definition/confort/1>) « au sens de « *bien-être physique et matériel* », Basile T sous-entend que ce confort est la caractéristique d'une situation d'aisance matérielle, fonctionnelle et psychologique (<https://fr.wikipedia.org/wiki/Confort>).

Le confort de l'environnement et du poste de travail lui permet d'apprendre en se concentrant à son premier objectif qui consiste à peaufiner ses prestations en matière de climatisation des bâtiments, et de trouver ses premiers clients. Par ailleurs, le « *confort décisionnel* », chez les personnes ou les groupes qui doivent apprendre ou prendre une décision difficile, est *un facteur de succès*. En outre, on peut supposer que ce confort décisionnel fut alors partagé avec son parrain et associé :

Basile T. : « *Mon associé qui faisait quelque part du business de son côté. Il en faisait dans sa présence en tant qu'associé et puis il en faisait par rapport aux prestations qu'il me vendait. Et il n'y avait pas d'autre business. Le fait de m'associer avec lui au départ a été extrêmement confortable* ».

Par exemple : l'associé a mis d'autres compétences dans les investissements de ses sociétés. Ce qui signifie qu'il pouvait proposer des offres complètes puisqu'il faisait aussi des marchés publics. Par conséquent, après le démarrage de la société de Basile, l'associé, dans le planning qu'ils avaient mis en place d'un commun accord, apportait le portefeuille des clients de Basile T pour vendre aux clients des prestations complètes de services en électricité industrielle, automatisation, climatisation et maintenance, car Basile Tu n'avais pas le temps. L'associé faisait donc un travail de démarchage commercial actif, avec des arguments très convaincants, et c'est ce qui a fait la réussite de la société de Basile T et celle de son associé. On peut dire que chacun œuvrait dans un champ différent avec ses propres compétences pour partager les bénéfices communs. Par ailleurs, cette configuration de



l'organisation interne de leurs liens mutuels est considérée comme extrêmement confortable par Basile : « à partir du moment où les travaux administratifs sont délégués (...) ».

Basile T : « Une fois que l'entreprise a été démarrée, c'est moi qui ai pris la gérance, quatre ans plus tard ».

Elle favorise, non seulement le partage des compétences entre les associés, mais aussi, elle encourage le jeune entrepreneur à se former sur le tas pour prendre la direction de son entreprise, en toute connaissance de cause, quatre ans plus tard.

4. La position du problème, en reprenant son questionnement, s'intéresse, dans un premier temps, à la façon dont les contraintes ont contribué à accélérer le processus de transition du technicien en maintenance, en gérant d'entreprise. Il est capable d'assumer la gestion de son activité et endosse toutes les responsabilités du dirigeant ainsi que les conditions imposées par les propriétaires du Centre d'affaires obligeant BT à déménager dans ses locaux actuels.

... Basile T : « Pour moi c'était une nécessité et puis c'est devenu une opportunité dans le sens où le bâtiment dans lequel j'étais locataire m'a été, entre guillemets, « retiré », puisqu'on était 3 sociétés et une avait déposé le bilan (...). Donc, il fallait trouver autre chose, car je ne voyais pas comment travailler à distance et me faire comprendre par le client ».

Il explique que la nature de son activité ne lui permet pas de travailler. Par conséquent, il a quitté sa location et il a acheté le bâtiment dans lequel s'est déroulée cette interview.

Au fil de son discours, Basile T essaie d'expliquer pourquoi la société, qui assurait 75 % des loyers, a déposé le bilan. Il n'y a pas d'énigme, mais il veut éclaircir la situation. La cause de défaillance de cette entreprise était due à une grosse commande qui représentait son chiffre d'affaires de deux ans. Il s'interroge ensuite sur le mode d'organisation de ladite entreprise, en se posant la question : « est-ce que ça me fait peur ? » Et la réponse est qu'il ne craint pas cette situation parce qu'il n'a pas l'intention de prendre une grosse affaire sans avoir les moyens et les compétences pour l'assumer.

Quelques années plus tard, Basile T est sollicité par des amis, propriétaires des bâtiments professionnels, qui cherchent à mettre en location leurs locaux. Ils sont surendettés, et pour éviter que leurs biens soient vendus aux enchères, ils demandent à Basile T s'il pouvait les aider à préserver leur patrimoine immobilier. C'est une nouvelle expérience incitant Basile T à diversifier ses activités professionnelles. Ainsi, Basile T accepte la proposition. Il crée une deuxième société qui devient locataire de ces bâtiments, situés dans une petite commune de la Côte-d'Or. Cette nouvelle activité concerne la sous-location précaire ou définitive des locaux professionnels destinés aux métiers de l'hôtellerie et de la restauration.

... Basile T. : « *L'affaire de la location des bâtiments de l'Hôtel - restaurant, ça fait 6 mois qu'on est là-dessous, ça fait 4 mois qu'on a relancé la société et il faut attendre 3 ans pour que ça tourne pour qu'il soit à flot* ».

Compte tenu que l'expérience est « *l'envie de créer quelque chose pour éviter de s'ennuyer* », d'après la définition de Basile T., le développement de sa jeune société permet de protéger le patrimoine des propriétaires et, en parallèle d'explorer, un nouveau terrain d'activité économique.

On est donc intéressé à mieux comprendre les raisons qui ont conduit cet entrepreneur à élargir son offre de prestations dans un domaine très différent, et dans lequel il n'est pas particulièrement spécialisé. Donc, on s'interroge sur les moyens et les pratiques mis en œuvre, notamment, pour atteindre les objectifs de développement. Et, pour essayer de répondre à cette interrogation, on a mobilisé le modèle de la problématisation de Schmitt dédié aux situations entrepreneuriales.

#### 4.7.3 Application du modèle de problématisation dans les situations entrepreneuriales

L'entrepreneuriat est un phénomène complexe qui relève du monde de l'entreprise et de l'entrepreneur, un individu qui s'engage dans un domaine d'activité professionnelle et qui n'hésite pas à chercher des solutions pour la pérenniser, afin de préserver son indépendance professionnelle et c'est le cas de Basile T. lorsqu'il dit :

...Basile T : « *Ce qui m'attire dans ce (nouveau) projet c'est l'inconnu. Faire ce qu'on n'a jamais fait, entreprendre, concevoir. Répondre à une problématique de départ* ».

On a donc choisi de mobiliser une deuxième interprétation en utilisant le « schéma de problématisation dans la situation entrepreneuriale » de Schmitt (2009, 2015, 2017) du fait que l'auteur prend en considération les situations, notamment la part prise par l'environnement et sa perception par l'entrepreneur. Ce schéma se rapproche davantage des logiques d'action de Basile T et de sa situation professionnelle à l'intérieur de la problématisation.

En situation d'évolution, notamment, entrepreneuriale, il a pris en main la gouvernance de sa société, après l'avoir confié, pendant 4 ans, à son tuteur et associé. Il croit fermement à sa capacité d'apprendre, du fait qu'il sous-entend avoir appris en mode opératoire de l'apprentissage, ce qui « *rend faisable tout le reste* » :

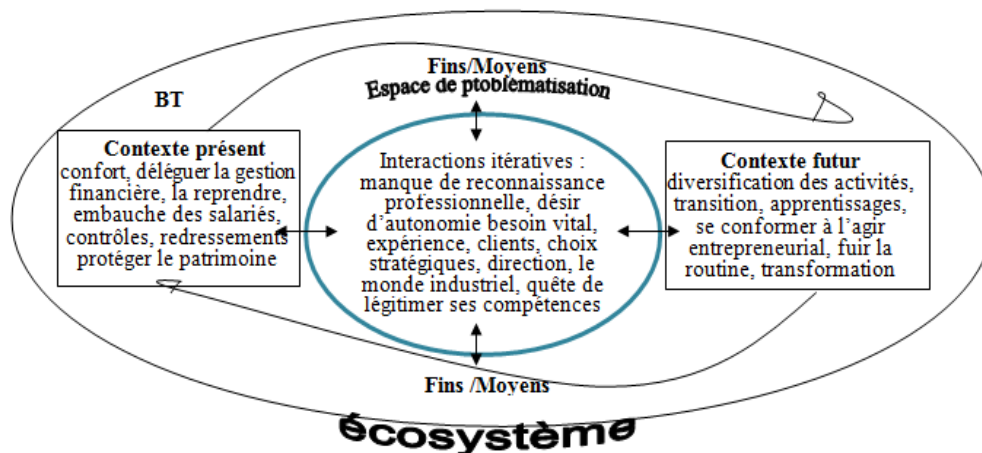
« *On entend par agir entrepreneurial l'idée de considérer que la décision et l'action sont l'avers et le revers d'une même pièce* » (Schmitt, 2017). L'idée intéressante est l'agir entrepreneuriale, c'est-à-dire l'évolution de l'activité pour qu'elle soit pérenne.

...Basile T. : « *Aujourd'hui, on dit que les jeunes ne savent rien faire, surtout à l'école.* »

*Le problème pour moi est qu'ils ne savent pas apprendre. Ils ont perdu le mode opératoire d'apprendre. A partir du moment que nous avons appris à apprendre, tout est faisable ».*

La question pour l'auteure est d'interpréter comment l'entrepreneur Basile T a procédé pour établir le lien entre ses expériences de salarié, respectueux de sa hiérarchie, ses activités présentes de chef d'entreprise qui emploie 23 salariés dans un domaine qui maîtrise parfaitement, et ses activités futures de gestion locative des locaux professionnels sans aucun salarié, secteur d'activité où il faut tout construire via l'apprentissage. On est dans une triple temporalité, et on s'intéresse aux buts qu'il s'est fixés, les moyens qu'il s'est donné pour se conformer à l'agir entrepreneurial malgré le contexte changeant et aléatoire ; notamment entre un avant, un pendant et un après, Basile est un développeur habile.

Schéma 271 : inspiré de Schmitt, problématisation dans les situations entrepreneuriales



1. Espace de problématisation, ce graphique, on l'interprète comme un schéma synoptique permettant de visualiser la constitution du processus entrepreneurial de Basile T. L'entrepreneur prépare son avenir, comme il dit : « *c'est un projet pour ma retraite* » en créant une deuxième société pour donner du sens à sa quête en précisant : « *La deuxième société c'est un besoin vital d'une relation amicale* », c'est-à-dire, à présent, pour sauver le patrimoine immobilier de ses amis en difficulté, il loue leurs bâtiments en créant une nouvelle société et, en même temps, il diversifie ses activités commerciales pour « *fuir la routine* » et plus concrètement, il prépare sa future transformation en prestataire des services de location (courte ou permanente) des locaux professionnels dédiés aux activités d'hôtellerie – restauration. Pour relier futur et présent, il utilise tous les moyens nécessaires pour atteindre ses fins quand il exprime que « *quelque part, nous manque toujours un peu d'autonomie, y compris au moment présent, ne serait-ce qu'avec le banquier, les salariés les contrôleurs fiscaux, etc. et il conclut : « nous ne sommes jamais autonomes à cent pour cent* ».

2. Relier le futur et le présent

Basile T : « *L'opportunité (pour sortir du salariat) était un contact qui m'a permis de démarrer une société dans de bonnes conditions. Un parrain qui est capable de vous accompagner sur toutes les démarches administratives, on se soulage de cette tâche et on se consacre au cœur de son métier* ».

Il précise que son démarrage, en tant que jeune entrepreneur, a été accéléré, à la suite d'une rencontre avec un parrain qui a pris en charge la gestion administrative de son entreprise, considérée par BT comme une activité qui n'apporte pas de valeur ajoutée. Quatre ans plus tard, il a pris la gérance et comme il précise, « une fois que l'entreprise a été démarrée. » Mais, son associé est toujours présent. Ainsi, le passage du salariat à l'entrepreneuriat a duré quatre ans, le temps accordé pour développer son portefeuille clients industriels privés. C'était un de ses premiers choix stratégiques. Pour mieux organiser son temps entre la production du service et la prospection de la clientèle, Basile T a embauché une comptable « *multi-casquettes* » et il travaille avec elle « *en parfaite autonomie* ». Il a réussi à relier son passé salarial avec son présent entrepreneurial, à partir du moment où il a senti qu'il était l'agent, c'est-à-dire le représentant de sa propre action, en se référant à Schmitt (ibid.).

...Basile T : « *La question est de savoir ce qu'apporte le fait de créer son travail, la réponse est simple, c'est l'autonomie qui apparaît dès le début, définie comme un besoin vital* ».

Basile T : via son discours, incarne l'esprit d'entreprise, la responsabilité sociale et la générosité. Ancré dans son écosystème, dont l'amitié s'avère importante, et dans ses temporalités, facteurs d'influence directe sur ce qu'il entreprend, il est en pleine transformation.

Basile T : « *Il ne faut pas confondre entre ami et copain. Les amis sont les personnes sur lesquelles on peut compter quand on sait qu'ils peuvent faire quelque chose pour toi. Il faut savoir ce qu'ils sont capables de faire* ».

L'agir entrepreneurial pourrait, dès lors paraître, comme une véritable prise de conscience de l'ensemble des tenants de l'action (ibid.), notamment le partage d'expérience, la réponse à un besoin vital d'une relation amicale, l'intention d'aborder des problématiques professionnelles, nécessitant une vigilance accrue sur le problème exprimé, par le client : « *si on n'est pas vigilant, on passe à côté* ». Ce qui l'attire dans ce nouveau projet est l'inconnu. S'impliquer dans une activité qu'il n'a jamais exercée. Nicolette, la comptable, est partie prenante dans ce projet parce qu'elle est présente dans la société et parce qu'elle doit apprendre. Elle gère le dossier depuis le début.

Basile T : « *C'est une véritable diversification de l'activité d'APR « génie climatique », parce que les deux sociétés sont inscrites dans des registres différents. Et pour être plus précis, quand j'ai créé ma première société c'était pour répondre à un besoin personnel*

*de concevoir mon propre emploi pour avoir une activité indépendante. La deuxième société c'est un besoin vital d'une relation amicale ».*

La nouvelle société a comme objectif d'entretenir les bâtiments et les installations en tant que locataire. L'objectif est de développer l'activité d'hébergement et de restauration pour pouvoir faire rentrer des recettes, et les décisions doivent être prises rapidement dans ce genre d'activité du fait qu'on n'y voit pas clair.

Basile T : *« Par exemple, pour louer le restaurant à un traiteur intéressé par l'exploitation de cette partie du bâtiment, il y a 4 mois d'instruction du dossier administratif de « demande d'exploitation » si on compte toutes les autorisations nécessaires ».*

### 3. Fins et moyens,

Se donner les moyens : pour revenir à son parrain et aux recherches factuelles sur les moyens à mettre en œuvre pour devenir entrepreneur, on remarque que Basile T n'était pas tout à fait décidé pour créer une entreprise. Néanmoins, il songeait, éventuellement, à se mettre à son compte dans le domaine de la maintenance industrielle. Il avait cette intention pour avoir un peu plus d'autonomie et aussi de reconnaissance car il commençait à douter de ses capacités. Le fait de passer des tests d'évaluation professionnelle et le retard important dans l'envoi des résultats, ont mis en doute sa compétence et sa candidature au poste de Directeur. Ainsi, la rencontre (au cours d'une réunion chez un client), avec son futur parrain et associé, constitue « un heureux hasard », une sorte de coïncidence pour légitimer ses compétences professionnelles, ainsi qu'un excellent moyen d'accélérer et de faciliter ses démarches entrepreneuriales. Il a pris conscience que la carrière dans une entreprise, via la promotion interne, n'est plus considérée comme le moyen unique pour le développement personnel. Finalement, il a été reconnu comme un partenaire intéressant par un entrepreneur qu'il est dans les métiers du bâtiment, mais, il avait dans son organisation une société de service qui assurait la partie travaux administratifs aux « *jeunes entrepreneurs* ». On peut résumer la situation, en disant que la stratégie de cette collaboration est fondée sur la reconnaissance mutuelle des deux parties et continue de perdurer.

...Basile T : *« Mais, depuis que j'ai rencontré Nicolette, j'ai dit qu'il fallait changer. Maintenant la comptabilité se fait sur place. Cela fait cinq ans qu'elle s'occupe de la gestion administrative et financière de ma société. Elle est plus qu'une comptable, et elle est impliquée dans le nouveau dossier de ma société de mise à disposition des locaux professionnels ».*

Pour revenir au graphique du tableau 3, les situations entrepreneuriales peuvent être considérées comme une construction humaine tenant compte du contexte, à un moment donné, en incluant les représentations cognitives et émotives de l'entrepreneur par rapport à un futur envisageable, Schmitt

(Ibid., 2015). On cite, à titre d'exemple, comment l'entrepreneur utilise les circonstances pour effectuer une action intelligente (Suchman, 1987, cité par Schmitt, 2009), lui permettant de parvenir à gérer les paiements de ses clients pour éviter de passer son temps à aller chercher ses chèques :

Basile T : « *Ce sont des choix stratégiques et aussi du confort parce que je n'entends parler que des confrères, des artisans qui passent leur temps à aller chercher leurs chèques chez leurs clients. Et si nous ne faisons pas les marchés publics c'est parce qu'il est trop compliqué. Il y a trop de documentation à fournir* ».

Dans le cadre de la dynamique des interactions entre l'entrepreneur et l'environnement, les situations entrepreneuriales construites par Basile T, sont envisagées comme un problème dit « ouvert », c'est-à-dire ne comportant pas de solution prédéterminée (Ibid. 2009). En revanche, elles permettent de considérer de nouveaux possibles en matière d'entrepreneuriat (Schmitt & Bayad, 2008). Ainsi, sans délaisser le côté technique de la climatisation des bâtiments et la maintenance industrielle, il s'est intéressé à une nouvelle activité, non technique, pour diversifier son offre commerciale. En fait, la consolidation financière de sa première société lui a permis le lancement d'une deuxième société qui vise la diversification de ses activités.

En général, Basile T est plus attaché à la résolution du problème qu'à la problématisation. C'est-à-dire comment mieux faire pour atteindre ses « fins » en se donnant les moyens. Il pense que : « *par rapport à un problème, il faut trouver une solution* ». En d'autres termes, il a fait des choix stratégiques qui sont à la hauteur de ses objectifs (fins), lui permettant à la fois d'être à l'écoute du client pour découvrir son problème (son besoin et son exigence) pour éviter de passer à côté et il conclut en expliquant :

...Basile T. : « *Parfois, dans le quotidien, le problème est exprimé par le client et si on n'a pas le temps, on passe à côté. Si on a le temps de s'en apercevoir, si on est vigilant pour découvrir le problème et si on n'est pas vigilant, on ne découvrira rien* ».

Quand Basile T parle de problème, il sous-entend l'intention du vendeur de comprendre la demande de son client.

#### 4.8 Échanges sociaux et tonalités transactionnelles : l'analyse des transactions sociales

Les situations individuelles professionnelles décrites par Basile T, sont liées aux accords qu'il a conclus avec son environnement. Le concept de la transaction sociale s'inspire de trois grandes formes d'échange social : la négociation, le marché et le don/contre-don (Rémy, 2005). Dans le cas de Basile T, on a observé qu'il est intéressant d'analyser finement la trame de ce qui prend la forme d'une transaction sociale dans le cadre d'une situation semi-structurée. Pour illustrer ce rapport, on prend l'exemple de l'entrepreneur et de son tuteur et associé. Lors de leur première partie, la phase

d'accompagnement, on considère qu'il s'agit d'un don/contre-don dans le sens, « moi entrepreneur expérimenté, je deviens ton tuteur, je m'occupe de ton administratif et toi, tu crées ton entreprise en contrepartie je diversifie tu me laisses vendre tes produits pour diversifier la gamme de mes prestations auprès de mes clients. Cette opération se consolide quand le parrain prend des parts dans le capital social de la société de Basile. Ainsi, ils forment un binôme, guidé par des ambitions et des impératifs professionnels qui ne concernent pas la même activité professionnelle, mais ils se complètent. En outre, ils se joignent à un point « clé » qui est la pérennisation de leur entreprise et leur réussite entrepreneuriale. Ils partagent des valeurs communes et un sentiment de reconnaissance quand Basile T énonce que :

...Basile T : « *Mine de rien (son parrain), il cherchait à élargir ses prestations dans le milieu du bâtiment. Il savait faire l'électricité, donc il a souhaité amener ses clients à une offre plus globale (...). Il traînait mon portefeuille des clients que et ce qui fait la réussite de ma société. Car pour réussir, il faut avoir des clients (...)* ».

A priori, il s'agit des relations de pouvoir, dans le sens d'une certaine dépendance, compte tenu que sans l'intervention du parrain, le démarrage de l'activité de Basile T ne serait probablement pas la même et elle ne se serait probablement pas aussi rapide. Donc, il y a reconnaissance de la part de Basile T :

...Basile T : « *Il était à la hauteur de son engagement et il a su faire. C'était une relation de pouvoir et, parfois, nous étions sur le fil du rasoir. Le fil du rasoir est qu'à un moment donné il faut fermer les yeux. Finalement, je m'accommodais* ».

L'approche transactionnelle (schéma de Blanc et *al.*,1998 : 238) : c'est une approche globale de l'entrepreneuriat pour cerner les ajustements constants du binôme avec son associé et ensuite, les ajustements avec d'autres acteurs, dont la comptable, qui apparaissent dans l'historique de l'évolution de l'organisation de la société de Basile T.

Tableau 28 : analyse des transactions sociales de Basile T.

### **Étapes de l'analyse**

#### **A- Situation entrepreneuriale transactionnelle :**

- La situation est-elle semi-structurée, semi-aléatoire :
  - Situation professionnelle semi-aléatoire, échange *négociatoire* explicite entre le parrain et Basile T qui lui cède 40% des parts de sa nouvelle société. Pendant quatre ans, « *l'associé s'est occupé de la gestion administrative en tant que sous-traitant* ». C'est-à-dire la comptabilité, le social, le fiscal, le juridique étaient compris dans le prix de l'hébergement.

• L'action réciproque est-elle possible ?

- « *Au départ, c'était un accord. Dans ce cas-là, le parrain était partie prenante dans la société* ». Après son démarrage, selon leur timing fixé, l'associé faisait la prospection auprès de ses clients pour vendre les prestations de Basile T. au même titre que les prestations de sa propre entreprise. En contrepartie, Basile T. s'occupait de la réalisation des travaux sur les chantiers et de la facturation. « *Après, il n'y a plus aucun problème* ».

Quelle est la place de l'environnement ?

- 1<sup>ère</sup> période : le parrain est capable de l'accompagner sur toutes ses démarches administratives pour créer sa Société.

- 2<sup>ème</sup> période : le parrain devient associé et il se charge de la gestion administrative de la nouvelle Société. Basile T. s'occupe de tout ce qui est organisation production pour assurer son développement.

- 3<sup>ème</sup> période : Basile T. Embauche une comptable pour rapatrier sa comptabilité et la faire sur place.

- 4<sup>ème</sup> période : création d'une société de location des bâtiments d'hôtellerie - restauration pour les professionnels et pour les particuliers.

**B- Difficultés à surmonter :**

Quelles sont les oppositions en présence ?

- Parmi les oppositions en présence, il y a les salariés qui n'ont plus envie de travailler et ils saisissent le Conseil de Prud'hommes pour demander des indemnités de licenciement, ainsi que les contrôles inopinés des impôts et les contraventions qu'il faut payer après leur passage. Ce sont des conflits qui peuvent mettre en péril l'entreprise. Ce sont des situations catastrophiques notamment du point de vue économique surtout si elles arrivent lors d'une année moyenne. Les résultats de cette opération prud'homale correspondent aux bénéfices d'une année de travail.

- Ensuite, la deuxième société entretient les bâtiments et les installations en tant que locataire. Mais, pour mettre en place les baux de location, il y a d'importants travaux de rénovation à faire. L'objectif est le développer l'activité d'hébergement et de restauration pour pouvoir faire rentrer des recettes. « *Pour l'instant, il nous faut ...€ par an des loyers pour rentrer à l'équilibre et on est à 30% du montant nécessaire. Pour remettre une activité en route c'est de l'argent qu'il faut* ». Basile T souligne que les décisions doivent être prises rapidement, du fait que dans ce genre d'activité on n'y voit pas clair. Il prend comme exemple le temps qu'il faut pour louer le restaurant à un traiteur intéressé par l'exploitation de cette partie du



bâtiment. Il y a donc 4 mois d'instruction du dossier administratif de « *demande d'exploitation* », si on compte toutes les autorisations obligatoires.

### **C- Effets sur le lien social :**

#### Transactions identitaires Basile T.

- « *S'accommoder pour moi signifie s'adapter et aussi surveiller, autrement dit être vigilant* », dit Basile T, et il poursuit : « *comme contester, on peut contester en toute bonne foi et aussi, on peut essayer de convaincre. Comme on peut contester sans convaincre* ». En effet, il a fourni des efforts, par exemple, pour s'adapter dans le cadre d'un contrôle fiscal, même s'il était persuadé que le contrôleur était très sévère du fait qu'il a pénalisé la société, et il lui a adressé des avantages en nature parce qu'il ne fallait pas payer le casse-croûte à ses salariés qui travaillaient la nuit. Il fallait à 22h du soir les renvoyer pour casser la croûte chez eux. Ça lui a coûté 3.000€ de plus d'impôt personnel. Mais, il ne pouvait pas obliger les salariés à venir avec leur gamelle. « *On mangeait à 22h sur le chantier et c'était passé en charge sur la société* ». Cette pause sur place permettait *de gagner du temps, donc de faire baisser le prix de la prestation du service au client*.

- Négocier par exemple, un litige aux prud'hommes pour le salarié qui donne entière satisfaction sur le plan de travail depuis quelques années, jusqu'à ce qu'il commence à commettre des erreurs et qui n'a, plus envie de s'acquitter des tâches et des fonctions qui lui sont imparties au terme de son contrat de travail, est une affaire très complexe. En définitive, dit Basile T. : « *J'ai appris que nous ne pouvons pas sanctionner quelqu'un qui ne veut pas travailler* », et c'est la décision du Tribunal des prud'hommes.

#### Transactions interpersonnelles Basile T.

- Dans la relation avec mon parrain, il n'y avait pas de problème particulier. Situation de bonne entente professionnelle avec son parrain et associé, construite au fil des années et qui continue à se pérenniser. Elle se traduit par un partage pertinent des tâches professionnelles en fonction de leurs compétences respectives, et comme Basile T explique sans équivoque et de façon précise : « *le fait de m'associer avec lui au départ, était extrêmement confortable* ». Il admet qu'il s'agit aussi d'une relation de pouvoir et, parfois, ils étaient « *sur le fil du rasoir* », ce qui signifie qu'à un moment donné, il a compris qu'il fallait fermer les yeux. Finalement, il avoue qu'il s'accommode parce qu'il ne travaille pas dans le business de sa boîte et qu'il sous-traitait avec lui ».

- Il a l'habitude d'entretenir de bonnes relations professionnelles et de faire confiance à ses collaborateurs qu'il choisit. Donc, depuis qu'il a « *rencontré* » Nicolette, il a changé son mode de fonctionnement. Cette salariée « *est plus qu'une comptable* » car elle a toute la

responsabilité fiscale, sociale et juridique de sa société et elle est partie prenante dans le dossier de sa nouvelle entreprise.

- Négociation commerciale réussie avec son associé concernant d'une part, le partage de leurs rôles et d'autre part, le respect de leur accord de départ.

- En revanche, on ne peut pas comprendre la nature de la négociation commerciale qu'il a conclue avec les propriétaires des bâtiments mis en location, quand Basile T expose que : « la deuxième société est un besoin vital d'une relation amicale, dont le but est de protéger le patrimoine des propriétaires.

#### **D- Modifications du contexte, conséquences de l'agrégation des transactions.**

- Pour étudier les effets sur le contexte professionnel des échanges négociatoires, on va se rapprocher du processus de la négociation qui est la première référence mobilisée par Jean Remy, (2005) défini comme une complexification de l'interaction. Pour repérer certaines de ses composantes, il recourt à l'analogie du jeu de cartes, en utilisant la construction des positions, bien qu'indépendante de la volonté des joueurs, n'excluant cependant pas l'existence d'une bonne ou mauvaise manière de jouer.

Il y a ainsi des stratégies payantes et d'autres qui ne le sont pas. Sur la base de cette analogie, les choix de Basile T, révèlent que ses stratégies sont « payantes », notamment dans le contexte des entreprises qui ont des activités industrielles, et qui se situent entre l'artisanat et la Petite et Moyenne Entreprise, plus structurée qui emploie plus de 20 salariés, et qui répond aux marchés publics. Il considère qu'il en fait partie quand il dit : « *j'entends parler que des confrères artisans passent leur temps à aller chercher leurs chèques chez leurs clients. Et si nous ne faisons pas les marchés publics c'est parce qu'ils sont trop compliqués* ».

On peut prétendre également que les modifications du contexte découlent d'un réseau d'interactions et d'interrelations entre les individus et les organisations qui détiennent une marge de manœuvre suffisante pour exercer leur autonomie. Par exemple, d'après son discours, l'entreprise qui dirige est spécialisée dans son domaine, ce qui lui a permis de mettre en place des stratégies de sélection commerciale d'une clientèle d'industriels privés, en produisant une nouvelle situation qui a modifié les opportunités d'action qui se résument en 3 mouvements : « *Devis signé, on livre, ou on installe et on est payé. Il arrive parfois d'avoir à faire avec la concurrence, mais chez nos clients institutionnels nos prix sont garantis « performants » autrement dit, entre nos opérationnels (nous) et le client, il n'y a aucun intermédiaire.*

### **E- Construction de sens et l'émergence de nouvelles valeurs.**

L'action suppose un sujet concret qui a un pouvoir d'initiative (Remy, 2005). BT est dans une phase d'accomplissement et « *dit son faire* », en liant l'action à son environnement praxéologique (Barbier 2018). Il s'est auto-construit en entrepreneur avisé, capable de mobiliser les ressources nécessaires pour asseoir son activité de travailleur indépendant. Les nouvelles valeurs qui émergent sont d'ordre entrepreneurial, organisationnel et commercial.

- Ce qui est d'ordre entrepreneurial concerne l'évolution cognitive de l'entrepreneur par l'acquisition d'expérience en matière de gérance. Basile T. a appris en faisant au début, accompagné et par la suite de façon autonome. Il a appris à apprendre et il n'a pas « perdu le mode opératoire de l'apprentissage » sur le terrain. Ce nouveau scénario lucratif porte sur la diversification de son activité principale en créant une deuxième société dans un domaine qui doit découvrir au fur et à mesure de l'exercice de l'activité de location des bâtiments professionnels disponibles à l'occupation.

- Ce qui est d'ordre organisationnel concerne plutôt la construction de sens d'une part, pour éviter la routine et la répétition, et d'autre part, pour protéger le patrimoine foncier des amis rencontrant des difficultés et aussi pour préparer son projet de retraite active. Donc, l'entrepreneur a construit un scénario à partir d'une opportunité qu'il organise autour d'un jeu d'hypothèses plausibles basées sur ses expériences, et « *Quand j'ai vu que les processus de fonctionnement avaient marché (avec la première entreprise), je pense que j'ai fait ce que j'avais à faire* ». Maintenant, il suppose que ça peut tourner sans lui. Ce projet est bien structuré facilitant une autonomie et une bonne intelligibilité de l'ensemble. En fait, la deuxième entreprise est un projet de retraite, et il est très différent, car il compte travailler sans salariés, sans prud'hommes. Il montre bien son intention de changer la manière de fonctionnement quand il dit : « *J'aurai juste les locataires à gérer et surtout tenir compte de nouveaux besoins pour faire des améliorations. Il y a toujours des possibilités d'évolutions dans un contexte entrepreneurial* ».

- Pour ce qui est du commercial, il s'agit de la relation marchande entre entreprise et client. Il a mis au point son propre modèle de négociation commerciale avec les entreprises privées du secteur de la climatisation. Il fonctionne sans intermédiaire pour garder un contact direct avec son client. Actuellement, il est en train de faire valoir sa capacité de combiner l'échange marchand avec l'échange social qui traduit également une conception de l'activité économique et de l'action humaine (ibid. Remy, 2005).

## 4.9 Les chemins professionnels de Basile T.

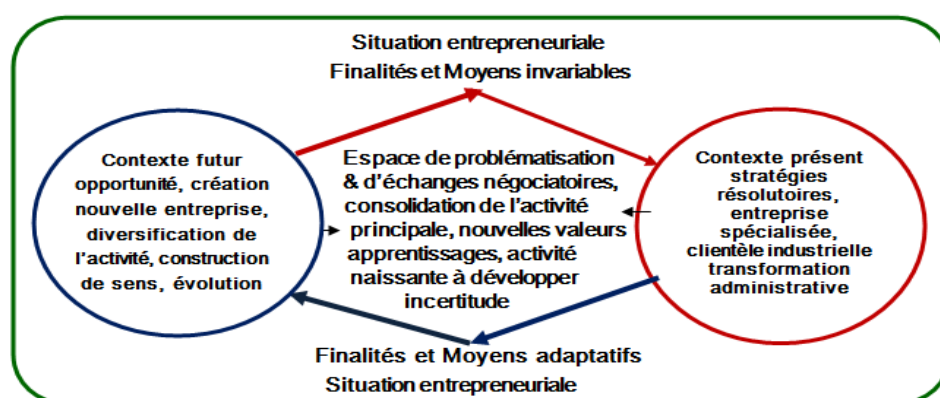
C'est qu'il faut retenir concerne le chemin parcouru pour apprendre les aspects pratiques du métier de responsable de la maintenance de la relation client, et par la suite, pour créer ses propres marchés, sélectionner ses clients et agir davantage en tant qu'entrepreneur indépendant. Il s'est donné 4 ans pour mettre en place ses initiatives d'inventivité commerciale et ses micro-stratégies pour travailler avec plus de confort au niveau de la tâche la plus importante pour un travailleur indépendant qui est : « produire, vendre et se faire payer ».

Sa situation actuelle conduit à penser à tous les échanges sociaux qu'il a dû effectuer pour fédérer son passé professionnel d'entrepreneur avec l'avenir de sa nouvelle activité de location des espaces professionnels et les tonalités transactionnelles qui ont jalonné ce parcours entrepreneurial. À titre d'exemple, on cite un descriptif détaillé de ses futures fonctions de loueur :

Basile T. : « ...Trouver des locateurs, trouver du business pour louer les bâtiments. Globalement, c'est passionnant. Je me trouve à faire visiter des salles pour organiser des fêtes, des chambres pour des jeunes mariés, des salons pour des repas de famille ».

C'est ce qu'il entend faire pour s'impliquer davantage dans le suivi de ses visites pour la location de ses espaces professionnels. En outre, Basile T accorde beaucoup d'importance aux interactions entre les acteurs politiques locaux (l'environnement externe) et sa nouvelle activité (environnement interne). En fait, il y a une dynamique d'interactions entre entrepreneurs et environnement (Schmitt, 2009), ce qui permet

Schéma 28 : Situation entrepreneuriale de Basile T. Stratégies pour lier présent et futur



Parcours contextualisé avec son écosystème

Ainsi, les flèches rouges en haut du graphique représentent la situation initiale dont les finalités et les moyens sont restés invariables, les bleues, en bas du graphique, représentent la situation future, du fait que les finalités ont évolué depuis. Par conséquent, l'espace de problématisation comporte les transactions commerciales avec ses clients-locateurs et les jeux d'ajustement de ses pratiques, en

anticipant sur la valorisation de son entreprise. En fait, Basile T recherche de nouveaux clients (les finalités) et adapte son organisation à son nouvel environnement commercial. Il procède, d'une part, à la reconfiguration de l'organisation de son entreprise pour mettre en place de nouvelles prestations et d'outils (les moyens) pour l'harmonisation administrative. Il envisage de travailler seul sans salariés pour éviter « *les situations catastrophiques* » qui concernent les opérations prud'homales. Ce sont des données intéressantes pour la reconstruction de son expérience lors de cette phase de transition.

Dans ce nouveau paradigme, il privilégie l'agir entrepreneurial permettant de relier décision et action. L'agir entrepreneurial renvoie à l'expérience que fait l'entrepreneur en situation, en lien avec son écosystème pour entreprendre, c'est-à-dire pour favoriser la décision et l'action entrepreneuriale, à partir d'une intentionnalité transformée en projet entrepreneurial et par la suite en entreprise (Schmitt, 2018).

Le témoignage de Basile T. constitue un paradigme, dans la mesure où il construit un support pour imaginer le parcours traversé de cet entrepreneur, en l'occurrence lui-même. À l'origine technicien, il considère que le côté administratif est « secondaire » lors du démarrage d'une entreprise créée « ex nihilo » (en partant de rien), en répétant son discours. « *Au départ, il ne me fallait qu'un bureau tout petit, 9 m<sup>2</sup> avec un ordinateur, un réseau informatique, voilà ce dont j'avais besoin* ».

Mais, qu'est-ce qu'un paradigme ? Pour Foucart (ibid. p. 45), « *le paradigme est un principe organisateur et inducteur de construction d'hypothèses et d'interprétations théoriques* », il peut être interprété dans le cas de Basile T comme une suite de négociations marchandes, lui permettant de trouver une solution conforme à ses objectifs d'évolution et de création de la valeur en tant qu'entrepreneur, désireux de progresser dans un contexte légal et transparent. D'après les données et les conditions exposées par Basile T, la première négociation qu'il a menée était avec son parrain qui a accepté de s'associer avec lui, en achetant des parts de son capital social. C'était un marché conclu entre les deux associés qui présente certaines similarités avec la négociation, dont la présence de deux acteurs rationnels, reliés par un enjeu commun, qui ont des intérêts partiellement opposés et partiellement complémentaires. Ils n'exercent pas la même activité professionnelle. Il en diffère, notamment, par l'importance du concept d'interdépendance et des jeux d'ajustements. Ainsi, « on entre dans ce que Jean Remy (Ibid. 2005) appelle un univers de logiques objectives, celles qui produisent des effets indépendamment de l'intention des acteurs ». L'avantage que présente le marché est qu'il met l'accent sur l'articulation diffuse et continue entre l'interdépendance objective des acteurs et leur entrée dans une interaction faiblement cadrée.

En fait, l'important n'est pas le consensus, mais la manière de l'obtenir, écrit Fabre (2017, p.48). Dans ce paradigme, il y a un consentement fondé sur une relation purement commerciale. Les associés sont des commerçants indépendants qui ont une vision et des intérêts communs et collaborent dans un

esprit de complémentarité et de partenariat. L'interdépendance objective constitue leur terrain d'entente et ils ont accepté, réciproquement, de partager les bénéfices, s'il y a des bénéfices à la fin de l'exercice comptable qui est confié à l'associé le plus ancien et le plus expérimenté. Ce qui structure cette communication rationnelle est en réalité une collaboration mutuelle ainsi que les efforts respectifs de chacun des associés pour éviter que les conflits s'installent.

Pour conclure, on va revenir à Basile T qui expose que : « *Un entrepreneur réussi est quelqu'un qui ne s'est jamais cassé la figure. Peut-être que la réussite peut se mesurer à la reconnaissance de ses collaborateurs* ».

#### 4.10 Les enseignements essentiels tirés de l'analyse du parcours entrepreneurial

Tableau 29 : L'essentiel de la carrière entrepreneuriale de Basile.T

<p>Situation actuelle Résolution durable du problème de son emploi</p>	<p>Basile.T., âgé de 56 ans, situation maritale inconnue, 2 filles qui détiennent chacune 10% parts du capital social. Bac pro, Génie climatique, Salarié, pas d'intention de création d'entreprise, Reconnaissance de ses compétences, bonnes relations avec son directeur, apprendre le métier et la relation client, ambition, quête + autonomie, soutien du directeur, changement d'organisation de la boîte filiale, 10 ans d'expérience, prépare son départ, fait dans la souffrance, recherche factuellement contact, le fait du hasard, création de son entreprise, parrain, locaux, comptabilité dans le prix de l'hébergement. Clients, choix stratégiques &amp; confort, paiements, modèle commercial rapide et efficace. Marchés publics : trop chronophages, il doute l'objectivité des procédures. Diversification de l'activité, location bâtiments d'hôtellerie restauration, avoir des recettes de la location pour rénover les locaux</p>
<p>Activité, professionnelle Organisation</p>	<p>Salarié après son Bac, pose des radiateurs, après dessinateur en bureau d'études, Assistant chargé d'affaires, démission, changement société, Passer des tests d'évaluation dont les résultats sont bons, démission, opportunité contact, démarrage. Parrain &amp; associé 40% des parts, 4 ans gérant vend ses prestations, réussite Clientèle d'industriels non marché publics prise de la gérance locaux achetés création 2<sup>ème</sup> activité loueur bâtiments projet de retraite, il faut attendre 3 ans pour que ça tourne</p>
<p>Parcours professionnel pour lier passé et présent</p>	<p>Connaissance approfondie, théorique &amp; pratique de son métier de climatisation des bâtiments &amp; maintenance connaissance de l'entreprise. Opportunité de sortir du salariat. Activité jamais exercée, apprendre à apprendre, découvrir, relation durable avec l'associé reconnaissance mutuelle, faire la comptabilité sur place, situations entrepreneuriales, incertitude, le problème est exprimé par le client, comprendre la demande du client, trouver la solution, consolidation financière</p>
<p>Sa quête le contexte et le déclencheur</p>	<p>L'avantage est l'autonomie. La rencontre avec son futur parrain et associé, une coïncidence pour légitimer ses compétences un moyen pour accélérer et faciliter ses démarches entrepreneuriales.</p>

	<p>Prise de conscience : qu'il peut faire carrière en créant son entreprise, vigilance &amp; challenge, accompagnement, associé amitié solution, diversification</p> <p>La 1<sup>ère</sup> société pour répondre à un besoin personnel de concevoir mon propre emploi avoir une activité indépendante</p> <p>La 2<sup>ème</sup> société est un besoin vital d'une relation amicale</p>
Finalités-Moyens Espace de problématisation	<p><u>Contexte présent</u> confort, déléguer gestion financière, embauche 23 salariés, création poste assistante administrative, contrôle impôts, redressement pénalités, protéger le patrimoine immobilier <u>contexte futur</u> : diversification des activités, transition, apprentissages, se conformer à l'agir entrepreneurial fuir la routine, transformation</p> <p><u>Espace de problématisation</u> : interactions itératives, manque de reconnaissance professionnelle, désir autonomie besoin vital, expérience, clients, direction monde industriel, quête légitimer ses compétences</p>
Transactions sociales situation négociatoire	<p>Interaction, interdépendance avec son parrain &amp; associé situation négociatoire marché.</p> <p><u>Don/ contre don</u></p> <p>la comptable reconnaissance ses compétences contre implication responsabilités, interdépendance échange négociatoire</p> <p><u>Négociation commerciale</u> clients industriels, consensus sur les termes de paiement échange <u>négociatoire</u> gestion de conflit, salarié qui ne veut pas travailler erreurs répétitives, <u>pas de négociation</u>, Tribunal des Prud'hommes, <u>pas de compromis</u> pénalités, indemnités à payer au salarié licencié</p>

## 5 Entretien avec Wictoria I., « Working woman indépendante »

### 5.1 Présentation de l'entrepreneure

Wictoria I a 63 ans, elle est une femme travailleuse et indépendante, intéressée par la gestion de l'entreprise qui peut être caractérisée comme une Business Woman Indépendante. Elle commence, en 3<sup>ème</sup> partie de sa carrière, à construire de manière durable sa propre entreprise pour satisfaire son désir d'identité professionnelle.

Diplômée en gestion des entreprises et titulaire du diplôme français d'expertise comptable, obtenu après un cursus de 8 ans, dont 3 ans de stage en cabinet d'expertise comptable, Wictoria I provient de l'exécutif salarié et de la mobilité sociale. Membre de la direction dans différentes entreprises pendant trois décennies, elle a occupé des postes dans le secteur de la gestion financière au sein d'entreprises de renommée nationale et internationale. Avec sa longue expérience, elle représente à la fois un atout positif pour s'installer comme travailleur indépendant en s'inscrivant au tableau de l'Ordre des experts-comptables et un véritable enjeu au niveau de l'organisation « en solitaire ».

### 5.2 L'entretien ajusté au profil de l'interviewée :

Il est compréhensif, non directif d'une durée de 3 h 10, enregistré le 23 février 2018 dans les locaux du Cabinet de la comptable, précédé d'un mail et de deux contacts téléphoniques pour expliquer l'objet de cette sollicitation et l'usage du contenu enregistré.

### 5.3 L'entreprise :

Cabinet d'Expertise comptable et de Commissariat aux comptes créé en 2009 dans les Hauts-de-Seine (92) propose des services en ligne dans le secteur des activités comptables. La dirigeante est soumise au code de déontologie et aux normes professionnelles. La création de son propre Cabinet se fait à l'issue de son dernier licenciement et après une brève interrogation sur la pertinence d'un retour en entreprise pour occuper un poste de direction dans la durée au regard de son âge, 53 ans.

### 5.4 Critères de sélection :

Les critères qui ont présidé à la sélection de Wictoria I. sont deux. Le premier, concerne la disponibilité de l'entrepreneure de se prêter au jeu de cette interview et le deuxième se rapporte à sa profession et à son parcours d'expert-comptable diplômée ayant réussi l'étape du concours. Historiquement, à l'issue de l'analyse du 1<sup>er</sup> entretien avec Auger M., comptable « autodidacte », faute de diplôme, dont le parcours, construit de cycles successifs, est riche en rebondissements et en stratégies résolutoires, on souhaitait rencontrer un/une expert -(e) comptable ayant un premier parcours en Cabinet ou en entreprise, porteuse d'une vision ancrée dans sa mission légale de contrôle et de certification des comptes des entreprises. Deux ans plus tard, la rencontre avec Wictoria I., a permis la réalisation de cette interview et le choix a été vite fait.

### 5.5 Approche de l'activité par la néo-entrepreneure expérimentée :

La principale activité est la prestation de services dans le domaine de la gestion financière et comptable pour les TPE et les PME/PMI, ainsi que la consolidation des comptes pour les groupes et les holdings. Wictoria I., prétend que « *Le rôle du patron d'une entreprise est énormément important pour la gestion de l'entreprise* ». Ses clients sont des créateurs d'entreprise comme elle qui les accompagne dans des situations diverses, ainsi que des directions comptables des groupements d'entreprises commerciales pour lesquelles elle sous-traite des missions ponctuelles. En parallèle, elle développe des activités de formation professionnelle en comptabilité et en analyse financière pour cibler les étudiants de Dauphine et les salariés des grandes entreprises.

### 5.6 Les grands axes du discours et la procédure suivie pour les dégager :

Depuis le troisième entretien, on a commencé à consulter de moins en moins les items de la trame en laissant la néo-entrepreneure de construire et de rapporter son discours sur ses propres expériences. Cependant, pour dégager les grands axes, on a utilisé les points clés de la trame pour faire les relances et, en parallèle, on a pris des notes durant le récit qui ont permis de repérer les parties saillantes du discours pour l'analyse. Le discours de Wictoria I. est long et partiellement ordonné. Elle s'exprime abondamment sur l'évolution de sa carrière. C'est un discours à caractère démonstratif et personnel avec beaucoup d'observations et d'interprétations personnelles.



Les thèmes abordés lors de cette discussion se résument autour de cinq sujets :

- l'émancipation par le travail en entreprise, les apprentissages, la formation initiale, le métier de gestionnaire, quitter la province et le milieu familial pour commencer son ascension sociale.
- La place des femmes au sein des Cabinets d'Expertise comptable provinciaux, un environnement « *non traditionnellement féminin* » pour être reconnue professionnellement.
- L'obtention du diplôme de l'expert-comptable, le choix du salariat, l'exercice du métier et la carrière « *fabuleuse* » dans la grande entreprise, le mariage, la naissance du fils, les engagements.
- La mobilité professionnelle et sociale : démissions, embauches, licenciements qui conduisent à la fin du salariat, la période de chômage, l'expérience de Pôle emploi ainsi que la réflexion-réorientation et le retour au métier d'expertise comptable.
- La création du Cabinet d'expertise comptable pour s'auto-employer, trouver des clients, vendre des prestations à distance, « *plaisir d'agencer son emploi sans salariés* », produire dans les délais étant seule, se faire payer, « *ce n'est pas évident* », le décès du mari, l'informatique et les informaticiens, le fils à charge, la mise en œuvre de l'activité de e-commerce.

## 5.7 Les outils d'analyse des matériaux issus du discours

### 5.7.1 Schéma actanciel pour l'analyse du discours

L'entrepreneure fait des commentaires explicatifs et des choix en donnant aux personnages et aux objets qui apparaissent dans son récit une place par type de relation dont la fonction s'organise autour de la *quête* du sujet. C'est-à-dire la recherche assidue et méthodique de Wictoria d'atteindre le but fixé et tous les efforts (qu'elle ne révèle pas) qu'il déploie pour parvenir à consolider sa clientèle d'entrepreneurs et d'entrepreneures pour rester en activité. L'entreprise représente un outil existentiel lui permettant de confirmer ses compétences professionnelles et son ambition de réussite en s'auto-employant. En d'autres termes, Wictoria livre le récit de sa carrière « *fabuleuse* » et définit chaque élément de son environnement, en fonction de sa participation au déroulement de sa carrière.

Schéma 29 : Le schéma actancier : grille d'analyse du discours

		<b>1. L'axe sur la relation de désir</b> , le sujet désirant l'objet de sa quête		<b>Échanges : négociatoires, marchands &amp; sociaux</b>
<b>3. L'axe sur la relation de savoir</b> destinateur transmet la connaissance dans l'intérêt du destinataire faire agir le sujet	<b>Destinateur</b>	<b>Objet</b>	<b>Destinataire</b>	
	Parcours, diplômes salariée, carrière, visée, entreprises, équipes, métier, délais, comptabilité, entrepreneuriat, confirmation, rôle, mère, fils, activité gestionnaire, rythme, paiements	L'idéal : identité, travail, curiosité, ambition, ascension, direction, transition, réseau, résignation, démarrage, besoin, performance, missions techniques production pratiques professionnalisme	Apprentissages, métier, maîtrise, évolution, expérience, conjoint présence, absence, partage, démarrage, fatigue, responsabilité, moyens fins, obligations, fils maturité, e-commerce	
<b>2. L'axe sur la relation de pouvoir</b> - Donner & retirer le pouvoir au sujet	<b>Adjuvants</b>	<b>Sujet</b>	<b>Opposants</b>	<b>Entrepreneure</b>
	Directeurs, patron, Cabinet, diplôme, expertise comptable, mari, complicité, échanges, projets, amis, solutions, formation, gestion, informaticien, wifi, compétence, vente, autonomie, à distance télétravail, clients	Sécurité, profession entreprise, décision, comptabilité, choix, conviction, vie, couple, carriéristes stimulation, ardeur, action, création, plaisir, pragmatisme, mari, autonomie, service, technologie travail à distance	Absence, soutien, argent, famille, milieu, machisme, bureaux, incompétence, parent, obligations, fatigue déplacements, vente, héritiers, licenciement, Pôle emploi, âge, décès, clients, peur, impayés technicien, incapacité	Situations familiales, échanges négociatoires, clients, transactions commerciales, implicites interpersonnelles don contre don, couple, informatique et comptabilité, échange marchand, services, informaticien, négociation finance

Les actants mis en scène via la narration des faits par l'entrepreneure, ce sont les commentaires explicatifs du choix qu'elle donne aux choses et à ses activités par type de relation. En tête des actants est son conjoint avant de décéder, ses clients compréhensibles, l'informaticien incompétent et l'informaticien qui veille sur son réseau, le patron de son stage qui l'encourage de devenir expert-comptable. Son fils est un actant qui apparaît peu visible à la fin de son discours. De manière générique, le schéma actancier appliqué à l'analyse de l'entretien met en évidence les éléments suivants :

**1. L'axe sujet-objet, la relation de désir** (le sujet désirant l'objet de sa quête).

**L'objet** : les substantifs qui correspondent sémantiquement à la constitution de l'objet de la quête de Victoria I sont : l'identité, le travail, la curiosité, l'intelligence, la capacité de direction, l'ambition,

le professionnalisme, le courage. Au début de l'entretien, Wictoria I. déclare que « *l'entreprise est magique* » ! Le ton est donné. Issue d'un milieu ouvrier modeste, elle recherche une identité et rêve de se réaliser pleinement un jour via ses études et son travail.

... Wictoria I. : « *Je ne voulais pas avoir la vie des ouvriers.* » « *J'étais très ambitieuse quand je voyais les ouvriers dans la Meuse, je me disais que je ne voulais pas avoir la vie qu'ils ont.* ».

En fait, Wictoria I est une salariée qui a réussi à se faire reconnaître tant par ses employeurs que par ses clients comme une professionnelle sérieuse, travailleuse, compétente et déterminée, elle aspire à découvrir le fonctionnement de l'entreprise.

... Wictoria I. : « *Quand j'avais 16 ans, j'ai travaillé pendant 3 étés au Service d'Ordonnancement* ». « *C'était un pied dans l'étrier pour voir ce qui s'y passait* ».

**Le sujet** ambitionne : la sécurité financière en exerçant une profession reconnue dans le cadre structuré d'une grande entreprise. La décision de préférer la comptabilité est un choix de conviction. En plus, elle a une vie de couple rassurante du point de vue social et économique qui l'a satisfait (en lui donnant du plaisir). Ainsi, la notion du plaisir est synonyme de la satisfaction pour le résultat qui entre en jeu dans sa quête.

... Wictoria I. : « *Après le BAC, j'ai préféré la gestion au lieu de faire médecine. Acceptée en gestion, je découvre la comptabilité* ». « *C'est vrai que ce goût de l'étude je l'ai eu dès le départ parce que je ne pouvais m'en sortir que comme ça.* »

La relation de désir : diplôme, profession d'expert-comptable, carrière, couple, continuité-entrepreneuriat. Elle s'en est investie pleinement pour intégrer une profession réglementée [*C'était très dur, mais j'ai eu tous mes diplômes* »], et pour se perfectionner pendant 3 années dans la maîtrise de son métier visant, d'une part, la réussite au concours de l'Expertise comptable, et d'autre part, la possibilité de choisir entre une activité de salariée et une activité d'indépendante. Son ascension sociale est atteinte via le salariat. Elle décide de renoncer au confort financier d'une rémunération attrayante incluant une bonne retraite quand elle commence à se poser la question « *mais pour combien de temps ?* » ça peut durer le temps d'un poste de directrice financière en tirant les leçons essentielles de son dernier licenciement. En valorisant sa maturité due à son âge, elle avoue avoir la force de créer son entreprise, « *je me suis permise de démarrer à zéro mon Cabinet d'expertise comptable et de Commissariat aux Comptes* ». C'est sa première version.

... Wictoria I. : « *Quand j'ai eu mon diplôme (d'Expert-comptable) j'étais jeune, j'avais 24, 25 ans, je ne pouvais pas prendre la responsabilité d'un Cabinet, je ne me voyais pas,*

*j'étais fatiguée physiquement. Un homme a plus d'endurance avec tous ces transports »  
(en région parisienne).*

En deuxième version, elle expose que les raisons qui ont motivé sa décision de ne plus poursuivre sa carrière en entreprise se résument au fait de vouloir réussir par ses propres efforts et de partager son expérience « *en toute indépendance* » avec les clients. Le démarrage étant difficile, elle a assuré des missions « d'intérim » en faisant des remplacements pour combler les postes vacants à la suite du départ des directeurs financiers. En revanche, quand le patron d'une entreprise lui a proposé de l'embaucher à la fin de sa mission, la réponse était non. Son entreprise existait déjà et elle n'envisageait pas de retour au salariat.

... Wictoria I. : « *Le directeur m'a proposé de m'embaucher, j'ai refusé en expliquant que j'ai créé mon entreprise pour avoir de clients différents et développer mon activité* ».

C'est la décision qui s'impose par les circonstances d'une ex-salariée qui ne parvient pas à intégrer l'emploi souhaité dans la durée. Alors, elle crée cet emploi par et pour elle-même en vue de rester dans la continuité de son métier d'origine. Son objectif est de rester encore pendant un certain temps en activité.

... Wictoria I. : « *Après avoir passé 27 ans dans des directions financières très structurées de grands groupes industriels, je reprends ma carrière, comme je l'ai commencé, en cabinet d'expertise comptable, c'est un grand plaisir !* ».

L'émergence de l'individu-projet constitue une anticipation face à l'imprévisibilité croissante des conditions de stabilité et d'évolution de carrière au sein de l'entreprise (Sicalidou, 2018).

On peut aussi supposer qu'une fois le projet entrepreneurial réalisé, il devient une source de plaisir.

**2. L'axe adjuvant-sujet-opposant** repose sur une *relation de pouvoir* (adjuvants et opposants donnent ou retirent du pouvoir au sujet).

Les **adjuvants** (aidants) sont : les directeurs financiers rencontrés, le patron du cabinet où elle a préparé son diplôme d'expertise, le mari et la complicité au sein du couple, l'entraide et les projets communs, les amis, le fonctionnement du réseau wifi et la sauvegarde des données, l'informaticien.

À travers son discours, on découvre plusieurs aidants. Dans le cadre de son évolution professionnelle, Wictoria I a rencontré des actants, en empruntant le terme de Greimas, qui ont influé sur la réussite ou l'échec de sa quête. Parmi les aidants sont ses patrons qui l'ont conseillé, embauché pour découvrir la profession, pour préparer son diplôme d'expert-comptable et l'ont vu œuvrer et s'investir sous leur autorité.

... Wictoria I. : « *Je travaillais comme assistante auprès du Directeur financier, il pouvait*

*m'embaucher (...), mais ce Directeur m'a dit : « il faut que vous partiez Wictoria I pour faire l'expertise comptable ».*

Il lui a prodigué un conseil judicieux qui lui a permis de construire tout son avenir professionnel.

Le mari et l'informaticien font partie des aidants. Wictoria I. précise que son mari était ingénieur dans le domaine des puces électroniques et des hautes technologies. Par conséquent, il maîtrisait tout ce qui concerne les réseaux informatiques et internet.

... Wictoria I. : *« Nous échangeons beaucoup entre nous et nous nous stimulons réciproquement. » « Nous étions tous les deux carriéristes mais pas dans le même domaine ».*

Un peu plus loin, elle évoque la complicité et les échanges avec son mari.

... Wictoria I. : *« J'étais pour lui et lui était pour moi, et quand il m'a dit « fais ton CV et va chercher ailleurs », je n'ai pas hésité à suivre son conseil, j'ai démissionné après 16 ans chez PSA, voilà. Il était comme ça mon mari et puis, si on s'est marié et si on a vécu ensemble, c'est qu'on avait le même caractère ».*

C'est sa conclusion.

Les **opposants** ce sont les actants qui empêchent sa quête : le décès du mari :

... Wictoria I. : *« Mon mari est décédé d'une crise cardiaque, il était ingénieur, il a toujours aimé l'entreprise lui aussi. »*

Le manque de soutien familial et l'argent pour faciliter ses études

... Wictoria I. : *« Je n'ai jamais eu mes parents derrière moi. »* En plus, *« il fallait que je me loge et je m'habille, je n'avais pas d'argent... »*

Le machisme qui l'empêche de progresser professionnellement,

... Wictoria I. : *« Mon patron m'a expliqué qu'il n'était pas possible pour une femme de gérer les portefeuilles des gros clients du fait que les femmes font des enfants et sont moins disponibles ». « 37 ans auparavant, le milieu était assez misogyne et surtout en province ». « C'était très dur... j'ai réussi quand même... ».*

Le pouvoir et la volonté du **sujet** de trouver des solutions *« je ne pouvais compter que sur moi »* : les déplacements fatigants en région parisienne, ainsi que les difficultés et les responsabilités qui viennent avec le fait d'être parent : elle était obligée de travailler à proximité de son domicile.

... Wictoria I. : *« J'ai toujours pris des postes pour être pas très loin pour chercher notre*

*« fils à l'école ou quand il était malade... » « Je pouvais avoir une autre carrière ». « Oui, je suis très curieuse, j'aime apprendre ».*

Elle sous-entend ce qui lui a permis de s'en sortir de son milieu d'origine.

Les héritiers de son patron vendent l'entreprise après sa mort et l'acheteur licencie le personnel compétent. Cette situation empêche les gens de travailler.

*... Wictoria I. : « Le fondateur, âgé de 80 ans, souhaitait faire entrer sa boîte en bourse. Décédé entre-temps, ses 4 enfants qui n'étaient pas dans l'entreprise ont pris le pouvoir. Ils ne souhaitent pas continuer les projets de leur père. Une partie de l'entreprise a été vendue. L'acquéreur a licencié tout le monde, sauf moi. J'ai résisté pendant 1 an pour former les nouveaux directeurs. Ils n'avaient rien à me rapprocher. Un an plus tard, j'étais licenciée moi aussi, c'est fait ! Pas grave et ce n'était pas plus mal. J'étais gênante. Je suis partie calmement ».*

Au chômage, elle suit le parcours du demandeur d'emploi en s'inscrivant à Pôle emploi et entame en parallèle une réflexion sur son devenir professionnel. Elle a le sentiment qu'il faut choisir pour une deuxième fois entre le salariat et l'entrepreneuriat. C'est une réflexion stratégique concernant son positionnement sur le marché de l'emploi.

*... Wictoria I. : « ... Inscrite à Pôle Emploi, c'est encore une expérience à vivre ! « Chaque fois que j'allais à une Agence, je n'étais jamais au bon endroit. Et si j'étais au bon endroit, le référent me posait la question qu'est-ce que je savais faire ? J'expliquais mon parcours et j'ai l'impression qu'il ne comprenait rien. J'y allais, car j'étais obligée pour maintenir mes droits au chômage pendant 3 ans. »*

En fait, elle découvre le chômage, un égaliseur social, dans le sens positif du terme, si on se met à la place du conseiller et dans le sens négatif, si on se met à la place de l'utilisateur de Pôle emploi.

Incompétence-compétence : après la disparition du conjoint, c'est la fin de la complicité et des échanges fructueux au sein du couple et compte tenu que ses prestations en comptabilité s'effectuent à distance, il est essentiel que le système de sauvegarde automatique des données, « particulièrement performant », puisse fonctionner. La maintenance doit être assurée par un professionnel capable de régler les problèmes opérationnels susceptibles de survenir. Elle s'est trouvée confrontée à l'obligation de mettre fin à cette collaboration parce qu'il lui a fait « peur » de son incapacité. Puis, en se renseignant, elle a eu le nom d'un professionnel et depuis, elle travaille avec lui. Il est un peu plus cher, mais il connaît son travail. Or, le premier informaticien est incompetent, c'est un « opposant » parce qu'il est difficile de lui faire confiance. La compétence du technicien joue un rôle déterminant

pour assurer le bon fonctionnement du réseau wifi qui la relie avec ses clients. Ce dernier a fait preuve de connaître son travail et il fait partie des « aidants ». C'est une affirmation évaluative et rassurante pour Wictoria I.

Vers la fin de l'entretien, son fils réapparaît dans son discours comme un opposant. Sans être réellement persuadée, Wictoria I. explique qu'elle serait bien occupée pour sa retraite.

... Wictoria I. : « *J'ai mon fils a fait un MBA aux États Unies, il est en train de créer son entreprise pour faire de e-commerce* ».

Le **sujet** est Wictoria I., l'héroïne de son histoire est le personnage principal qui mène sa quête. Elle cherche à avoir une meilleure situation financière que celle de ses parents ouvriers. Le « *concours* » est la clé qui permet de se préparer au poste de cadre dirigeant.

Comment elle procède ? Elle démissionne et trouve une autre entreprise. Sa tactique est de quitter l'entreprise qui ne lui procure pas les moyens pour satisfaire sa quête. C'est très précis, elle ne peut pas travailler avec quelqu'un si elle ne lui fait pas confiance. WI construit son parcours professionnel en construisant sur ses compétences son plan de carrière désiré.

**3. L'axe destinateur-objet-destinataire repose sur une relation de savoir** à dominante communicationnelle. Le destinateur transmet la connaissance qu'il a de l'objet en utilisant des signes, dans l'intérêt du destinataire, en faisant agir le sujet.

Le **destinateur** les raisons qui ont motivé sa décision de ne pas poursuivre sa carrière en entreprise, se résument au fait de vouloir réussir par ses propres efforts et de partager son expérience « *en toute indépendance* » avec les clients. Par exemple, quand elle dit expressément qu'il faut « *quand même, produire et se faire payer et quand on est tout seul ce n'est pas évident* », elle a conscience que ce sera difficile, mais elle l'assume en adressant ce message au **destinataire**. Elle essaie de transmettre sa logique discursive par rapport à la connaissance de son objet « identitaire » :

... Wictoria I. : « *Mon stage a démarré dans un grand cabinet sur les Champs Élysées à Paris.* » « *C'est comme ça que je suis arrivée à Paris. C'était très dur au départ pour me loger. Moi, je n'étais pas parisienne* ».

Et, elle poursuit en s'adressant au **destinataire** pour prouver que les femmes sont aussi douées pour remporter un concours difficile tout en travaillant pour payer leurs études.

... Wictoria I. : « *Dans ce cabinet, il y avait des femmes, des hommes. Les femmes étaient habillées en tailleur et changeaient tous les jours, moi je n'avais pas d'argent, je n'avais*

*jamais eu mes parents derrière moi. ». « J'ai bien réussi quand même ». Je les ai préparés (mes concours) pendant mes vacances, les soirs, mais les ai eus ».*

Fière de sa réussite, elle explique comment a pu agir de manière efficace sur les événements. Son savoir-faire est son « *bagage* » personnel qui contient sa force et assure son autonomie. C'est une sorte d'engagement de vie à travers son activité professionnelle. De ce fait, le savoir peut aussi se transmettre par le simple fait qu'elle sait s'adapter aux circonstances particulières.

**L'objet :** dans sa quête d'un avenir professionnel meilleur que celui de ses parents, elle s'intéresse aux approches novatrices, interactives et mieux adaptées aux besoins des micro-entrepreneurs qui n'ont pas trop le temps de s'occuper de leur gestion financière. Ses clients sont en majorité des femmes, ex-cadres d'entreprises qui deviennent entrepreneures par désir de changement ou par obligation. Elle résume l'objet de sa démarche et la suite de son cheminement en une phrase :

*... Wictoria I. : « Créer ma propre entreprise, la réussir, apporter mon expérience professionnelle à d'autres sociétés à mon rythme, choisir mes équipes et mon volume d'activité, me procurent beaucoup de plaisir ».*

Ce qui a forgé sa décision d'entreprendre se rapporte au travail considérable qu'un directeur financier doit assumer pendant les grandes restructurations suivant les projets de chaque nouveau dirigeant. Mais, en contrepartie, il y a le « *confort sécurisant du salariat* » que Wictoria I. a laissé de côté. Sa société démarre à partir de rien et pourtant, comme elle l'explique « *je connaissais beaucoup de monde, mais il me fallait des clients* ». Elle s'appuie donc sur son expertise et sur ses compétences acquises avec les années pour orienter ses missions vers des prestations de conseil. Son souhait est de ne plus diriger des salariés.

Elle préfère accompagner ses clients dans des situations diverses et des directions comptables des groupes pour lesquelles elle sous-traite des missions ponctuelles. Ce qui l'amuse, comme elle dit, concerne les activités externalisées par les entreprises ayant une durée limitée et un cycle de vie court. Cependant, elle souligne qu'il faut « *savoir se faire entourer et quand on ne connaît pas certaines choses, comme l'informatique, il faut trouver un informaticien compétent* ». Son activité se fait entièrement sur informatique. Elle voit ses clients une ou deux fois par an en précisant qu'elle essaie de s'organiser au mieux étant donné qu'elle connaît bien son domaine techniquement et qu'elle connaît déjà ses clients.

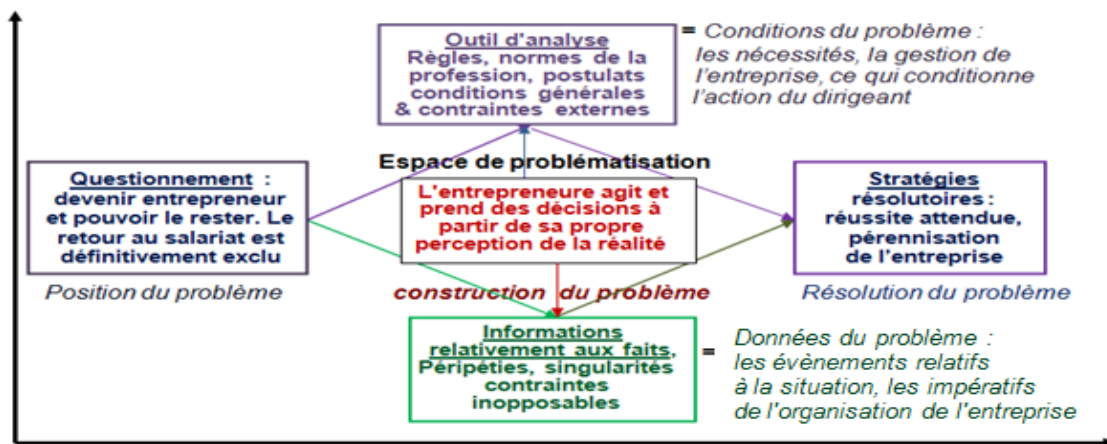
### 5.7.2 Schéma de losange de problématisation pour l'interprétation des données

En fait, on examine le discours oral de la néo-entrepreneure en tant que tel. Dans le discours que Wictoria I produit, il n'y a pas de problématisation, mais une série d'initiatives « bricolées » qui



correspondent aux besoins et aux circonstances internes et externes qu'elle affronte. Il y a beaucoup d'informations sur son long parcours professionnel, ses constats en parlant de son ancien environnement de salarié, de son contexte actuel. Elle présente ses réalisations ou celles qu'elle pouvait réaliser. Elle explique la nature de son métier d'expertise comptable et son initiation à la démarche commerciale pour trouver ses premiers clients. En ce qui concerne la mise en problème, c'est l'auteure, une observatrice externe, un tiers, qu'elle problématise en se mettant à la place de Wictoria. Le problème qu'elle a construit est en fonction de ses propres constats et son interprétation via les verbatim, autrement dit, via le discours enregistré.

Schéma 30 : Modèle interprétatif de « mise en problème » inspiré de Fabre (2017, p.30)



### Le Cadre : Problématisation d'une situation professionnelle, entrepreneuriale

Pour problématiser, on va retracer la situation de l'entrepreneure selon le schéma de la mise en problème présenté ci-dessus. Techniquement, les données correspondent à des constats, à des informations significatives qu'on a sélectionnées dans l'environnement ou le contexte d'après le discours de l'entrepreneur. Par exemple, le refus catégorique d'embaucher un ou une assistante pour partager sa charge de travail de Wictoria I. Les conditions renvoient à des normes, des règles à prendre en compte. Les conditions intéressent les normes aux règles à considérer, notamment, pour l'expertise comptable, le choix stratégique de la clientèle, ainsi que les contraintes externes et internes, qui sont situées en haut du graphique. Exemple de constat : Wictoria I a suivi le conseil de son directeur de stage et elle a pris en compte la nécessité (l'importance) du diplôme (*pour faire ce qu'elle veut...*) c'est une condition. Ces éléments sont extraits des verbatim actanciels et dans ce cas, il s'agit des propos tenus par Wictoria I. L'entrepreneure était obligée de faire des choix qui ont servi à la création de son entreprise pour qu'elle puisse, d'une part s'auto-employer en développant son activité, et d'autre part, pour qu'elle puisse constituer une clientèle pour la pérenniser tout en travaillant seule.

Le cadre : le rapport particulier de Wictoria I avec son projet professionnel initial n'a de sens qu'au regard de son désir prioritaire de travailler en entreprise. L'idée de créer son propre cabinet émerge à

la suite de son dernier licenciement et après une longue période où sa principale préoccupation était de conserver son statut de salariée dirigeant encadrant des équipes pour mettre en place des projets dans le domaine de la finance.

Le but consiste à identifier les éléments qui relèvent de l'énoncé des faits significatifs dans le discours de l'entrepreneure des constats, des informations sélectionnées dans l'environnement ou le contexte (assertorique) ainsi que les normes, les diplômes, les règles et les lois à prendre en compte.

1. Les informations sur les faits (les données) : Wictoria I., licenciée pour motif économique à 54 ans, même s'il est encore possible de trouver un emploi salarié, elle s'interroge : « *pour combien de temps mon employeur va-t-il me garder compte tenu de mon âge ?* ». C'est une question qu'elle pose à la situation. Sa réaction est comme si elle était déjà dans la précarité à cause de son âge qui dénote une donnée inopposable de sa situation et cette situation ne peut être affrontée ni évitée. Ainsi, la construction du problème commence par les péripéties rencontrées après son dernier licenciement du fait que l'entreprise a été vendue :

... Wictoria I. : « *Cette fois, je ne suis pas partie. J'étais licenciée et je suis partie calmement.* »

Elle s'inscrit à Pôle emploi et découvre l'état du chômeur en soulignant que c'était une expérience à vivre ». Elle a l'impression que le conseiller ne comprend rien de son parcours professionnel. En définitive. Wictoria I se rend à l'Agence pour maintenir ses droits au chômage le temps qu'elle prenne une décision finale concernant son retour en entreprise ou sa création d'entreprise ?

... Wictoria I. : « *C'était en 2008 et la réponse était non. Vu mon âge maintenant, si je veux retourner en entreprise, ce sera un poste de direction, probablement, mais pour combien de temps ?* »

À partir de ce moment, elle prend conscience que son âge est devenu un obstacle, une contrainte inéluctable. Cette situation commence à faire problème et son âge est une donnée du problème. Alors, Wictoria I. décide de se mobiliser et de revenir à l'expertise comptable, son métier d'origine, laissé de côté après son diplôme pour faire une longue et riche carrière de manager.

... Wictoria I. : « *Enfin, j'ai décidé de revenir à mes premiers amours, l'expertise comptable. J'ai créé ma société* ».

Une fois que la décision a été prise, il n'y a pas eu d'hésitation, même si elle reconnaît, tacitement, que les données de la situation ne sont pas confortables. Toutefois, dans le cas de Wictoria I, le retour au salariat semble avoir été définitivement exclu. Ainsi, elle crée son emploi en faisant seule toutes les démarches nécessaires. Elle se sentait prête à démarrer son Cabinet en tant qu'expert-comptable

en s'appuyant sur toutes ses expériences. Son bureau est à côté de son domicile. Toutefois, il lui semble nécessaire de rappeler qu'elle a démarré avec zéro client en précisant : « *Je connaissais beaucoup de monde, mais il me fallait des clients* ».

En revanche, son âge n'est plus un obstacle, car la situation a évolué avec et ses représentations sur l'entrepreneuriat se sont transformées.

De cette décision en découle l'engagement de Wictoria I. d'exercer une activité indépendante.

Les données sont interrogées à partir des conditions.

↓↑

2. Les conditions du problème sont relatives à la nécessité d'adaptation aux normes relatives à l'exercice de sa profession et ce qui conditionne l'action de Wictoria I depuis 9 ans.

Au niveau des règles et des normes du métier, son point fort est le diplôme de l'Expert-comptable lui permettant à tout moment de s'installer à son compte en s'inscrivant à l'Ordre des experts-comptables et des commissaires aux comptes. En fait, pour Wictoria I., tout est apprentissage et c'est ce qui conditionne sa nouvelle action de gestionnaire à distance. Concernant la production proprement dite de ses prestations, elle doit organiser son temps pour qu'elle puisse produire le service, dans les délais imposés par les clients, et dans son cas, les délais s'imposent aux clients par la législation et par extension, au métier de l'expert-comptable. Par exemple, au niveau des clôtures des bilans, d'après les données des cabinets comptables, 72 % des entreprises en France clôturent leurs comptes à la fin de l'année le 31/12, ce qui fait que les experts-comptables sont surchargés et peu disponibles à cette période.

Au démarrage de son entreprise, elle alterne des contrats de remplacement de managers absents du service de gestion financière avec des interventions dans des entreprises prestigieuses qui lui ont confié les travaux de consolidation de leurs comptes. Mais, quand ils lui ont proposé de l'embaucher comme salariée, elle a refusé en expliquant qu'elle a créé son entreprise pour avoir des clients différents et développer mon activité.

... Wictoria I. : « *Là, je me sentais prête après toutes ces expériences que j'avais derrière moi, les gens que j'avais rencontrés et avec la maturité de l'âge, j'ai eu la force de démarrer à zéro mon Cabinet* ».

Son âge associé à son expérience n'est plus un obstacle. Il est devenu un atout pour susciter la confiance chez les clients. Maintenant, elle est multitâche puisqu'elle maîtrise parfaitement son métier et travaille seule en distanciel.

Concernant les moyens de travail utilisés pour crédibiliser davantage sa méthode de vente de ses prestations, son mari l'a initié à l'informatique de réseau en mettant en place un système de protection

et de sauvegarde des données de ses clients. Elle voit ses clients une ou deux fois par an, mais elle gère leurs comptes tout au long de l'année. Ses clients sont majoritairement des néo-entrepreneurs ayant de toutes petites entreprises. Ce sont des consultants, des prestataires de services, il y en a aussi certains qui ont des magasins. Ou alors, ce sont les grands groupes où il y a des consolidations à faire. Tous les 6 mois, elle récupère leur situation des comptes pour faire son analyse de conformité du service selon les normes internationales. Toute l'activité et plus particulièrement les tâches afférentes à la gestion des comptes clients proprement dits (de la saisie des factures au bilan) sont dématérialisées. Donc, le fonctionnement du réseau informatique est important :

... Wictoria I. : « *J'ai démarré assistante, je faisais la saisie et tout le reste du boulot. Je connais le travail de base* ».

Elle aborde la discussion sur les logiques d'action qui l'ont permis de maintenir son activité en s'inspirant des situations problèmes vécues par certains de ses clients ou clientes « jeunes » entrepreneurs comme elle. Ce sont des exemples de ce qu'il faut éviter.

3. La résolution du problème, les stratégies et les logiques d'action : comment elle s'organise et quelles sont les stratégies résolutoires mises en œuvre pour rester « *un peu plus longtemps en activité* », comme elle dit. Wictoria I a créé son activité en faisant référence à l'exercice de son métier et à sa position face au métier. Parmi ses stratégies résolutoires adoptées pour faire face à l'activité quotidienne, c'est l'optimisation de la gestion du temps lui permettant de gérer plusieurs comptes clients au cours de la journée. Elle confirme en riant qu'elle est tellement occupée qu'elle n'a jamais pris le temps de finir son site internet et elle s'interroge en répondant : « *Non, je n'ai pas besoin. Par contre, j'ai travaillé et je continue à travailler sans stratégie*. Elle fait les choses « *au fil de l'eau* », comme elles se présentent et ce qu'il ne faut pas faire du point de vue purement gestion de l'entreprise. Elle est spécialiste dans la consolidation des comptes, mais elle ne fait pas que ça. Persuadée qu'il faut se sentir solide et avoir une solution de rechange, si l'activité initiale ne fonctionne pas comme on veut, elle a élargi son champ de compétences en proposant des prestations d'expertise comptable nécessitant une maîtrise technologique particulière.

Se lancer dans l'entrepreneuriat sans solution de rechange pour pouvoir réorienter le projet en cours de route est trop risqué. Par ailleurs, WI constate, avec regret, que parmi les gens qu'elle connaît, ceux qui ont essayé de changer de métier en créant une entreprise ont malheureusement échoué. Alors, on peut avancer que sa stratégie résolutoire est « *d'avoir plusieurs cordes à son arc, de connaître bien son domaine d'activité, d'aimer et de se sentir bien quand on fait son métier* ».

Pour illustrer ses propos, elle évoque l'exemple d'une de ses clientes, ex-banquière qui a été licenciée.

Écœurée de la banque, elle a passé un CAP pour devenir pâtissière, mais après, elle s'est rendu compte qu'il fallait être artisanale et commerciale à la fois pour vendre ses gâteaux. Elle a arrêté et elle est repartie pour redevenir salariée. Elle a fait une activité qu'elle ne connaissait pas.

Pour revenir aux stratégies, ou aux logiques de son action mise en œuvre pour pérenniser son entreprise, on va s'inspirer de sa définition de l'entrepreneur : il faut être bien entourée par des gens qui ont d'autres compétences que vous. Par exemple, un informaticien qui connaît son métier, si notre travail a un rapport avec l'informatique et si l'utilisation de cet outil conditionne notre activité. Dit autrement, il faut créer des contextes favorables pour éviter, par exemple, les retards dus aux pannes et les impayés. On peut se trouver dans des conditions pas possibles certaines fois. Les dossiers qu'on ne sait pas faire ou qu'on ne les sent pas, il faut le refuser. En fait, la base de sa stratégie est de pouvoir s'accommoder avec le contexte et la situation de ses clients. Elle dispose d'outils à la pointe de la technologie lui permettant de gagner du temps et de pouvoir baisser la facture de ses honoraires.

4. Position du problème, en reprenant son questionnement : se mettre en profession libérale et continuer à travailler dans son propre Cabinet d'Expertise Comptable de renommée internationale en développant sa propre clientèle, ou de parvenir à se faire embaucher dans une direction financière chez une grande entreprise pour occuper un emploi salarié ? Au début de sa carrière, elle a préféré un emploi à temps plein, avec des horaires fixes, sur un même lieu de travail. Ainsi, les contours du questionnement sont que l'activité en profession libérale attachée dans un Cabinet comptable international est très « dure » surtout à Paris. Elle ne se sentait pas forte pour aller aux entreprises et solliciter les clients aux quatre coins de la région parisienne. Sur la base des principes énoncés plus haut, elle explique :

... Wictoria I. : « *j'étais fatiguée physiquement avec ma formation en alternance. J'avais peur de conduire, pour rencontrer les clients je prenais le métro ou le RER* ». En plus, il y avait des clients anglo-saxons et la comptabilité des sociétés anglo-saxonnes était dure et mon anglais faible ».

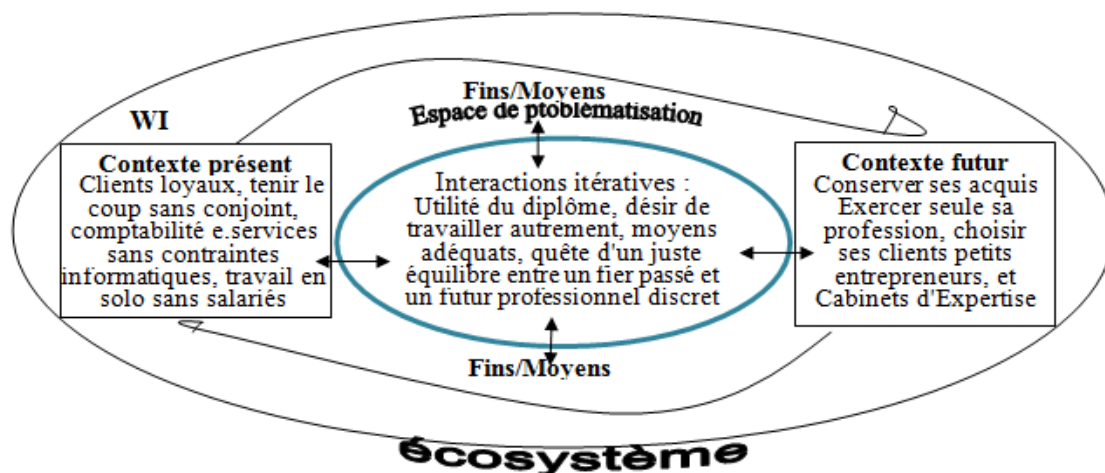
Ses collègues n'ont jamais compris pourquoi elle n'est pas restée à ce Cabinet après la fin de son stage. Elle a décidé de quitter son poste d'Experte comptable et un avenir prometteur pour avoir un travail plus sédentaire. Son objectif et la force de sa motivation prennent leurs sources à la recherche d'une stabilité professionnelle. Son engagement actuel découle du désir d'exercer une activité indépendante dans la durée. Ce sont les contraintes externes qui l'obligent à faire ce choix et la solution du problème est la pérennisation attendue de son entreprise.

### 5.7.3 Application du modèle de problématisation dans les situations entrepreneuriales.

L'entrepreneuriat étant un phénomène complexe qui relève du monde de l'entreprise, on a choisi de mobiliser une application en utilisant comme outil interprétatif le « schéma de problématisation dans la situation entrepreneuriale » de Christophe Schmitt (2009, 2015). L'auteur prend en considération les situations, notamment la part prise par l'environnement et sa perception par l'entrepreneur. Ce schéma se rapproche davantage des logiques d'action de WI et de sa situation professionnelle à l'intérieur de la problématisation. En situation d'auto-transformations au cours de la troisième partie de sa longue et fructueuse carrière, Wictoria I est dans la continuité de sa profession, laissée *de côté au début*. Mais cette fois, elle a décidé de l'exercer différemment.

La question pour le chercheur est d'interpréter comment Wictoria I. a procédé pour établir le lien entre ses longues expériences passées et ses activités présentes, les buts qu'elle s'est fixés et les moyens qu'elle s'est donnés pour s'adapter aux besoins changeants des clients. Notamment, entre l'avant et l'après du décès de son mari, un événement inattendu qui a déstabilisé l'équilibre conjugal, familial et professionnel ? Quelles sont les interactions entre Wictoria I et son environnement, lors de sa trajectoire professionnelle, entrepreneuriale ?

Schéma 31 : inspiré de Schmitt, problématisation dans les situations entrepreneuriales



1. Espace de problématisation, ce graphique, on peut l'interpréter comme un schéma synoptique permettant de visualiser la constitution du processus entrepreneurial de Wictoria I. L'entrepreneure prépare son avenir, en partant du principe qu'elle est en fin de carrière en s'appuyant sur un présent qui vient d'être stabilisé après le décès de son conjoint, la recherche d'un informaticien fiable pour sécuriser et entretenir son réseau informatique et l'organisation de son portefeuille de clientèle.

Cet avenir, elle le voit sous l'angle de continuer à choisir ses clients, petits entrepreneurs, continuer à exercer seule son métier et continuer à travailler avec certains gros cabinets comptables pour la consolidation des comptes de grandes entreprises.

## 2. Relier le futur et le présent

... Wictoria I. : « *Ça me plaisait (la comptabilité) du fait je me suis rendu compte que derrière les chiffres il y avait toute une activité réelle en exploitation et aussi une activité future à prévoir toutes les lignes, toutes les hypothèses* ».

Après son diplôme, elle a choisi le salariat, pour occuper des postes de direction dans de grands groupes industriels et pour manager des équipes. Quand on lui demande quelle est la plus-value de son expérience ? Elle répond qu'elle a appris le mode « projet » à la Direction financière en travaillant en équipe avec des « *gens fabuleux* » pour construire de grands projets qui n'étaient pas évidents à mettre en place. Ils étaient trop ambitieux et ça risquait de se casser la figure, mais en travaillant tous ensemble, dans le même sens, avec de super managers, on est arrivé et on a passé plusieurs années. Actuellement, elle dirige son Cabinet d'expertise comptable en travaillant toute seule et à distance.

... Wictoria I. : « *Je n'ai pas de salariés. C'est le rêve de ma vie et je suis très heureuse. Je n'ai personne à manager et je fais toutes les opérations moi-même... Je connais bien mon domaine technique et je travaille en réseau* ».

Elle se concentre à son domaine d'expertise comptable du fait qu'elle maîtrise parfaitement, non seulement la technique, mais aussi les gestes de cette technique via le Plan comptable intégré dans son logiciel. Les gestes codifiés, répertoriés dans la mémoire du métier et ajustés à la situation de l'exercice de sa profession (Jorro, 2017) permet à Wictoria I de réaliser rapidement et avec précision les « *saisies* » des éléments comptables. C'est un bon exemple, puisqu'elle revient à l'expertise comptable après 27 ans de salariat. Elle décide de retourner à son métier d'origine étant donné que son âge est devenu un obstacle de taille à la poursuite de sa carrière de directrice financière, en tout cas pas dans la durée. Pour approfondir la notion du geste et la compréhension du corps humain par rapport à son aspect technique, il faut prendre en considération la « *corporéité et les gestes professionnels* » puisque « *le corps est un médiateur entre le sujet agissant et le monde* » (Ibid.). C'est « *le premier et le plus naturel objet technique, en même temps moyen technique de l'homme* », évoque Mauss, (1950, p.372, cité par Jorro). Sur la base de ce raisonnement, qui éventuellement sous-tend la décision de WI de relier le passé, le présent et le futur de l'exercice de son premier métier via le geste technique mémorisé.

Après neuf ans de travail intensif, dans le domaine de l'expertise comptable « *multitâche et solitaire* », Wictoria I préfère légèrement « *lever le pied* » en faisant un acte symbolique de se désinscrire de l'*Ordre des Commissaires aux Comptes*. Elle utilise une locution verbale qui signifie ralentir son rythme de travail au sens figuré parce qu'elle est *fatiguée* (fr.wiktionary.org).

... Wictoria I. : « Là, j'ai des missions que je refuse. Je ne veux pas embaucher. Comme je vous disais, j'apprécie de ne pas avoir de salariés ; j'ai eu tellement d'équipes toute ma vie qu'il fallait "materner". Je pense que je vis bien toute seule.

En revanche, au niveau des moyens qu'elle se donne pour atteindre son but, il y a deux temps et une phase de transition.

... Wictoria I. : « Nous, avec mon mari, on avait la philosophie de ne pas prendre des bras cassés » et même si on ne savait pas faire, on refaisait, on demandait et on recommençait. Lui (le mari) s'occupait de l'informatique et moi je faisais ses comptes, ou je les contrôlais. C'était notre accord. Maintenant, il n'est plus là. Pendant un an, j'étais sous le choc. Heureusement, j'avais mes clients, certains étaient au courant. Il fallait sortir du boulot ».

### 3. Fins et moyens,

Se donner les moyens : pour revenir à l'informatique, Wictoria I avait besoin d'un informaticien pour l'entretien de son système de sauvegarde automatique des données de ses clients installé initialement par son mari dès le démarrage de sa société. Après sa disparition, la recherche d'un « bon informaticien qui connaît son travail » s'avère très compliquée du fait que cette tâche était auparavant faite par un ingénieur expérimenté. Le premier technicien trouvé par hasard, lui a fait peur :

... Wictoria I. : « Je lui ai dit que je ne pouvais pas travailler avec quelqu'un si je ne lui fais pas confiance ».

Pour le suivant, elle s'est investie davantage dans sa recherche en demandant aux cabinets qui travaillent en réseau avec leurs clients de lui conseiller un technicien qui connaît les logiciels de sauvegarde. Elle a trouvé un professionnel et depuis elle travaille avec lui, car il connaît son travail. D'après ce schéma, les situations entrepreneuriales construites par Wictoria I tout au long de son parcours de cheffe d'entreprise sont envisagées comme un problème dit « ouvert », c'est-à-dire ne comportant pas de solution prédéterminée, mais qui permet d'observer de nouveaux possibles en matière d'entrepreneuriat (Schmitt et Bayad, 2008). En général, elle est plus attachée à la réflexion, c'est-à-dire comment mieux faire, qu'à la résolution du problème. La mise à disposition des moyens est à la hauteur de ses fins (son objectif) lui permettant de satisfaire la demande de ses clients tout en régulant les flux et sélectionnant les plus solvables. En ce qui concerne le besoin de se faire connaître, il n'est pas tout à fait d'actualité, néanmoins, la consolidation de sa clientèle est toujours une question importante.

... Wictoria I. : « Il faut rencontrer le plus de gens possible. Je suis allée à toutes les réunions des experts-comptables pour connaître d'autres personnes qui sont dans ce milieu. Parce que moi, quand j'étais en entreprise, je n'étais pas dans ce milieu-là. Il faut



*aller partout où on vous invite. Rires... Après, il faut voir là où on peut vendre, ou réaliser un profit... typiquement, je suis spécialisée en consolidation des comptes.*

- Choisir de faire ce que vous savez faire de mieux

*... Wictoria I. : « C'est exactement ça. Je n'ai pas voulu faire autre chose, je connais bien mon domaine techniquement ».*

On s'interroge sur la gestion de son temps et les engagements afférents à sa profession, y a-t-il parfois un dilemme ?

*... Wictoria I. : « Le dilemme, je pense que c'est tenir les délais par rapport à vos engagements et au temps qu'il ne faut pas dépasser pour éviter les complications administratives ».*

- Comment fait-on ?

Du point de vue stratégique, elle prétend qu'elle a toujours fait des choses « *au fil de l'eau* ». C'est-à-dire, comme elles se présentaient et qu'elle n'aurait pas dû. « *Malheureusement, j'ai eu ce gros pépin qu'il m'est arrivé en plein milieu. J'ai démarré en 2009, mon mari décède en 2013 et nous sommes en 2018 et ça change complètement la donne* ».

La complexité de sa situation personnelle et par extension professionnelle survient à la suite d'un événement particulièrement troublant du fait que son mari décède subitement, il y a déjà cinq ans.

En effet, malgré le caractère tragique des événements qui ont déstabilisé l'équilibre conjugal et malgré certaines difficultés d'ordre technique, elle maintient sa motivation. Ce qu'on peut retenir est a su être à la hauteur de ses responsabilités vis-à-vis de ses clients. Sa situation actuelle emmène vers l'analyse des échanges sociaux qu'elle a effectués pour fédérer son passé professionnel avec l'avenir de son projet entrepreneurial échanges sociaux et les tonalités transactionnelles qui ont jalonné ce parcours entrepreneurial au regard de la chercheuse.

## 5.8 Échanges sociaux et tonalités transactionnelles : l'analyse transactions sociales

Les situations individuelles professionnelles décrites par Wictoria sont liées aux accords qu'il a conclus avec son environnement. Le concept de la transaction sociale s'inspire de trois grandes formes d'échange social : la négociation, le marché et le don/contre-don (Rémy, 2005). On s'intéresse de près au discours sur les situations professionnelles décrites par l'entrepreneure liées aux accords conclus avec son environnement conjugal affectif, familial social et commercial - marchand. Dans son cas, la question est d'analyser finement la trame de ce qui prend la forme d'une négociation. En ce sens, la négociation est une situation semi-structurée où tout n'est pas possible, notamment en fonction du rapport de forces. Pour illustrer ce rapport entre mari et femme, on prend comme exemple ce couple d'entrepreneurs guidé par des ambitions « carriéristes », *mais pas dans le même domaine d'activité*. Ils

partagent les mêmes valeurs : « *mon mari était ingénieur... il a toujours aimé l'entreprise lui aussi* ». En revanche, ils ne partagent pas équitablement les responsabilités liées à la garde de leur enfant quand elle évoque : « *J'ai toujours pris des postes pour être pas très loin pour chercher notre fils à l'école ou quand il était malade* », en précisant que son mari se déplaçait beaucoup. Elle admet cependant qu'elle avait choisi d'être plus sédentaire que lui et malgré le fait qu'elle pourrait avoir une carrière beaucoup plus fabuleuse de celle qu'elle a eue. Mais, elle se reprend en rectifiant que ce choix lui « *convenait bien* ».

L'approche transactionnelle (schéma de Blanc et *al.*, 1998 : 238) : c'est une approche globale de l'entrepreneuriat pour cerner les ajustements constants du binôme du couple et ensuite, après le décès de son époux, les ajustements avec d'autres acteurs, dont l'informaticien et son fils qui apparaissent dans l'historique de l'évolution de l'organisation de sa société.

Tableau 30 : analyse des transactions sociales de Wictoria I.

<b>Étapes de l'analyse</b>
<p><b>A- Situation entrepreneuriale transactionnelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>La situation est-elle semi-structurée, semi-aléatoire :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation professionnelle semi-aléatoire, échange <i>négociatoire</i> tacite interpersonnel entre le mari (informaticien) qui s'occupe du système de sauvegarde des données comptables de clients de sa femme (expert-comptable), et Wictoria I qui fait les comptes et le contrôle de gestion financière de mari chef d'entreprise.</li> </ul> </li> <li>● <u>L'action réciproque est-elle possible ?</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>C'était notre accord</i> ». Cette réciprocité disparaît avec le décès du mari. Nouvelle situation semi-aléatoire échange marchand et relation commerciale avec un prestataire en informatique, « <i>Il faut essayer de s'organiser au mieux</i> ».</li> </ul> </li> <li>● <u>Quelle est la place de l'environnement ?</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1<sup>ère</sup> période environnement familial harmonieux et rassurant entre les époux favorisant la réciprocité face à un environnement commercial qu'elle essaie de connaître et de maîtriser pour trouver ses premiers clients.</li> <li>- 2<sup>ème</sup> période (après le décès du mari) : environnement complexe à aborder seule. WI., recherche des prestataires de services compétents à qui elle peut faire confiance et qui peuvent s'occuper de son réseau informatique. Elle se concentre sur le développement durable et la fiabilité de son activité d'Expertise comptable.</li> <li>- 3<sup>ème</sup> période : Wictoria I connaît bien son domaine techniquement et ne prend plus de nouveaux clients. Elle refuse des missions, car elle ne veut pas embaucher. Elle se sent solide et apprécie de ne</li> </ul> </li> </ul>

pas avoir de salariés. En s'appuyant sur ses expériences, elle s'est créé des contextes favorables pour éviter, par exemple, les impayés de ses clients.

#### **B- Difficultés à surmonter :**

- Quelles sont les oppositions en présence ?

- Dans d'autres temps, Wictoria I. prenait tous les clients qui arrivaient et travaillait tard le soir ou tôt le matin y compris les week-ends. Maintenant, elle essaie de ne plus le faire et s'est désinscrite des « Commissaires aux Comptes ». Elle ne travaille pas plus de 3 heures les week-ends, mais « *ce n'ai pas à faire, non plus* ».

- Elle a « *levé le pied* », mais son fils est en train de créer son entreprise pour faire de e. commerce en vendant des vêtements pour hommes. « *Il est là-dessous* ». Elle craint qu'elle soit encore bien occupée pour sa retraite.

- Quels sont les couples de tensions ?

- Couple 1 : l'entrepreneure et sa clientèle. Continuer à travailler en gardant ses clients actuels sans développer une nouvelle clientèle.

- Couple 2 : mère entrepreneure-fils, futur entrepreneur. Son fils (inexpérimenté) est sur le point de créer son entreprise et il envisage d'impliquer activement sa mère dans la gestion financière de son entreprise. Wictoria I. est dubitative : « *On va voir* », réaction sceptique.

#### **C - Effets sur le lien social :**

- Transactions identitaires Wictoria I.

- S'accommoder aux techniques du travail en distanciel, ça lui a permis de gagner du temps, donc de faire baisser le prix de la prestation du service au client.

- Interrogée si elle pouvait rester plus longtemps à l'entreprise, elle a refusé de retourner au salariat en expliquant qu'elle a créé son entreprise pour avoir de clients différents et développer l'activité de son Cabinet.

- Négocier avec les gros Cabinets d'Expertise, pour la création d'une sorte de sous-traitance uniquement sur la consolidation des comptes *des entreprises* qui n'ont pas de spécialiste qui connaît les Normes (IAS/ IFRS). Un seul Cabinet a été intéressé par sa proposition.

- Négocier avec ses clients pour qu'ils acceptent son offre des prestations comptables dématérialisées. C'est-à-dire toutes les tâches afférentes à la gestion de leur comptabilité, proprement dites (de la saisie des données au bilan) soient faites à distance, dont le fonctionnement du réseau informatique est important.

- Transactions interpersonnelles Wictoria I.

- Situation familiale à forte connotation professionnelle construite au sein du couple qui fonctionne autour d'une transaction sociale et affective *du don contre don*.

Elle se traduit par un partage pertinent des tâches professionnelles en fonction de leurs compétences respectives

- Interaction et réaction fréquentes, mais silencieuses, entre le fils-porteur d'un projet entrepreneurial situé en dehors des antécédents et expériences professionnelles familiaux dans le domaine du prêt-à-porter et la mère - gestionnaire de culture industrielle.

- Négociation commerciale réussie avec l'informaticien qui connaît son travail. En revanche, elle ne pouvait pas travailler avec quelqu'un si elle ne lui faisait pas confiance. De ce fait, il n'a pas eu de négociation, mais rupture catégorique avec l'informaticien incompetent. On peut faire l'hypothèse que pour qu'il y ait une transaction commerciale, il faut qu'il y ait une confiance réciproque entre les parties.

#### **D - Modifications du contexte, conséquences de l'agrégation des transactions.**

- Pour étudier les effets sur le contexte professionnel des échanges négociatoires, on va se rapprocher du processus de problématisation de Fabre. Il apparaît clairement que l'idée de créer son Cabinet d'expertise comptable et de Commissariat aux comptes émane de deux catégories de facteurs déclencheurs. Le premier concerne son âge compte tenu des préférences qui expriment de manière plus ou moins marquée, selon les entreprises, qui se traduisent, au niveau de l'encadrement, par des recrutements ciblés sur de jeunes diplômés. Ce choix relève d'une véritable stratégie, notamment dans l'environnement des grands groupes industriels d'après une étude qui date de 2009, l'année où Wictoria I. a créé son entreprise. Le deuxième se rapporte à l'idée que l'échange marchand entre un recruteur (souvent un/une DRH) et un/une candidat -(e) n'a que peu ou pas d'effets sur le processus de sélection, notamment pour un poste de « directeur financier ».

En fait, si la stratégie de recrutement adoptée par la haute Direction cible, par exemple, les jeunes cadres, l'éventualité est minime pour influencer le sens des actions (Paquette, 2007) et dans le cas présent, le recrutement d'un senior. On peut prétendre que les modifications du contexte découlent d'un réseau d'interactions et d'interrelations entre les individus et les organisations qui détiennent une marge de manœuvre suffisante pour exercer leur autonomie, par exemple celle d'un recruter qui doit se conformer aux principes de sélection adoptés par de sa Direction. D'après cette logique d'action, WI. a construit son projet entrepreneurial, car elle ne trouvait que des missions de courte durée exigeant des aptitudes particulières. Elle a donc commencé son entreprise en faisant, soit le remplacement de salariés absents, soit de directeurs financiers ou de professeurs de gestion financière à l'Université de Dauphine, ou encore des missions nécessitant des qualités et des compétences particulières, comme la consolidation des comptes pour les entreprises qui n'ont pas de spécialiste. Partant de cette opportunité, elle continue à développer ses transactions commerciales en produisant

une nouvelle situation qui a modifié les opportunités d'action d'ex-demandeuse d'emploi (Remy, 2005). Ainsi, à la suite de son dernier licenciement, Wictoria I. essaie de développer un réseau professionnel dans un milieu qui lui était étranger à tous égards quand elle était salariée. Elle met en avant le fait qu'il faut impérativement rencontrer le plus de gens possible en allant partout où on l'invite et après, elle voit là où elle peut vendre.

#### **E- Construction de sens et l'émergence de nouvelles valeurs.**

L'action suppose un sujet concret qui a un pouvoir d'initiative (Remy, 2005). Wictoria I. est dans une phase d'accomplissement et « *dit son faire* » en liant l'action à son environnement praxéologique (Barbier, 2018) pendant son auto-construction en entrepreneure avisée capable de mobiliser les ressources nécessaires pour asseoir son activité de travailleur indépendant. Les nouvelles valeurs qui émergent sont d'ordre entrepreneurial commercial et organisationnel.

- Ce qui est d'ordre entrepreneurial concerne la transformation de son expérience de directrice financière salariée en activité économique indépendante d'échanges commerciaux lui permettant de s'auto-employer. Ce scénario lucratif porte sur différents questionnements comme la valeur ajoutée de son service, le positionnement par rapport à la concurrence, mais aussi le prix auquel elle souhaite vendre ses prestations à ses clients entrepreneurs comme elle, ou bien aux grands Cabinets d'Expertises comptables ou entreprises qui la sollicitent (Schmitt et al., 2015-2018).

- Pour ce qui est du commercial, il s'agit de la relation entreprise client et la valeur fait référence à l'autonomie des acteurs de l'entreprise face aux besoins du marché, par exemple, la comptable doit rendre le service qu'il a convenu de fournir au client dans des délais qui sont relativement négociables étant donné qu'il s'agit d'une activité réglementée. Wictoria I. invoque le « dilemme », c'est-à-dire l'obligation de tenir les délais par rapport à ses engagements et le calcul du temps qu'il ne faut pas être dépassé afin d'éviter les complications administratives. « Vous avez les impôts, les caisses de retraite, l'Urssaf... tout ça ».

- organisationnel : depuis 9 ans qu'elle dirige son Cabinet d'Expertise comptable, Wictoria I. s'est transformée en cyber-comptable puisqu'elle propose à ses clients des prestations de gestion financière et comptable entièrement à distance, en utilisant les dernières technologies numériques. Elle travaille seule et refuse d'embaucher un/une assistant -(e). Il faut essayer de s'organiser au mieux ». Dans d'autres temps, elle essayait de prendre sur son temps en travaillant tard le soir ou tôt le matin y compris les week-ends. En revanche, pour la maintenance de son système informatique qui est une tâche importante, elle fait appel aux services d'un informaticien à qui elle fait confiance du fait qu'il connaît son métier.

## 5.9 Les chemins professionnels de Wictoria I.

L'examen des situations spécifiques à l'agir entrepreneurial, dans le contexte d'une activité nécessitant des diplômes et des compétences définies par la réglementation relative à l'expertise comptable, engendre de nombreuses responsabilités à son dirigeant. Il ouvre un nouveau champ de réflexion sur valorisation des intérêts personnels, professionnels et des logiques d'action mises en place par l'entrepreneure exprimées ou implicites.

Les situations entrepreneuriales construites par Wictoria I. tout au long de son parcours de cheffe d'entreprise sont envisagées comme un problème dit « ouvert », c'est-à-dire ne comportant pas de solution.

La mise à disposition des moyens, à la hauteur de ses fins (son objectif) du point de vue compétence et rémunération du service, permet la satisfaction de sa clientèle.

- Préparer le contexte futur de son entreprise : ses logiques d'action pour se faire connaître :

... Wictoria I. : *« Il faut rencontrer le plus de gens possible. Je suis allée à toutes les réunions des experts-comptables pour connaître d'autres personnes qui sont dans le milieu des experts-comptables. Parce que moi, quand j'étais en entreprise, je n'étais pas dans ce milieu-là. Il faut aller partout où l'on vous invite. Rires... après, il faut voir là où on peut vendre, typiquement, je suis spécialisée en consolidation des comptes. »*

- Choisir de faire ce que vous savez faire de mieux :

... Wictoria I. : *“C'est exactement ça. Je n'ai pas voulu faire autre chose, je connais bien mon domaine techniquement”.*

On s'interroge sur la gestion de son temps et les engagements envers sa profession et sa disponibilité, en tant qu'Experte comptable et Commissaire aux comptes diplômée dans diverses sociétés, si elle a eu parfois un dilemme ?

... Wictoria I. : *“Le dilemme, je pense que c'est tenir les délais par rapport à vos engagements, par rapport au calcul du temps qu'il ne faut pas dépasser pour éviter les complications administratives”*

- Comment fit-elle ?

... Wictoria I. : *“Il faut essayer de s'organiser au mieux”. Dans d'autres temps, j'essayais de prendre sur mon temps en travaillant tard le soir ou tôt le matin, travailler le week-end ; j'ai longtemps fait, maintenant je ne fais plus. Je fais tout pour ne plus faire. Et après, si vous faites travailler des gens, ils ne sont pas là quand vous avez besoin ».*

Ainsi, du point de vue stratégique, elle prétend qu'elle a toujours fait des choses « au fil de l'eau ».

C'est-à-dire, comme elles se présentaient et elle est persuadée qu'elle n'aurait dû faire autrement.

La rupture de la vie conjugale : « *Malheureusement, j'ai eu ce gros pépin qu'il m'est arrivé en plein milieu* (du développement de son entreprise en synergie avec son conjoint). Et, elle poursuit : “*J'ai démarré en 2009, mon mari décède en 2013 et nous sommes en 2018 et ça change complètement la donne*”.

La complexité de sa situation personnelle et par extension professionnelle survient à la suite d'un événement particulièrement troublant du fait que son mari décède subitement.

... Wictoria I. : (*Mon mari est mort*) “*Du jour au lendemain, il avait 58 ans, je ne vous dis pas le choc. Pendant un an, j'étais sous le choc, ça fait déjà 5 ans. Heureusement, j'avais mes clients. Certains n'étaient pas au courant. Il fallait sortir du boulot*”.

En effet, malgré le caractère tragique des événements qui ont déstabilisé l'équilibre conjugal et malgré certaines difficultés d'ordre technique, Wictoria I maintient sa motivation et ses clients deviennent des actants “*aidants*” selon le schéma actanciel, dont certains d'entre eux lui ont rendu hommage et l'ont aidé à faire un travail de deuil tout en faisant preuve de professionnalisme.

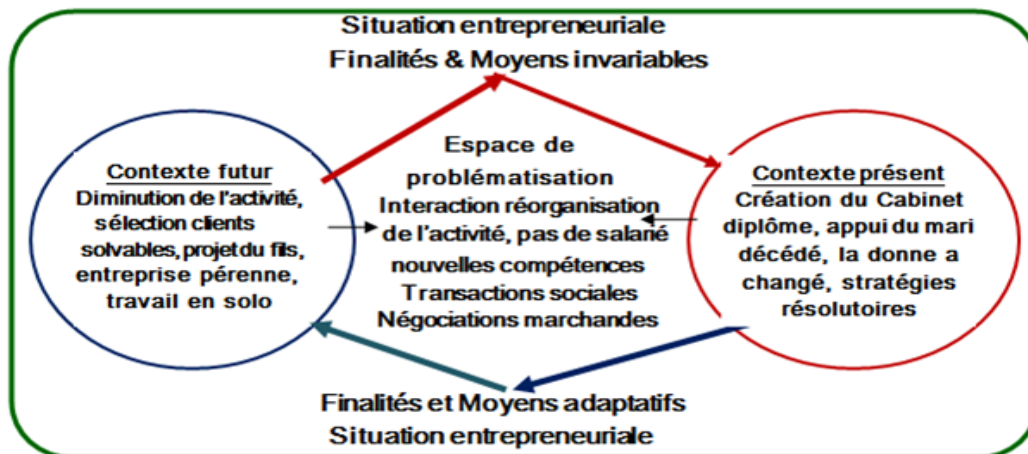
Ce qu'on peut retenir est qu'elle a su être à la hauteur de ses responsabilités vis-à-vis de ses clients.

Sa situation actuelle emmène vers l'analyse des échanges sociaux qu'elle a effectués pour fédérer son passé professionnel avec l'avenir de son projet entrepreneurial et les tonalités transactionnelles qui ont jalonné ce parcours entrepreneurial.

La question est d'interpréter comment l'entrepreneure a procédé pour établir entre ses expériences passées et ses activités présentes, les buts qu'elle s'est fixés et les moyens qu'elle s'est donnés pour s'adapter à une nouvelle vie sociale sans l'appui sécurisant de son mari et malgré le contexte changeant et aléatoire ? Notamment, entre l'avant et l'après du décès de son mari, un événement inattendu et caractérisé par un affaiblissement des points d'appui (Foucart, 2004) En se référant à Schmitt (*Ibid.*, 2015), “les situations entrepreneuriales peuvent être considérées comme une construction humaine tenant compte du contexte, à un moment donné en incluant les représentations cognitives et émotives de l'entrepreneure par rapport à un futur envisageable”.

Par conséquent, on s'interroge sur les interactions entre Wictoria I. et son environnement, lors de sa trajectoire professionnelle, entrepreneuriale ?

Schéma 32 : Situation entrepreneuriale de Wictoria I. Stratégies pour lier présent et futur



### Parcours en solitaire dans un écosystème optimisé

Au regard de ce schéma qui résume les éléments clés de son cheminement et sa situation actuelle, on peut dire que Wictoria I. développe son activité professionnelle en investissant “pour la transformation d’elle-même”, en se référant à Barbier (2016). Entre le contexte présent et le contexte futur, elle expérimente la gestion de la petite entreprise (en solitaire) en s’adaptant aux outils informatiques (les moyens) qui améliorent la gestion de ses propres ressources. Ce sont des données (selon Fabre), intéressantes pour la construction de la phase de transition entre le présent (création du Cabinet d’Expertise comptable et la perte de l’appui informatique) et le futur (diminution de l’activité et pérennisation de l’entreprise). On peut prétendre que Wictoria I. a créé son activité (la finalité), en faisant référence à l’exercice du métier d’expert-comptable et à sa position face à ce métier qu’elle a “négocié” de l’aborder différemment.

Les flèches rouges en haut du graphique représentent la situation initiale, les bleues, en bas du graphique, représentent, la situation future du fait que les finalités ont évolué depuis le décès du mari. L’espace de problématisation comporte les concepts de réorganisation de son activité et l’acquisition de nouvelles compétences en matière d’applications bureautiques pour éviter l’embauche d’un salarié. C’est une question de conformation à un autre rythme de vie et de travail entre une continuité souhaitée et une rupture imposée de façon irrévocable. Ces notions ont une fonction heuristique quand WI exprime ses émotions “*j’ai eu un choc, mais il fallait faire le travail. Le décès de mon mari a radicalement changé la donne*”. “*Depuis j’évite de faire des démarches boulimiques*”

Elle est toujours dans l’action et poursuit son “*engagement personnel*” en proposant un service qui n’est pas obligatoire par la loi pour la taille des entreprises de ses clients, en tout cas pour les TPE et les PME. Ce service est réalisé en distanciel et le client adhère à ce mode de fonctionnement ou pas. Cependant, on considère que l’approche de l’entrepreneuriat est plurielle. Pour l’entrepreneur, c’est une nouvelle activité ayant des enjeux d’autonomie et de réalisation de soi.



C'est une forme d'indépendance qui devient, concernant Wictoria I., une nouvelle identité professionnelle fondée sur des interactions avec son environnement qui lui sont propres. Ce que l'entrepreneure laisse entrevoir, sous la cordialité de son discours, ce sont deux parcours professionnels différents entre le contexte présent et le contexte futur et une série de négociations commerciales résumées en deux périodes et trois étapes relatives à son auto-construction comme professionnelle certifiée en gestion financière et ensuite comme entrepreneure experte-comptable, dans une temporalité de 37 ans. Par conséquent,

le schéma ci-dessus illustre l'approche globale des situations entrepreneuriales dans leur dimension temporelle entre un présent complexe et normatif à la fois (chômage, projet de création d'entreprise, décès du conjoint), et un futur ingénieux la capacité de Wictoria I. d'envisager des dispositions visant à changer une situation existante en une situation souhaitée ; c'est-à-dire considérée comme meilleure et qu'elle aimerait expérimenter professionnellement en précisant : *“J'ai essayé de m'organiser au mieux. Il faut se le créer ce contexte ; on peut se trouver dans des conditions pas possibles certaines fois”*. *Moi, les dossiers que je ne sais pas faire ou que ne les sens pas, je le dis* ». Donc, dans une logique d'intentionnalité, le futur va jouer un rôle important dans le développement des actions présentes, évoqué par Schmitt (2018). Or, en utilisant ce schéma, on incorpore une dimension temporelle entre contexte présent et contexte futur et entre finalités et moyens pour relier les logiques d'action avec les situations mentionnées par l'entrepreneure.

En quelques mots, Wictoria I. se construit socialement avant le mariage et professionnellement en tant que salariée lorsqu'elle choisit cette voie, pour devenir, dans un deuxième temps (après son mariage), une directrice financière ambitieuse. Puis, elle évolue avec aisance dans le métier qui lui était prédestiné, mise de côté pendant 27 ans au profit du salariat, en créant un Cabinet d'Expertise comptable indépendant. Elle se reconstruit en auto-employeur perspicace après le décès de son mari. Actuellement, elle est en train de lever le « *pied* », elle refuse de prendre de nouveaux clients. Par ailleurs, quand on lui demande de définir son mode de fonctionnement, elle prétend travailler sans stratégie parce qu'elle était trop occupée par les missions et les clients qui arrivaient « *en boule de neige* ». Elle trouvait ça amusant et cela continue encore aujourd'hui.

Ce témoignage constitue un paradigme dans la mesure où il constitue un support pour imaginer la vie sociale et professionnelle de cette entrepreneure (ibid. p. 45). Pour Foucart (ibid. p. 45), « *le paradigme est un principe organisateur et inducteur de construction d'hypothèses et d'interprétations théoriques* », il peut être interprété comme une suite de négociations marchandes lui permettant de trouver une solution conforme à ses objectifs d'évolution de carrière en tant que salariée désireuse de gravir les échelons hiérarchiques pour améliorer sa position dans l'entreprise qui l'emploie. Ensuite,

elle négocie avec son mari un consensus familial, avec ses clients sa méthode de travail, avec son informaticien un consensus commercial de service rendu, lui permettant de remettre en place (son système de sauvegarde des données comptables de ses clients), la production et la vente de prestations de service dans le domaine de la comptabilité. En fait, l'important n'est pas le consensus, mais la manière de l'obtenir écrit Fabre (2017, p.48). Ce qui structure cette communication rationnelle est en réalité une collaboration mutuelle, des efforts respectifs de deux parties pour éviter que les conflits s'installent.

Autrement dit, WI ambitionne à faire valoir ses moyens de télétraitement et son équipement de travail auprès de ses clients qui lui permet d'exploiter son expérience acquise. Elle s'intéresse tout particulièrement aux moyens d'améliorer les conditions d'existence de son entreprise et d'offrir les conditions adaptées aux besoins des entreprises de ses clients en matière de gestion financière. D'après les études sur « l'art de négocier » (Poitras, 2021), on apprend que les femmes sont plus susceptibles de devancer les hommes lors de négociations dans des cultures moins individualistes et où les pratiques d'affirmation de soi sont plus faibles. Connaissant qu'une négociation commerciale réussie peut être attribuable à la volonté de parties d'agir dans leur propre intérêt, les hommes performant moins bien dans les cultures où les besoins du groupe l'emportent sur les intérêts des individus... Quand Wictoria I déclare qu'elle sait trouver des solutions en précisant : « *Je trouve toujours des solutions, soit envoyer la personne chez un confrère, soit proposer une alternative, enfin, bref, il y a toujours une solution* », elle sous-entend que la recherche de solutions « *satisfaisantes* » par la voie de la négociation devient une composante essentielle, inévitable et potentiellement bénéfique de la vie économique et sociale de tout « commerçant », ou manager quand elle se réfère à son ancien métier. La négociation permet aux deux parties d'entretenir de bonnes relations, ou au moins d'éviter les litiges.

#### 5.10 Les enseignements essentiels tirés de l'analyse du parcours entrepreneurial

Tableau 31 : L'essentiel de la carrière entrepreneuriale de Wictoria I.

<p>Situation actuelle Résolution durable problème de son emploi</p>	<p>Wictoria I. âgée de 63 ans, veuve avec un fils de 30 ans à charge a trouvé un mode de fonctionnement à distance pérenne pour sécuriser l'activité de son Cabinet d'expertise comptable depuis 9 ans. La maturité de l'âge étant une donnée du problème, elle devient un atout garantissant la fiabilité du service rendu, une stratégie résolutoire lui permettant de continuer à travailler sans salariés en indépendante et en solitaire dans son bureau.</p> <p>Approche plurielle : carrière salariée directrice financière dans grands groupes, carrière entrepreneuriale expert-comptable et commissaire aux comptes en Cabinet indépendant</p>
---	--

Activité, profession organisation	<p>Experte comptable &amp; Commissaire aux Comptes.          Contrôle de gestion financière, expertise comptable clients : TPE &amp; grands Groupes,          Missions pour la consolidation des comptes ;          Activité exercée entièrement à distance, les clients envoient électroniquement les documents comptables &amp; vont une fois par an à son Cabinet</p>
Parcours professionnel pour lier passé et présent	<p>Études et apprentissages sur le terrain, diplôme obtenu en alternance : travail/formation salariat évolution carrière au sein des grands groupes, démissions, emploi retrouvé dernier licenciement          Chômage-situation problème, questionnement décision de créer son emploi,          Pratique de l'organisation, connaît son métier,          Adaptation de son expérience vécue et acquisition de nouvelles habiletés et compétences.</p>
Sa quête le contexte & le déclencheur	<p>De ne pas avoir les mêmes conditions de vie que ses parents.          Décès du mari fin de la complicité &amp; des échanges fructueux au sein du couple          Prudence recherche de solutions adaptées aux circonstances          Il faut se créer un contexte pour éviter de se trouver dans des conditions pas possibles.</p>
Finalités- Moyens Espace de problématisation	<p>Contexte présent : elle aime l'entreprise,          Trouver des solutions satisfaisantes ; contexte futur : diminuer son volume de télétravail mais pérenniser son Cabinet, trier et garder les clients qu'elle connaît pour rester encore un peu en activité.</p>
Stratégies résolutoires adoptées	<p>Optimisation du micro-business entrepreneurial de la gestion du temps lui permettant de gérer plusieurs comptes clients au cours de la journée.          Solution de rechange : multitâche, avoir <i>plusieurs cordes à son arc</i>. <i>Connaître son domaine d'activité. Créer des contextes favorables pour éviter les retards dus aux pannes et aux impayés.</i>          Sous-traitance avec un informaticien compétent. Mettre les moyens pour satisfaire la demande des clients.</p>
Transaction sociale Négociation Arbitrage	<p>Interaction, interdépendance entre les époux, <u>don contre don</u>          Marché, arbitrage problème à régler les relations de pouvoir entre mère &amp; fils  <u>Reconnaissance. Négociation</u> tout type avec les clients et les prescripteurs          Consensus sur les termes d'échange négociatoires</p>

## 6 Vision globale : logiques d'action, enjeux, stratégies résolutoires

Pour aller plus loin, on va mettre en évidence les logiques d'action des néo-entrepreneurs en se focalisant sur leur propre façon de procéder. Compte tenu du fait que les logiques d'actions font partie de l'identité professionnelle de l'individu, le raisonnement de cette démarche est fondé sur le caractère

singulier et multiforme de la petite entreprise (Marchesnay, 2017). Souple et inventive, elle est créée et dirigée par un entrepreneur « *un petit patron* » ; pourtant, l'utilisation de ce terme, est un euphémisme compte tenu des estimations de l'INSEE, en France, en 2018, il y avait 3,9 millions de petites et moyennes entreprises marchandes non agricoles et non financières, y compris microentreprises. Parmi celles-ci, 3,8 millions étaient des microentreprises, qui employaient 2,4 millions de salariés en équivalent temps plein (ETP) et réalisaient 20 % de la valeur ajoutée du pays. La plupart du temps, les patrons de ces entreprises commencent par la création de leur propre emploi. Par la suite, s'ils créent un ou plusieurs emplois, c'est pour qu'ils puissent pérenniser le leur, comme l'ont fait, par exemple, Basile, Fanny et Auger. Autrement dit, ce sont des personnes qui ont cette tendance à réfléchir sur leurs actions et sur leur destinée professionnelle pour contourner la difficulté. Ils s'appuient sur leurs propres capacités personnelles et sur leurs aptitudes, notamment, à créer de nouvelles approches du travail de l'entrepreneur pour dépasser le modèle « *industriel, taylorien* » du salariat. Toutefois, l'objectif reste le même : pérenniser leur outil de travail. Alors, l'expression « *logiques d'action* » du point de vue sociologique tend à expliquer des situations complexes liées à l'effondrement du salariat.

De façon générale, cette notion invite à une multipolarité théorique et réintroduit les dimensions culturelles, historiques et psychologiques dans l'analyse stratégique.

Vues sous l'angle de l'entrepreneuriat, les logiques d'action de l'entrepreneur émergent des ressorts de sa motivation (Ibid.) pour le changement professionnel qui a été choisi ou éventuellement admis, dont la création de son entreprise est l'aboutissement. La motivation entrepreneuriale se situe en amont de la logique entrepreneuriale [Arocéna *et al.* (1983), cité par Estay *et al.* (2011, p 135 à 165)], du fait que cette dernière est liée à l'activité de l'entrepreneur et se construit tout au long de l'exercice de cette activité. Autrement dit, ce que fait l'entrepreneur et sa manière de le faire lorsqu'il interagit avec son écosystème, c'est-à-dire le milieu (socioprofessionnel et juridique) dans lequel il évolue. Par exemple, quand M. Auger évoque : « *sans le diplôme, je savais que je n'aurais pas toute mon indépendance. Mais, j'ai continué à développer ma clientèle* ». Il s'agit donc d'une négligence par rapport à l'importance du diplôme dont l'absence empêcherait de fournir des prestations de conseil et d'expertise financière à ses clients. Or, la motivation de la décision était à l'encontre de la réglementation et du statut de la profession de l'expertise-comptable. Sa logique d'action consistait, en quelque sorte, à contourner ces normes, vues comme des obstacles, et à appliquer son propre modèle logique axé sur la création de la valeur pour pérenniser son entreprise. Décrite, la plupart du temps, comme étant une stratégie, qu'on a dénommée stratégie résolutoire.

Par ailleurs, ce qui nous intéresse est l'expérience du réel, qui est le terrain où se développe la logique entrepreneuriale. Elle se relie aux besoins de réalisation de l'entrepreneur (l'intensité de sa quête), aux choix qu'il fait et à son professionnalisme multitâche. Il travaille souvent seul, ou en famille, ou bien avec une vingtaine de salariés qu'il appelle par leurs prénoms et avec qui il partage le casse-croûte comme dans le cas de Basile T. Ce sont des cultures de travail pour rejoindre Wittorski et des voies de professionnalisation (op. cit. 2016). La petite entreprise est considérée comme un lieu formateur, car la division du travail est presque inexistante ou éventuellement ponctuelle. Par conséquent, l'entrepreneur apprend à exécuter toutes les tâches quotidiennes nécessaires pour faire tourner son entreprise en travaillant. On a observé qu'il devient employeur pour pouvoir se faire aider dans les tâches considérées comme chronophages, telles que l'administratif, la comptabilité ou dans les procédures de préparation des marchés publics, si l'entreprise est concernée, comme dans le cas d'Éric, de Basile et d'Auger. Tous les trois ont embauché une secrétaire-comptable pour exécuter les tâches administratives de leur entreprise. En revanche, ces types d'apprentissages ne sont guère reconnus ni organisés par les entreprises, même s'il s'agit des apprentissages réels.

Sur la base de ces constats empiriques, il serait judicieux de réunir les enjeux éventuels avec les stratégies développées par cette catégorie d'entrepreneurs.

Avant de discuter sur les enjeux de l'entrepreneuriat, on doit, au préalable, définir deux notions qui ont tendance à se confondre dans le discours des interviewés. Il s'agit de la notion du défi qui signifie, selon le dictionnaire ([www.cnrtl.fr](http://www.cnrtl.fr)), « *mettre quelqu'un au défi de faire quelque chose tout en mettant en doute qu'il soit capable de le faire (verbe défier)* ». Donc, relever un défi est une provocation et l'enjeu est de gagner ou de perdre la mise en jeu. Il correspond à ce que l'on risque dans un « *jeu et qui doit, à la fin de la partie, revenir au gagnant* ». Autrement dit, ce que l'on peut gagner ou perdre dans n'importe quelle entreprise. (<https://www.cnrtl.fr/definition/enjeu>.)

Alors, quels faits représentent, éventuellement, des enjeux pour les néo-entrepreneurs interviewés ?

Pour illustrer ce paradigme, on va prendre l'exemple de Fanny P. qui commence, vers la fin de son discours, à définir le sens de ses propres actions et construit progressivement, *via* ses expériences, et ses propres conduites d'action.

... Fanny P : « *Il faut travailler, on n'a pas d'expérience et on utilise ce qu'on a* »

Ensuite, elle explique que l'entrepreneuriat est un défi qui lui a permis de prouver son engagement vis-à-vis de son père. Il était silencieux, mais, il observait attentivement son évolution, elle devait donc montrer que sa fille était capable de réussir, ou plutôt de ne pas le décevoir.

... Fanny P : « *je ne voulais pas le décevoir* ». « *Lui montrer de quoi on est capable et qu'il peut compter sur nous et au final, on travaille comme des bonhommes* »

L'enjeu est lié au risque et, d'après Fanny P., il faut « aimer » prendre des risques sans avoir peur. C'est une belle définition de l'entrepreneuriat.

... Fanny P : « *J'aime le risque parce que si on ne prend pas de risque, on n'aura rien* ».

On lui demande : c'est quoi le risque ? Elle réplique spontanément :

... Fanny P : « *C'est d'investir de l'argent et le perdre, c'est-à-dire toutes les économies que j'ai faites pendant 10 ans de dur travail tout en élevant un enfant toute seule, ou de doubler la mise* ».

Ce qu'elle souhaite est de gagner « *au jeu* » l'argent qu'elle a investi dans les trois restaurants qu'elle a créés, dont les deux premiers ont été vendus, pour qu'elle puisse acheter le troisième situé dans un endroit stratégique, comme elle dit pour justifier sa démarche entrepreneuriale. Elle met en exergue ses logiques d'action qui ont émergé des ressorts de sa motivation pour que ce changement professionnel, qui a été « *choisi* », lui permette de développer son activité et de faire vivre sa famille et celle de sa sœur.

A contrario, pour arriver à gagner au jeu de l'entrepreneuriat, elle a mobilisé son conjoint en lui faisant confiance et sa sœur avec laquelle elle a travaillé très dur. Toutes les deux sont mères de famille. Elles élèvent leurs enfants en travaillant 7 jours sur 7 au kebab pour en tirer un revenu et pouvoir rembourser le gros prêt bancaire contracté pour acheter le fonds de commerce en hypothéquant, sa sœur sa maison et Fanny P son magasin à Nol.

... Fanny P. « *Trop souvent, on privilégie notre entreprise par rapport à la famille* »

Elle exprime une position forte qui prouve, non seulement son engagement, mais aussi son attachement à ses valeurs personnelles du fait que l'entrepreneuriat et l'esprit d'entreprise puissent leurs origines dans la culture familiale.

Dans son discours, elle se réfère constamment à son père. En même temps, il est étonnant de voir à quel point on en sait peu au sujet de sa mère et sur son rôle dans l'évolution professionnelle de sa fille. Elle est totalement absente, comme si elle n'avait aucun rôle à jouer dans le déroulement des faits. Suivant son récit, on apprend que son premier restaurant a été trouvé par son père et il l'a acheté parce qu'il n'était pas cher. Le commerce, installé dans un tout petit village d'une région éloignée, n'avait pas de clients et il était déjà fermé. Son père lui avait prêté l'argent parce que Fanny et son mari, en situation précaire et sans ressources, ne pouvaient pas obtenir de prêt bancaire. Mais, à condition qu'elle s'engage à lui rembourser le montant qu'il lui avait prêté. C'était une transaction commerciale, un marché dans le sens de Jean Rémy (Op. cit., 2005), dont le but était d'assurer leur propre emploi et celui de son mari. On peut supposer qu'il s'agissait d'un premier défi pour la tester ? Dix ans plus tard, le nouvel enjeu se situe au niveau des conditions concernant le troisième local. Le bâtiment qui

a accueilli le nouveau restaurant appartient à son père. Fanny P est locataire de ce local en versant un loyer mensuel. En fait, son père ne prend aucun risque et n'a aucun enjeu. L'enjeu est uniquement pour Fanny P., qui est la gérante de son restaurant. On fait l'hypothèse que dans le cas de non-paiement du loyer de son local destiné à héberger son commerce, le père pourrait le relouer à un autre restaurateur.

Vu sous l'angle économique, ce sont des situations entrepreneuriales qui relient, d'une façon très étroite, quasi indissociable, un individu caractérisé par un engagement personnel fort dans une action commerciale qui présente une organisation stabilisée » (Schmitt, Husson, Nobile, Morua, 2015). En d'autres termes, Fanny P est persévérante et travailleuse et son père, entrepreneur depuis longtemps. Il est propriétaire d'un kebab et sa femme travaille avec lui ; a priori, sa fille n'innove pas, elle souhaite, tout simplement, reproduire le modèle de l'organisation familiale de ses parents. Il doit donc faire confiance aux capacités de sa fille. Cependant, comme évoquent les auteurs (Ibid.), cette position correspond à une prise de conscience des acteurs par rapport à une situation donnée qui la qualifie comme une approche rationnelle des situations entrepreneuriales. Ainsi, le père de Fanny se comporte comme un entrepreneur rigoureux et prudent y compris vis-à-vis de ses enfants. Du point de vue des interactions, les relations qu'entretient Fanny avec son père supposent un jeu de pouvoir et de contre-pouvoir « *autour d'un problème à résoudre* » (Remy, 2005). Le père souhaite avoir un revenu foncier complémentaire, probablement, quand il sera en retraite et, en contrepartie, sa fille a besoin d'un local pour créer son restaurant dans une grande ville où il y aura suffisamment de clients pour faire vivre son commerce. Son projet est de travailler avec son mari et d'élever ses deux enfants au sein d'une famille réunie (*normale*) comme dit Fanny P et cette normalité correspond à ses représentations et à ses valeurs « *en acte* », notamment, celles transmises dans la famille qui ne s'apprennent pas ; elles se vivent. En fait, la valeur n'est ni un objet ni un concept, elle n'est connue que si elle est vécue (Barbier, 2021).

Pour agir face aux enjeux d'un écosystème socio-économique complexe, y compris sur le plan familial, les néo-entrepreneurs ont utilisé des stratégies positives, ou bien, ils ont usé de la ruse pour contourner des obstacles et résister en quelque sorte, face à des situations floues et incertaines pour qu'ils puissent sauvegarder leur entreprise et par conséquent leur emploi. Une entreprise (TPE ou PME) est une structure économique qui produit et vend un bien ou un service sur un marché afin de répondre à une demande et, plus précisément, à des besoins de consommateurs, mais aussi pour faire des bénéfices et pour créer de la valeur. Elle est aussi une structure sociale qui procure du travail et du revenu à son fondateur. Intégré dans un contexte socio-économique et culturel, il est amené à embaucher du personnel pour étoffer le volume de sa production. Compte tenu du fait qu'elle doit trouver les moyens lui permettant d'atteindre ses objectifs, ses « *fins* », elle met en place des stratégies

pour relever les défis posés par son environnement. Ces stratégies ont été appelées résolutoires. C'est un terme emprunté du vocabulaire juridique, notamment des procédures contractuelles, qui signifie la résolution d'un contrat. Au sens figuré, il désigne une action qui est en mesure de résoudre un problème, de dénouer des situations complexes et parfois floues. On a mis le focus sur les stratégies particulières initiées par leur dirigeant qui ont permis de poursuivre leur activité et pérenniser leur emploi et l'emploi de leurs salariés.

Les différentes stratégies mises en œuvre par ces néo-entrepreneurs expérimentés ainsi que les transactions effectuées lors de leur parcours professionnel, social et commercial.

Tableau 32 : Néo-entrepreneurs : stratégies résolutoires, transactions, herméneutique

Les néo-entrepreneurs	Les thèmes revisités	Portraits de néo-entrepreneurs : leurs stratégies résolutoires, leurs transactions et l'herméneutique
<b>Wictoria I.</b>	<b>L'entreprise et son activité</b>	Création Cabinet d'expertise comptable & de Commissariat aux Comptes, titulaire du diplôme et de l'habilitation, elle travaille seule en toute indépendance
	<b>Les stratégies résolutoires adoptées</b>	Optimisation micro-business, gestion du temps et gestion des comptes clients. Création de contextes favorables et mise en place de liens en distanciel avec ses clients pour éviter les retards au niveau des déclarations obligatoires. Sous-traitance informaticien compétent. Moyens pour assumer elle-même toutes les activités d'un Cabinet d'expertise-comptable.
	<b>Les transactions sociales et identitaires</b>	Interaction, interdépendance entre époux don contre don. Marché, arbitrage et conseil en gestion, choix de la clientèle. Relations de pouvoir entre mère & fils. Négociations commerciales clients solvables (patrons TPE & PME) Consensus sur termes d'échange négociatoire de son expertise en consolidation des comptes : Prescripteurs et clients (Gros Cabinets et entreprises du Cac 40).
	<b>L'herméneutique</b>	Femme travailleuse et <b>indépendante</b> , elle développe son activité professionnelle en investissant « <i>pour la transformation d'elle-même</i> ». Les clients font partie de son environnement quotidien, même si les personnes s'y rendent rarement à son bureau.

Tableau 33 : Néo-entrepreneurs : stratégies résolutoires, transactions, herméneutique

Les néo-entrepreneurs	Les thèmes revisités	Portraits de néo-entrepreneurs : leurs stratégies résolutoires, leurs transactions et l'herméneutique
-----------------------	----------------------	---



<b>M. Auger</b>	<b>L'entreprise et son activité</b>	Reprise d'un Cabinet d'expertise comptable avec un associé, clientèle TPE/PME. Rupture et départ de la Société après l'obtention du diplôme par son associé. Création de son propre Cabinet d'expertise comptable. Péripéties : recherche d'un statut professionnel. Création d'un Centre d'affaires en zone industrielle, locations d'espaces professionnels et conseil en gestion financière.
	<b>Les stratégies résolutives adoptées</b>	Contourner l'obstacle du diplôme : Associés et/ou salariés titulaires du diplômé. Achat, développement & revente des sociétés qui périssent. Prise de participation dans le capital des sociétés ; Directeur financier pour signer les bilans comptables de la Société pour laquelle il travaille. Restructuration de son activité initiale : vente des prestations d'hébergement & de suivi administratif en gestion comptable.
	<b>Les transactions sociales et identitaires</b>	Transactions, échanges sociaux, fédérer le passé de comptable avec le futur de son entreprise. Relations transactionnelles avec les locataires. Transactions interpersonnelles : avec l'assistante et transaction silencieuse au sein de son couple. Échanges marchands avec ses clients, échanges non négociatoires avec ses pairs. Don contre don : gestion financière gratuite contre parts sociales dans les Sociétés de certains de ses clients.
	<b>L'herméneutique</b>	Il ne se considère pas comme autodidacte. Il a pour lui un regard positif et il se justifie par sa contribution au développement de la clientèle pendant que son associé préparait le diplôme. Actuellement, il accompagne du point de vue administratif des TPE hébergées dans son Centre d'affaires.

Tableau 34 : Néo-entrepreneurs : stratégies résolutives, transactions, herméneutique

<b>Les néo-entrepreneurs</b>	<b>Les thèmes revisités</b>	<b>Portraits de néo-entrepreneurs : leurs stratégies résolutives, leurs transactions et l'herméneutique</b>
<b>Éric R.</b>	<b>L'entreprise et son activité</b>	Reprise d'entreprise : achat d'activité dans le secteur du BTP pour cause de départ en retraite. Il a repris les salariés de son prédécesseur et il essaie de diversifier la clientèle pour améliorer les entrées d'argent car il a des soucis de trésorerie.
	<b>Les stratégies résolutives adoptées</b>	Création d'un réseau professionnel des chefs d'entreprises du BTP. Il bénéficie de l'aide et devient membre actif de l'Union patronale.

	<b>Les transactions sociales et identitaires</b>	Échange non négociatoire avec le salarié qui a menti sur ses capacités professionnelles. Transaction sociale et négociation avec ses salariés pour prendre conscience qu'il ne faut pas perdre de l'argent. Transactions interpersonnelles, compromis avec sa femme avant la reprise de la Société et il ne veut pas la décevoir.
	<b>L'herméneutique</b>	Il prétend avoir fait une carrière salariale accomplie, lui permettant d'accéder aux fonctions de dirigeant d'entreprise. Il souhaite réussir cette expérience, comme il réussissait dans son poste de technico-commercial. Il a envie de s'impliquer professionnellement pour « <i>la transformation de lui-même</i> ».

Tableau 35 : Néo-entrepreneurs : stratégies résolutives, transactions, herméneutique

<b>Les néo-entrepreneurs</b>	<b>Les thèmes revisités</b>	<b>Portraits de néo-entrepreneurs : leurs stratégies résolutives, leurs transactions et l'herméneutique</b>
<b>Basile T.</b>	<b>L'entreprise et son activité</b>	Création d'une première Société spécialisée dans le Génie climatique pour apporter des solutions du type : ingénierie, études techniques et conseil en technologie de pointe aux entreprises de l'industrie du bâtiment. En association avec son tuteur, il emploie plus de vingt salariés. La deuxième Société, créée par lui-même, est dans le secteur de la location des bâtiments équipés pour les métiers de la restauration et de l'hôtellerie, n'emploie pas de salariés.
	<b>Les stratégies résolutives adoptées</b>	1ère société : organisation simple et stratégique. Pour le développement de l'activité, le focus est mis sur ce qu'il savait faire : la production du service et le commercial. La gérance était confiée à son parrain et associé, l'administratif était compris dans le prix de l'hébergement. Il a toujours évité les marchés publics, car trop chronophages. 2ème société : organisation commerciale et communication avec son environnement. L'administratif est « <i>secondaire</i> » lors du démarrage d'une entreprise créée « <i>ex nihilo</i> ». Sa comptable est chargée du suivi des locations.

	<b>Les transactions sociales et identitaires</b>	Interaction, interdépendance avec son parrain & associé, situation négociatoire, marché, car ce dernier vend aussi les prestations de Basile à ses propres clients. Don /contre don : confiance contre respect mutuel, avec son associé. Négociations commerciales avec ses clients industriels, consensus sur la question des commandes et des paiements des factures et échanges négociatoires avec ses fournisseurs. Don/ contre don avec sa comptable, reconnaissance de ses compétences contre son implication et sa responsabilité. Ils travaillent en interdépendance et ont des échanges négociatoires.
	<b>L'herméneutique</b>	La priorité : consolider sa première activité professionnelle en investissant « <i>pour la transformation de lui-même</i> ». Création de la deuxième entreprise sans associé, il a investi du temps pour apprendre le fonctionnement de sa nouvelle activité et pour expérimenter l'application des pratiques qui ont fonctionné auparavant. Le but est « <i>son évolution professionnelle</i> » et la configuration d'un groupement d'activités » ayant des normes différentes.

Tableau 36 : Néo-entrepreneurs : stratégies résolutoires, transactions, herméneutique

<b>Les néo-entrepreneurs</b>	<b>Les thèmes revisités</b>	<b>Portraits de néo-entrepreneurs : leurs stratégies résolutoires, leurs transactions et l'herméneutique</b>
<b>Fanny P.</b>	<b>L'entreprise et son activité</b>	Création d'une troisième entreprise de restauration traditionnelle du type kebab en Société Unipersonnelle. Attachée aux valeurs familiales, elle met l'accent sur l'entrepreneuriat « <i>familial</i> ». L'entreprise emploie 4 salariés, dont deux permanents en temps plein, sa sœur et son conjoint et deux salariés intermittents embauchés à temps partiel.
	<b>Les stratégies résolutoires adoptées</b>	Les premières stratégies résolutoires concernent la reprise d'un restaurant abandonné par son propriétaire dans un petit village pour faire ses preuves en travaillant avec son conjoint afin de remonter son chiffre d'affaires. La communication est axée autour du relationnel, des horaires d'ouverture et de la distribution de flyers dans les boîtes à lettres.  L'emplacement du troisième restaurant Kebab est stratégique : ville universitaire, en face des Facultés à côté d'un McDo. Ce résultat avec les plus-values réalisées (selon les bilans comptables de ses premiers restaurants) constitue le « <i>bagage</i> » qui lui a permis de prouver sa capacité de gestion pour emprunter des fonds. En parallèle, elle a démarré une

		vraie carrière de gérante de société employeuse en créant une place de responsable de fabrication et de suivi des stocks pour son conjoint. Sa sœur a choisi d'être salariée.
	<b>Les transactions sociales et identitaires</b>	Interaction, interdépendance entre les époux, Don /contre arbitrage pour régler la situation de sa sœur. Relation de pouvoir et de contre-pouvoir entre le père et Fanny. Négociation commerciale avec le banquier sur le taux du crédit pour le financement du commerce, puis avec les fournisseurs des matières premières. Les clients paient avant de consommer. Avec ses salariés, c'est un consensus sur les termes d'échanges négociatoires.
	<b>L'herméneutique</b>	Fanny développe son activité professionnelle en investissant « <i>pour la professionnalisation d'elle-même et de son mari</i> ». Chacun des époux se professionnalise, pendant dix ans, par des apprentissages informels sur le tas.  Elle cherche la reconnaissance de son père sur tous les fronts : familial, professionnel, culturel car elle est la seule parmi ses trois sœurs à mener une telle carrière entrepreneuriale.  La notion de situation entrepreneuriale fait émerger à la fois l'entrepreneur, l'opportunité et le contexte, le tout relié dans une action intentionnelle dans une temporalité de 10 ans.

### Qu'apprend-on de nouveau à la lecture de ces tableaux ?

Le contenu et la structure du tableau proposent un retour réflexif sur les stratégies et les interactions des néo-entrepreneurs qui ont été interviewés et sur leur discours qui a été analysé tout au long de ce mémoire. Effectivement, ces entrepreneurs ont traversé différentes étapes difficiles, mais ce n'est pas ce qu'on étudie. A contrario, on vise à discerner certains indices dans leur discours à travers le prisme de la transaction identitaire qui complexifie leur posture agissante. On a donc choisi de revisiter les exposés lorsqu'ils décrivent les stratégies résolutives qu'ils ont mises en place pour contourner les difficultés ou les obstacles rencontrés, ainsi que leurs interactions particulières face à ces situations. Par ailleurs, les stratégies résolutives se réfèrent à l'imagination et à la créativité de l'entrepreneur - (e), son inventivité et aussi sa ruse. Par conséquent, on a repris quatre indicateurs pour construire leur identité entrepreneuriale : l'activité de leur entreprise, leurs stratégies résolutives adoptées pour faire face aux risques dans des situations floues et incertaines, leurs transactions sociales et identitaires, ainsi que l'herméneutique, c'est-à-dire l'interprétation qu'on a donnée à l'analyse du discours.

En ce qui concerne la disposition des entrepreneurs sur les tableaux, on a choisi un ordre de présentation en tenant compte des concordances qu'on a identifiées entre les personnages par rapport

aux données dont on dispose. Ils racontent les représentations qu'ils se font des solutions des situations problèmes. On ne dit pas que ce qu'ils disent n'est pas vrai, mais, ce qu'ils racontent ce sont les représentations qu'ils se font de leur parcours professionnel. On fait donc l'analyse du discours, on étudie ce qu'ils disent et on travaille sur ce que l'on perçoit.

Par exemple : à l'issue de l'analyse de l'entretien avec Auger M, on a souhaité rencontrer un/une expert -(e) comptable diplômé -(e) ayant réussi l'étape du concours.

Il était intéressant de mettre en parallèle deux parcours professionnels pour comparer leur évolution possible entre une personne diplômée et une non-diplômée. Quand on a rencontré Wictoria I, on était content d'interviewer une femme parce qu'on estimait qu'il y avait peu de femmes dans cette profession. Le constat qu'on a fait était que tous les deux néo-entrepreneurs avaient choisi délibérément d'exercer le métier d'expert-comptable, mais les parcours étaient absolument différents. L'absence de diplôme avait incité Auger M. à utiliser la ruse, « *la mêtis* », pour parvenir à certifier les comptes de ses clients. S'il a pu pérenniser son entreprise, c'est parce qu'il a été amené à évoluer en exerçant une activité non réglementée, laquelle ne nécessitait aucun diplôme spécifique. Il suffisait d'avoir un projet réaliste et réalisable, de l'expérience en matière de gestion et une garantie financière solide pour relever des fonds afin d'exercer une activité commerciale qui était très peu concurrencée, à l'époque, au niveau régional.

Dans un autre registre : Éric R et Basile T. viennent du milieu industriel. Ils ont travaillé, en tant que salariés dans de grandes entreprises ayant respectivement un statut de cadre. Ni l'un ni l'autre n'est issu du milieu de la gestion. Éric R, soucieux de sa performance, a suivi une formation longue destinée aux jeunes dirigeants du BTP pour se préparer à devenir entrepreneur. Basile T, n'avait pas le temps pour se former et il a démarré son entreprise tout de suite après sa démission. En revanche, conscient de sa méconnaissance de la gestion financière et des démarches administratives, il a cédé la gérance de son entreprise en s'associant à son parrain pour s'occuper, pendant quatre ans, de l'administration de son entreprise, des contacts avec les banques et de toute la comptabilité. C'était « *très confortable* » comme dit Basile T, car lui s'occupait de son métier, qui est l'ingénierie d'installations climatiques. C'est-à-dire de produire le service et le vendre.

Fanny P. travaille en binôme avec son mari. Son témoignage était éloquent sur l'importance de la famille et de la culture pour son développement et son évolution sociale et celle de son mari, indépendamment de son origine kurde. La trajectoire professionnelle de Fanny P. est incomparable pour l'ensemble de ses caractéristiques avec les parcours des autres entrepreneurs.

Or, le choix qu'on a fait d'analyser cinq entretiens sur les dix réalisés visait, d'une part la qualité de l'analyse des données et d'autre part, la possibilité d'approfondir l'interprétation des résultats du fait que l'objet de cette recherche est compliqué du point de vue méthodologique.

D'après les récits, il apparaît clairement qu'ils désirent pérenniser leur entreprise comme c'est le cas de la majorité des entrepreneurs « *pérennisateurs* ». Ceux qu'on a interviewés ont fait preuve d'imagination au niveau de leurs stratégies résolutoires. Les situations problèmes diffèrent les unes des autres, par leurs expériences, leur métier, leur âge, leur capacité de gestion et en général par leur manière d'être et de penser. La pérennisation est une notion liée à l'acceptation du risque, et pour Fanny des rites familiaux qui se transmettent de génération en génération. Cependant, c'est tout ce qu'il y a en arrière-fond, mais ce n'est pas ce qu'on étudie. Ce sont les éléments du contexte entrepreneurial.

Ceci justifie les trois niveaux d'analyse et la mobilisation de Greimas, de Fabre et de Schmitt.

Plus précisément : Greimas est le traitement des matériaux discursifs qui permet de sortir les verbatim. Chez Fabre, on n'est plus au niveau des verbatim, mais au niveau de la qualification des mots qui sont dans les verbatim. Fabre est un didacticien et toute sa théorie est fondée sur les problèmes scolaires, l'apprentissage des maths, mais les écarts ne sont pas définis comme pour les entrepreneurs et les problèmes sont flous et incertains.

Le 3ème niveau d'analyse est une application du modèle de problématisation qui se réfère aux situations entrepreneuriales (Schmitt, 2009, 2015 op. cit.), Il s'est inspiré de Fabre et des sciences de l'éducation. Son schéma est un outil interprétatif pour le traitement des matériaux discursifs. Ce n'est pas complémentaire, il est à l'intérieur de la problématisation.

- Tout ce procédé réflexif considère la méthode utilisée dans un espace de problématisation qu'on a construit entre un présent « *chargé d'inconvénients* » et aussi de créativité et un futur « *prometteur* ».

En analysant les mots des verbatim, on s'est rendu compte que ces actions coordonnées et prudentes ont permis la pérennisation de l'activité de l'entrepreneur.

- Le schéma des échanges sociaux de Blanc (et *al.*, 1998 :238) est relatif à l'approche transactionnelle qui permet le rapprochement entre la sociologie de la transaction et l'agir entrepreneurial du point de vue économique (Schmitt, op. cit, 2017). C'est un analyseur des situations permettant, d'une part, de mieux saisir le fait social dans le champ du développement durable de l'entreprise et d'autre part, une approche globale de l'entrepreneuriat pour cerner les réajustements constants de l'entrepreneur pour s'adapter aux contextes changeants et aléatoires.

De ce fait, la transaction sociale intervient dans la construction sociale des compromis qui organisent, par exemple, la gestion des risques et des incertitudes.

## 7 Création du schème néo entrepreneurial avec trois composants

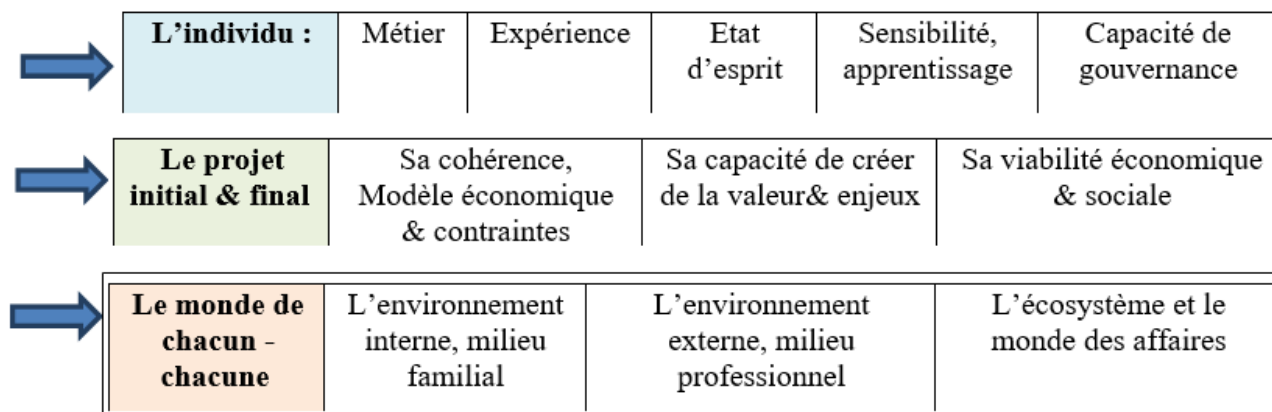
### 7.1 Comment procède-t-on ?

On a constaté que tous les néo-entrepreneurs interviewés ont eu recours à une négociation avec eux-mêmes, avec leur environnement et prennent des risques calculés. Et puis il y a des inconnus. Ces « *inconnus* » concernent, entre autres, la différence entre pertinence et vérité (Vergnaud, op. cit.). Autrement dit, entre un discours pertinent et logique qui est « *parfaitement approprié* » au sujet évoqué ou dans le sens d'un axiome et d'un postulat qui est une représentation admise de façon implicite et sur laquelle se fonde un système de pensée (<https://www.cnrtl.fr/definition/postulat>).

Alors, ce qu'on propose consiste à construire le schème du néo-entrepreneur en utilisant, un deuxième niveau d'analyse déconstruisant leurs péripéties compte tenu que pour passer du salariat à l'entrepreneuriat, il y a eu une ou plusieurs « *situations - problème* ». Par la suite, on a réécouté tout le déploiement d'astuces, de stratégies et surtout d'apprentissages qui décrivent à travers de ce qu'on a appelé leur "*non-discours*" (*ce qui est latent et sous-entendu*) sur leurs expériences vécues. L'objectif qu'on a fixé pour cette enquête, en se référant à Dewey, possède plusieurs caractéristiques qui concernent d'abord l'individu : l'acquisition de son expérience, son état d'esprit, son intuition et sa sensibilité pour assurer la continuité de son entreprise, ainsi que sa capacité directionnelle dans le sens de l'orientation et de la gouvernance. Parmi les caractéristiques, il y a le projet professionnel entrepreneurial, ce qui implique sa cohérence et sa capacité de créer de la valeur, donc sa viabilité économique pour faire agir les financeurs, les partenaires et les clients. Puis, la caractéristique qui réunit et rassemble l'individu et son projet, est le monde dans le sens de l'environnement interne (milieu familial) et externe (milieu professionnel), du métier et, dans un sens plus large, de l'écosystème et du monde des affaires.

L'objet se rapporte à l'intention entrepreneuriale, ce qui implique une certaine autonomie et une capacité d'agir permettant de comprendre « *l'agir intelligemment* » de Dewey.

Schéma 33 : schème expérimental du néo-entrepreneur -(e) intègre trois composants



### **Le déploiement de cette étape utilise trois composants**

**L'individu est vu sous l'angle** : du métier – de l'expérience – de l'état d'esprit, – de la sensibilité, – de l'apprentissage – et de la capacité de gouvernance.

**Le projet initial et projet final** est examiné par rapport à : sa cohérence, son modèle économique et les contraintes de ce modèle - sa capacité de créer de la valeur et les enjeux pour l'atteindre - sa viabilité économique et sociale.

**Le monde représente** : l'environnement interne dans lequel évolue l'individu-projet et par la suite l'entreprise identitaire, ainsi que l'environnement externe qui se réfère à l'écosystème socioéconomique dans lequel l'entrepreneur développe son activité et le monde des affaires qui approuve ou désapprouve les initiatives du néo-entrepreneur.

Pour illustrer cette assertion, on se sert de données qualitatives issues des verbatim actanciels en ciblant, tout particulièrement, les sous-entendus identifiés dans les verbatim. Le premier objet de cette démarche vise à construire une typologie des profils entrepreneuriaux. L'ordre des présentations correspond à des « *binômes* » hypothétiques du fait que, soit ils exercent le « *même* » métier comme Victoria I. et Auger M., ou parce qu'ils étaient salariés ayant le statut de cadre, dans le sens d'un travail autonome avec des responsabilités et des objectifs à atteindre en milieu industriel et dans de grandes entreprises, comme Éric R et Basile T. On a laissé à la fin l'exemple de Fanny P., du fait qu'avant de créer sa première entreprise, elle n'avait pas de métier, ni elle ni son mari. Il fallait donc tout apprendre.

### **7.2 Le premier composant du schème est l'individu**

**L'individu** : Victoria I. « Business Woman pour soi, désir d'Indépendance, 63 ans

- Métier : Expert-comptable titulaire de l'habilitation inscrite à l'Ordre des Experts -Comptables et des Commissaires aux Comptes. Le métier est réglementé.

- Expérience : elle reprend son métier d'expert-comptable après 27 ans de salariat comme cadre supérieur dans les directions financières des grands groupes.

- État d'esprit : ambitieuse dans sa quête d'un avenir professionnel meilleur que celui de ses parents ouvriers. Faire des études est un moyen d'ascension sociale. La condition du diplôme accompli lui ouvre le champ des possibles.

- Sensibilité, apprentissage : elle a suivi le conseil de son directeur de stage en prenant en compte la nécessité et l'importance du diplôme pour apprendre, pour progresser et pour faire ce qu'elle voulait. Ce qu'elle a appris durant les 9 premières années de l'entrepreneuriat était d'éviter d'accepter toute



sorte de clients parce qu'il y a des clients qui ne paient pas. Elle explique qu'elle était saisie d'une vraie boulimie de travail, et on précise par crainte de manquer de clients !

- Capacité de gouvernance : elle a « *beaucoup managé* » dans sa carrière. Désormais, elle gère ses clients. Elle n'a pas besoin d'assistant -(e), car elle a travaillé pendant la préparation de ses diplômes comme « *petite main* ». Elle connaît le processus de la saisie des comptes jusqu'à la signature du Bilan. Elle ne prend que les clients rentables pour éviter les impayés et fonctionne en distanciel via son propre réseau informatique, qui lui permet de diminuer ses prix et de mieux gérer son temps et ses disponibilités.

Annotation n° 1 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir est son discours rassurant, car elle a la maîtrise de son métier. Elle n'avait pas l'esprit d'entrepreneuse quand elle a obtenu son diplôme. Elle cherchait la sécurisation de son parcours professionnel. Elle est devenue entrepreneuse en deuxième partie de carrière ; ayant 63 ans après son dernier licenciement économique. Si elle continue à travailler, c'est parce que son modèle économique est cohérent, opérationnel et rentable. Elle travaille à distance et elle cherche à attirer des clients qui lui ressemblent. Elle fait la projection de ses valeurs sur ses clients, et probablement, pour amortir son diplôme qui lui a ouvert le champ des possibles.

Travailleuse entrepreneuse aimant l'entreprise.

**L'individu** : Auger M. « Autodidacte et Multi-stratège », 56 ans

- Métier : Comptable, puis prestataire de Services de location de locaux professionnels, d'accompagnement administratif et de formation des entrepreneurs des TPE et de travailleurs indépendants.

- Expérience : acquise en tant que salarié dans un grand Cabinet d'expertise comptable, il apprend le métier pour créer son propre Cabinet. Sans le diplôme donnant le Titre de l'Expert-Comptable cela change la « *donne* », surtout lorsqu'il quitte de son associé qui est déjà diplômé. Après 24 ans d'expérience, il maîtrise les techniques de la gestion et il les applique à sa manière.

- État d'esprit : sa quête est de trouver un statut légitimant son activité pour créer de la valeur, gagner l'argent qu'il mérite. Esprit critique et opportuniste, il revendique sa compétence. Il est stratège du risque récompensé, il se plaint de ne pas avoir de « *statut* » reconnu par le monde des experts-comptables, notamment, l'Ordre des experts-comptables et des commissaires aux Comptes.

- Sensibilité, apprentissage : apprentissage par la pratique du métier, il essaie, par tout moyen, de pouvoir contourner l'obstacle de l'absence du diplôme afin de construire sa vie comme il l'entend.

- Capacité de gouvernance : bon utilisateur des compétences de ses collaborateurs, il arrive à valoriser les siennes. Son orientation est difficile et hasardeuse avec des axes stratégiques qui lui sont spécifiques, en utilisant la ruse, la « *métis* » pour contourner les obstacles.

Annotation n° 2 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir est son discours désordonné et le fait qu'il essaie de se convaincre lui-même qu'il travaille mieux qu'un expert, car il a la vocation de créer de la valeur en utilisant des stratégies mises au service de ses clients. Ces stratégies ne réussissent pas chaque fois. Face aux difficultés pendant quelques années, il voit que ça ne marche pas et il trouve une autre solution. Il a su saisir une opportunité de trouver un statut en exerçant le métier de commerçant qui ne nécessite aucun diplôme particulier. Il n'est pas un expert, mais un expérimenté.  
Opportuniste, entrepreneur du hasard et de l'opportunité.

**L'individu** : Éric R. « Ex-commercial en reconversion », 42 ans

- Métier : Commercial titulaire d'un BTS « *Force de vente* », pendant 17 ans salarié dans les grands groupes, ce qui lui a permis de se structurer et de connaître le domaine des matériaux d'isolation pour le bâtiment avant d'être chef d'entreprise en reconversion.

- Expérience : expérience du commerce et de la négociation avec des clients industriels, il connaît moins les clients particuliers et les marchés publics de la construction des bâtiments sociaux malgré sa préparation via une formation longue à l'entrepreneuriat dans le secteur du BTP.

- État d'esprit : sa quête est de trouver une entreprise à reprendre pour devenir patron. Pressé et exigeant, il souhaite tout changer dès la reprise de l'activité pour faire des profits. Ses représentations ne coïncident pas avec la situation réelle de son entreprise. Il n'arrive pas à s'interroger sur sa façon d'agir et sur les effets des transformations abruptes utilisées, concernant le mode d'exploitation de son commerce.

- Sensibilité, apprentissage : il met en avant la complexité et les enjeux que pose la reprise d'une petite entreprise, avec ses 7 salariés. Il donne l'impression d'être un acquéreur qui n'a pas été accompagné par le cédant (l'ancien exploitant) pour mieux connaître les rouages de son activité.

- Capacité de gouvernance : difficultés de compréhension au niveau de la gouvernance et de l'exploitation des ressources vives de l'entreprise, en commençant par le personnel et la culture d'entreprise orientée vers la participation et le travail en équipe ; ainsi que les clients existants pour travailler dans un climat de confiance.

Annotation n° 3 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir est son discours et son incertitude grandissante en s'approchant à la fin de la troisième année de sa reprise qui est relativement critique, selon les données statistiques et les études de l'INSEE sur les étapes de pérennisation d'une entreprise. La raison de cette inquiétude est due à l'augmentation des charges sociales, par exemple l'ACCRE (aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise), qui offre une diminution des charges pendant les deux premières années permettant aux ex-chômeurs créateurs de leur entreprise de se constituer une trésorerie. Le plus difficile pour lui est la gestion de son personnel ouvrier, ainsi que la gestion financière, malgré le fait qu'il ait embauché une assistante administrative.

Reconverti, entrepreneur commercial.

**L'individu** : Basile T. « Technicien bâtisseur habile », 56 ans

- Métier : technicien qualifié, titulaire d'un BAC professionnel de Génie climatique, il a travaillé pendant 23 ans comme salarié, avant de créer son Bureau d'étude d'ingénierie industrielle.

- Expérience : passionné par la technique. Il était responsable de la maintenance et de la gestion des contrats d'une clientèle d'industriels. Dans les services de maintenance, la notion de service était importante pour répondre aux besoins de son client. Il a démissionné pour entreprendre, car il ne supportait pas la souffrance au travail. C'était un ressenti relatif au manque de confiance à ses capacités et à ses aptitudes.

- État d'esprit : il estime que le manque de reconnaissance au travail conduit à l'entrepreneuriat. L'essentiel quand on démarre une société est d'avoir des clients (faire des affaires) et du travail. Suivant ce principe, il fait confiance à son associé, entrepreneur expérimenté, en lui laissant la gérance de sa société pendant quatre ans, car il est conscient que la gestion d'une entreprise ne s'improvise pas.

- Sensibilité, apprentissage : la valeur travail étant prédominante, suivie de l'autonomie à l'exercice de son métier et la capacité d'apprendre pour évoluer professionnellement. Il a fait l'éloge de l'amitié, et il l'a prouvé, en créant une deuxième Société pour « sauver » de la liquidation judiciaire le patrimoine immobilier d'un couple d'amis qui sont dans la difficulté. Il dit humblement qu'il a fait ce qu'il avait à faire.

- Capacité de gouvernance : manager social, compréhensif et proche de ses employés, il montre du respect pour ceux qui acceptent de travailler la nuit, même si cela peut lui coûter très cher. Pour sa nouvelle Société, il ne souhaite pas embaucher de salariés, car il préfère travailler seul pour apprendre un métier qui n'a jamais fait. Son objectif est d'éviter les contraintes des contrôles administratifs.

Annotation n° 4 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir est son discours pondéré et rassurant. Il visait le poste de directeur dans une filiale d'un groupe industriel et il est devenu entrepreneur après un malentendu lié à un manque de communication dans son ancienne entreprise. La rencontre avec un « parrain » lui a permis de créer « confortablement » sa boîte en se concentrant sur le cœur de son métier. La deuxième rencontre est sa comptable qu'il a embauchée pour internaliser sa gestion financière et comptable. C'est un manager qui connaît son équipe et qui entretient de bonnes relations avec son personnel et son associé. Il connaît parfaitement son métier et développe son activité professionnelle avec prudence. À l'époque de l'interview, il venait de créer sa deuxième entreprise (un projet pour sa retraite) de location des locaux professionnels, car il ne voulait pas s'ennuyer et surtout, pour apprendre à faire des choses qu'il n'a jamais faites auparavant.

Entrepreneur social attiré par la technique et la technicité.

**L'individu** : Fanny P. « Entreprenante en famille, persévérante », 30 ans

- Métier : restauratrice indépendante dans le secteur de la restauration rapide depuis 10 ans
- Expérience : elle rate son bac, elle n'arrive pas à exercer le métier qu'elle souhaite et construit toute son expérience en s'inspirant de ses antécédents familiaux (les parents ont un kebab). Elle a créé le sien à 19 ans pour créer son emploi et celui de son conjoint.
- État d'esprit : sa quête est d'avoir les mêmes conditions de vie que ses parents. Aidante et persévérante, son idéal est de travailler en famille avec son mari qui n'a pas de métier et il ne parle pas le français. Elle l'incite à se professionnaliser parce qu'elle lui fait confiance, en le laissant travailler seul pendant 4 ans dans son premier restaurant, pendant qu'elle développe son second restaurant avant de l'embaucher dans sa troisième Société de restauration au poste de cuisinier responsable des achats et d'approvisionnements. Elle devient gérante de sa nouvelle société et responsable administrative et financière.
- Sensibilité, apprentissage : elle se professionnalise et se réorganise en mère de famille et en entrepreneure expérimentée par le biais des mises en épreuve organisées directement et indirectement par son père qui est un homme sévère et un entrepreneur avisé depuis plusieurs années.
- Capacité de gouvernance : après un dur apprentissage sur le tas qui a duré 10 ans, elle montre son évolution. Son récit a changé, ainsi que son langage et sa posture. Elle met l'accent sur le processus entrepreneurial au féminin et sa propre organisation de la gestion du temps professionnel, familial et personnel. Elle doit développer son activité seule, aidée par son mari pour reproduire, vraisemblablement, le modèle du couple de ses parents.

Annotation n° 5 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir est son processus d'organisation « *rationnelle* » et son discours, sa persévérance et sa ténacité guidés par son désir de réussir pour prouver à son père que les filles savent travailler comme les garçons. Le message est très clair, elle accepte les contraintes et aspire à une vie où l'égalité des chances entre les hommes et les femmes pourrait être appliquée. Elle ne parle pas de sa mère, la figure du père est dominante. Elle est prudente et entourée par des conseillers professionnels : avocat, expert-comptable et banquier pour compenser son manque de connaissances en matière de gestion. Elle dirige seule son troisième restaurant et ses acquisitions immobilières. Entrepreneur en famille, mais propriétaire unique.

Développeuse, entrepreneure assidue et organisée.

### 7.3 Le deuxième composant du schème est le projet

**Le projet initial et final** Projet initial : **Victoria I.** Création d'un Cabinet d'expertise comptable en région parisienne, projet final : pas de changement sa cohérence, modèle économique & contrainte.

Le modèle économique est prédéfini suivant le prototype d'un Cabinet qui exerce une activité réglementée indépendante inscrite à l'Ordre des Experts-Comptables et des Commissaires aux comptes.

Côté innovation : application de l'économie numérique depuis 2009. La tenue des livres de comptes et la gestion financière de ses clients se fait en ligne, en distanciel via un système informatique sécurisé. Elle rencontre ses clients en présentiel une fois par an. Elle travaille seule et gère son temps de façon autonome.

Sa capacité de créer de la valeur et enjeux : l'élément central qui permet la création de la valeur concerne d'une part, la gestion du temps de production du service et d'autre part l'entretien et la sécurisation de son réseau informatique. Du point de vue économique, son système de travail lui permet de proposer des prix inférieurs aux honoraires moyens facturés par les Cabinets comptables classiques. Elle peut gérer plusieurs clients par jour, car elle n'a aucune perte de temps au niveau de ses déplacements aux entreprises ni des visites imprévues des clients à son Cabinet. En revanche, l'enjeu est indissociablement lié au bon fonctionnement de sa base de données virtuelles et à la maintenance de son système de sauvegarde.

Sa viabilité économique et sociale : la base de la viabilité de son Cabinet est relative à la structure des coûts de production et de fonctionnement et à la composition de sa clientèle. Elle a une expérience de neuf ans qui lui sert à éviter les impayés. Les clients sont choisis et lui ressemblent, à savoir : pour les

nouveaux clients, elle effectue des recherches sur internet pour vérifier si l'entreprise réalise un chiffre d'affaires suffisant pour payer ses charges.

Annotation n° 6 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir est la consolidation de l'activité (schéma 1, p. 56). Protection des acquis, elle ne prend que très peu de nouveaux clients pour maintenir son niveau du chiffre d'affaires, étant donné qu'il y a des départs des clients pour cause de retraite, ou pour une cessation d'activité qu'il faut remplacer. Pas d'autres innovations, hormis l'entretien rigoureux de son matériel informatique et la mise à jour de ses logiciels de gestion financière et comptable.

**Le projet initial et final - projet initial : Auger M.** Reprise d'un Cabinet d'expertise comptable avec un associé. Projet final : Création de quatre entreprises avec la holding, dont la quatrième est un Centre d'affaires.

Sa cohérence, modèle économique et contraintes : le concept de son modèle économique est défini quatre fois : 1. Reprise avec un associé d'un Cabinet d'expertise comptable à développer. Rupture avec l'associé ayant le diplôme. 2. Création d'un Cabinet d'expertise comptable avec des sous-traitants. Difficultés à les garder. 3. Prise de parts sociales et association avec certains de ses clients, signature des bilans en tant que Directeur financier. 4. Création Centre d'affaires, location des locaux et accompagnement administratif. Création d'un poste d'assistante. Projet cohérent, pérennisation de l'activité.

Sa capacité de créer de la valeur et enjeu : modèle de création de la valeur lié à l'offre d'un service complet au client. Prestations de services de gestion financière, de la tenue des comptes sans le contrôle et la signature de validation du bilan de la société. Mais, sans l'obtention du diplôme d'expert, il ne peut pas être autonome, la création de la valeur commence avec sa dernière entreprise et l'acquisition d'un important patrimoine immobilier, en Zone d'activités.

Sa viabilité économique et sociale : la viabilité de son entreprise est fondée sur une opportunité de mise en vente par une institution publique des locaux inoccupés situés à proximité de ses bureaux. Il a construit un véritable plan d'affaires qui lui a permis d'obtenir un prêt bancaire pour l'achat d'une surface de 500 m<sup>2</sup> et pour réaliser les travaux de réhabilitation d'un ancien centre de formation. Il y a des bureaux et des salles de formation équipées. Il propose un service d'hébergement et d'accompagnement administratif à ses clients.

Annotation n° 7 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir concerne un démarrage complexe pour la consolidation de son projet initial. Il se lance par la suite dans une aventure hasardeuse pour générer un chiffre d'affaires et confirmer sa stratégie d'existence lui permettant de tirer des revenus. La phase de croissance est plutôt lente parce qu'il est endetté pour l'achat immobilier. Cependant, sa dernière stratégie résolutoire lui a permis de minimiser les contraintes et d'éviter les péripéties, du fait qu'il

travaille seul avec une salariée et des stagiaires qui font des formations en alternance. Le Centre d'affaires fonctionne bien avec les locations des bureaux et des salles de formation (op.cit p.56).

**Le projet initial et final projet initial : Éric R.** reprise d'une entreprise de construction dans le secteur du BTP. Projet final : évolution vers de nouvelles activités toujours dans le secteur du BTP

Sa cohérence, modèle économique et contrainte : en trois ans, le modèle économique, ainsi que les stratégies, ont évolué plusieurs fois. Il rencontre des difficultés au niveau de la reprise d'une entreprise dont il ne maîtrise pas le fonctionnement ni au niveau de la gestion du personnel ni de la gestion comptable.

Sa capacité de créer de la valeur et enjeu : pour créer de la valeur, il essaie de diminuer les marchés publics et de vendre des prestations d'isolation des combles ou de rénovation pour les clients particuliers. Étant donné que l'entreprise n'est pas positionnée dans ce marché, il met en place des campagnes de publicité onéreuse, comme sur le site internet, la création d'un showroom, pour acquérir de particuliers.

Sa viabilité économique et sociale : pour assurer la viabilité économique et le maintien du personnel au niveau social de son entreprise, il cherche à exploiter une opportunité, et étant donné qu'il n'a pas les moyens d'embaucher d'autres salariés, c'est-à-dire des ressources humaines compétentes dans les domaines qu'il envisage de mettre en œuvre pour développer son activité, il continue à répondre aux appels d'offres des marchés publics.

Annotation n° 8 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir est le redémarrage d'une activité existante après avoir été reprise par un nouveau propriétaire. Finalement, le repreneur prévoit un projet plus étendu au niveau des activités préexistantes. Il se lance donc dans une aventure qui consiste à changer l'image, notamment, le positionnement de l'entreprise pour entrer dans de nouveaux marchés, comme dans le domaine de l'isolation et de la rénovation pour les particuliers. Par conséquent, la plus grande difficulté de cet entrepreneur, dit-il, est le niveau de compétence de ses salariés. Et les stratégies résolutoires pour continuer à fonctionner se limitent à faire appel à du personnel intérimaire possédant des compétences particulières pour travailler sur certains chantiers techniques (Figure 3-1, p. 52).

**Le projet initial et final** Projet initial : **Basile T.** Création d'un Bureau d'étude en Génie climatique, maintenance industrielle avec un associé qui est en même temps son parrain. Cette activité continue à fonctionner. Projet nouveau : Reprise des bâtiments d'une entreprise d'Hôtellerie - restauration en difficulté pour mettre en location des espaces professionnels pour les entreprises du même secteur, qui ne disposent pas de locaux appropriés.

Sa cohérence, modèle économique et contraintes : le modèle économique s'est développé en deux temps. En premier, il crée une société avec un associé où il travaille seul pour développer ce qu'il savait faire la maintenance et le commercial. En l'occurrence, la gérance était confiée à son associé. Dans un deuxième temps, l'entreprise a commencé à se développer et il achète des locaux en zone d'activités économiques et il embauche du personnel technique et une comptable. Pour sa nouvelle entreprise, il a réajusté ses pratiques et il a confié à sa comptable le suivi des locations. Il compte travailler seul pour éviter les contraintes administratives et avec les Prud'hommes.

Sa capacité de créer de la valeur et enjeu : pour créer de la valeur, il vend ses prestations d'ingénierie aux entreprises industrielles privées qui paient en deux temps : acompte à la commande et solde à la livraison. Il continue à s'occuper de la partie commerciale, et évite systématiquement les marchés publics et les appels d'offres qui sont chronophages pour le service administratif qui est assuré par une seule personne pour 23 salariés. Les enjeux concernent la stabilité du personnel salarié et spécifiquement celui de la comptable qui est « *multi-casquettes*. »

Sa viabilité économique et sociale : la viabilité de son entreprise est relative à la structure des coûts de production de ses prestations et de fonctionnement, notamment, pendant les premières années où il a travaillé sans aucun salarié pour consolider son projet du point de vue de sa clientèle. Depuis, la composition de sa clientèle reste relativement stable. Il connaît bien les besoins et les habitudes d'achat pour pouvoir provisionner le volume de sa production.

Annotation n° 9 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir est la consolidation de l'activité dans un délai de quatre ans et une croissance équilibrée, la clientèle d'industriels est relativement stable, lui permettant de contrôler ses ressources, après le rapatriement de sa comptabilité dans ses locaux et la prise de la gérance de sa société, tout en restant associé avec son parrain. L'augmentation du chiffre d'affaires était suivie par l'augmentation du nombre des salariés. (op. cit. p.56). Il faut souligner que la création de la nouvelle Société est présentée comme un « *projet de retraite* ». Il a envie d'apprendre un autre métier qu'il ne connaît pas.

**Le projet initial et final** Projet initial : **Fanny P.** reprise d'un vieux kebab pour le développer. Projet final : Création de deux nouveaux restaurants kebabs, dont le dernier est un restaurant traditionnel.

Sa cohérence, modèle économique et contrainte : sa cohérence et la continuité de son modèle économique dans les deux premiers restaurants du type kebab en travaillant avec son mari au premier et avec sa sœur au deuxième. Le troisième est un restaurant traditionnel avec une grande salle pour l'accueil du public et une variété de plats à consommer sur place et à emporter, en employant 4 salariés, dont son mari et sa sœur qui n'est plus son associée et l'embauche de deux salariés qui ne



font pas partie de la famille. Elle prend la gérance et quitte la cuisine et le service qui sont confiés à ses salariés.

Sa capacité de créer de la valeur et enjeu : la création de la valeur commence à partir de la quatrième année au premier restaurant et deux ans plus tard au deuxième. Le troisième est en cours d'organisation. L'enjeu est important étant donné qu'elle n'a jamais géré du personnel salarié « mixte » entre les membres de sa famille et les salariés qui sont en dehors de la famille. Pour la gestion, elle est entourée d'un expert-comptable, d'un avocat spécialisé en droit des Sociétés et d'un banquier qui la suivent et l'aident à assumer son rôle de dirigeante d'une entreprise de restauration.

Sa viabilité économique et sociale : la viabilité économique est assurée parce que les clients paient immédiatement, en revanche, la viabilité sociale devient plus complexe, parce qu'elle est installée à côté d'un grand Macdonald qui préexistait depuis plusieurs années avant la construction et l'installation de sa dernière entreprise. Elle prétend que l'emplacement est stratégique et que les étudiants viennent des Facultés de Dijon.

Annotation n° 10 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir est la consolidation de l'activité à l'issue d'un démarrage difficile qui a duré quatre ans. Actuellement, le fonds de commerce du premier restaurant est vendu et le deuxième, installé dans la banlieue dijonnaise sera vendu également. Le modèle économique de Fanny est bien précis : chaque fois qu'elle crée un restaurant, elle achète le bâtiment pour agrandir son patrimoine immobilier et bénéficier des revenus fonciers. (op.cit p.56). C'est une stratégie résolutoire pour obtenir plus facilement des prêts bancaires permettant de financer la croissance du troisième restaurant.

7.4 Le troisième composant du schème est le monde de chacun –(e)

### **Le monde de chacun -(e) Wictoria I.**

#### L'environnement interne, Milieu familial :

L'environnement intime de Wictoria I. est construit autour du travail, les études et sa carrière dans le monde de l'entreprise, qu'elle soit salariée ou qu'elle soit en profession libérale.

Dans son environnement familial, il y a ses parents ouvriers qui vivent en face de l'entreprise où son père travaille, et plus tard, son mari et complice qui aime l'entreprise comme elle, et l'encourage à devenir entrepreneur. Il était chef d'entreprise, lui aussi. Quand son mari est décédé, Wictoria I. a perdu son complice et son mentor.

### L'environnement externe, Milieu professionnel :

Son environnement externe est doté de valeurs portées par une culture tournée vers le mérite et l'esprit de service. Le milieu professionnel lui a permis de se construire comme salariée travailleuse et par la suite comme néo-entrepreneur.

### L'écosystème et le monde des affaires :

Au début de sa carrière, Wictoria I a travaillé dans de grandes entreprises où elle a bâti une grande partie de sa carrière, mais elle n'appartient pas au monde des affaires. Elle venait de Tours de parents ouvriers qui n'avaient pas les moyens pour l'aider. Elle a dû travailler les étés, pendant les vacances scolaires pour financer ses études. Elle a compris que grâce aux études, elle n'aura pas la même vie que ses parents. L'entreprise, un lieu paradoxal où on peut évoluer professionnellement, voire faire carrière ». Maintenant, elle est cheffe d'entreprise, mais elle ne se reconnaît pas en tant que telle. Elle a repris son métier d'expertise comptable et elle dit qu'elle était ravie. Par conséquent, le monde de la gestion financière et comptable lui a ouvert la porte pour rentrer dans le monde des affaires comme experte du calcul du chiffre d'affaires, du bénéfice et de la consolidation des comptes pour les grands groupes qu'elle connaît bien, et ses prestations sont bien rémunérées par les patrons du monde des affaires.

Annotation n° 11 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir est que le monde de Wictoria I. était la grande entreprise, cotée en Bourse, les conseils d'administration quand elle présentait les comptes du bilan de son employeur devant les actionnaires et quand les bénéfices étaient stables ou encore meilleurs. Son Nouveau Monde est son métier d'Expert-comptable, les bilans financiers et comptables de ses clients qui lui ressemblent, son système informatique et ses paiements sécurisés.

### **Le monde de chacun -(e) Auger M.**

#### L'environnement interne, milieu familial :

L'environnement d'Auger M. est construit autour de la reconnaissance par autrui de ses compétences de comptable « *expert* » autodidacte. Il connaît les astuces, il sait les vendre et il pérennise ses entreprises, réunies en Holding, dont il est fier. Ce dont il ne parle pas tout de suite, c'est de son milieu familial, notamment, qu'il est associé dans toutes ses sociétés, avec 50 % de parts chacun, avec son épouse.

#### L'environnement externe, Milieu professionnel :

Son environnement externe est le métier de la comptabilité, tableaux de bord et la création de la valeur pour montrer à son client ses capacités de bon gestionnaire. Le milieu professionnel, et plus particulièrement les patrons des TPE ou des PME qui ne sont pas intéressés par l'administratif, sont ses clients qui parfois deviennent ses associés. Depuis qu'il a créé le Centre d'affaires, les clients

peuvent être hébergés et accompagnés en matière de gestion administrative de leur entreprise de façon à se concentrer au cœur de leur métier. En France, l'intervention de l'expert-comptable n'est obligatoire que pour les grandes entreprises.

### L'écosystème et le monde des affaires

Au début de sa carrière, Auger M. a travaillé au sein d'un gros cabinet d'expertise comptable et de Commissariat aux comptes, en tant que « *comptable-chef de mission* ». Il a négocié la rupture de son contrat de travail pour se mettre au chômage, avant de reprendre en cogérance une société qui périssait. Mais, est-ce qu'il appartient au monde des affaires ? Cette société avec pour clients de petits commerçants, artisans qui confiaient leur comptabilité à ce cabinet et Auger M. était moins intéressé par cette clientèle ne créant pas de plus-value. Pour développer son activité, il a cherché une clientèle plus rentable.

Annotation n° 12 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir est que le monde des affaires n'est pas le même pour tous les entrepreneurs, notamment pour ceux qui ambitionnent d'effectuer de grandes missions dans les groupes industriels notamment pour ceux qui ambitionnent d'effectuer de grandes missions. La création de la valeur et le développement du chiffre d'affaires sont un souhait. Finalement, son monde est son métier qu'il vit autrement, les tableaux de bord et la création de la valeur sont là pour montrer à ses clients ses capacités de bon gestionnaire. Le milieu professionnel, dans son centre d'affaires, concerne les patrons des TPE ou des PME qui ne sont pas intéressés par l'administratif et lui confient la tenue de leurs comptes, ainsi que les clients locataires. Il s'est bien adapté avec son Centre d'affaires et à l'estime de ses petits clients et de ses salariés. Donc, sa vision de l'entreprise a permis à Auger M. de faire évoluer l'activité principale de son entreprise, de créer deux emplois et de créer un monde des affaires sur mesure par rapport à ses ambitions opportunistes, entrepreneur du hasard et de l'opportunité qui réussit étant donné que le système de gestion des entreprises est assez complexe, il y aura toujours des clients qui vont lui confier la gestion de leur compte, car il s'agit d'une technique financière qui est difficile à s'approprier pour un entrepreneur néophyte.

### **Le monde de chacun -(e) Éric R.**

#### L'environnement interne, milieu familial :

L'environnement personnel d'Éric R. est construit autour de l'apprentissage aussi bien formel, qu'expérientiel, dans le cadre de sa carrière de salarié dans un grand groupe industriel. Il rêve depuis l'âge de 15 ans d'avoir « *un truc* » à lui, en créant son entreprise, mais il n'était pas encore prêt. Avant de signer sa rupture conventionnelle, il a discuté avec son épouse sur ce qui va changer en créant son entreprise, c'est-à-dire, la diminution de son revenu et le risque qu'il prend en faisant un gros emprunt,

et il a fait un compromis avec elle, car elle lui fait confiance. Aussi ne veut-il pas la décevoir. Par la suite, pour bien préparer son projet, il s'est mis au chômage, pour s'investir dans une reprise d'entreprise à développer, et il s'est inscrit à Pôle Emploi. Ces démarches sont bien organisées.

#### L'environnement externe, milieu professionnel :

Depuis qu'il n'est plus salarié, son milieu professionnel est conditionné par une série de démarches préparatoires pour trouver une entreprise à reprendre dans le secteur du BTP. Il a repris une entreprise qui était en vente pour cause de départ en retraite. Malgré une bonne préparation initiale, pour devenir entrepreneur, il reconnaît que l'entrepreneuriat est un combat individuel pour trouver sa propre place. L'envie de créer son entreprise émanait du besoin de gagner de l'argent, sinon il allait décevoir son épouse ! Depuis presque trois ans, il rencontre des difficultés au niveau de la gestion de son entreprise et de ses salariés. En d'autres mots, il a pris les bonnes pratiques, bonnes à ses yeux, et il les applique. En revanche, il répète qu'il ne faut pas « *trop* » se planter et surtout éviter les erreurs.

#### L'écosystème et le monde des affaires

En fait, Éric R. découvre à la fois l'autonomie et le risque du néo-dirigeant quand il invoque qu'il est en train de mener un combat avec la trésorerie et l'environnement professionnel. Il utilise souvent le mot dilemme. Il est de plus en plus persuadé qu'il doit développer la clientèle des particuliers. Il persévère sur la voie de la communication commerciale pour attirer cette nouvelle clientèle qui achète des prestations pour la mise en valeur d'un bien privé, faisant des choix personnels. Il a le profil d'un bon vendeur, mais a du mal à dynamiser son équipe. Ils attendent tous de lui du travail et un salaire,

Annotation n° 13 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir est que le monde des affaires n'est pas un boulevard, mais de petits sentiers qu'il faut traverser, sans guide ni mode d'emploi, pour atteindre l'objectif de la pérennisation de l'activité. En interprétant son discours « *stressant* », on constate qu'Éric R. a réalisé son rêve avec enthousiasme et méthode, mais, il ne faut pas être naïf, le monde des affaires ne livre pas ses secrets facilement. L'entreprise qu'il a achetée n'était pas en position de cessation de paiement. La plus-value était incorporée dans le prix de vente. L'entreprise qu'il a reprise travaillait avec des bailleurs publics et il n'a pas bien compris que ces derniers ont toujours imposé à leurs sous-traitants leurs délais de paiement.

#### **Le monde de chacun -e Basile T.**

##### L'environnement interne, Milieu familial :

L'environnement personnel de Basile T. est construit autour du métier technique et sa mise en place au service de l'entreprise. Il annonce qu'il faut « *cloisonner* » les temps entre la vie privée et la vie professionnelle, au même titre qu'il ne faut pas confondre ami et copain. Sinon, il ne donne aucune

autre information sur sa famille, à l'exception de quelques précisions concernant le nom de sa boîte composé par les deux premières lettres du prénom de ses filles qui possèdent aussi des parts de son capital social octroyées quand il a modifié la redistribution des parts dans les statuts de sa Société.

#### L'environnement externe, Milieu professionnel :

Il est devenu entrepreneur en deuxième partie de carrière après avoir travaillé comme salarié pendant 23 ans dans deux sociétés différentes, toujours dans le même secteur d'activité. C'est un technicien qualifié, ayant une vision de l'entreprise qui s'harmonise avec ses valeurs « *énoncées* » en empruntant la définition de Barbier (2011, Op. cit. p.122-123), pour expliquer son engagement au métier de la maintenance des climatisations des bâtiments industriels. Il se montre prudent et à la fois audacieux, car il ne cache pas son ambition. Il estime que dans une entreprise le manque de considération et de reconnaissance professionnelle justifie un départ. Par ailleurs, il a donné des exemples sur sa façon de manager du personnel, en mettant l'accent sur les inconvénients d'être employeur « *social et compréhensible* ».

#### L'écosystème et le monde des affaires

Au cours de sa carrière, Basile T. est un salarié confirmé dans son métier. Il a assimilé que le monde des affaires est un monde, comme les autres mondes, où il faut « *plaire* » à son patron pour être reconnu. Donc, il accorde une importance particulière à son éthos discursif d'« *ex-employé* » respectueux de son engagement vis-à-vis de son patron et son identité d'appartenance comme un « *subordonné* » qui observe les règles et procédures de l'entreprise employeuse. Ce qu'il ne dit pas, c'est qu'il attend un retour de ses salariés. *Est-ce cela ?* Ancré dans son écosystème, il a acquis une posture d'entrepreneur depuis 15 ans, en tant que Co dirigeant au début et par la suite, comme dirigeant d'une société qui a créé de l'emploi pour 23 salariés. Dans sa quête d'un travail indépendant, il s'intéresse tout particulièrement à la pérennisation de son entreprise et l'exprime, en donnant la définition basique d'un entrepreneur réussi pour réussir, il faut avoir des clients pour vendre et faire des affaires. Et on peut rajouter que ce sont les règles qui dominent dans le monde des affaires.

Annotation n° 14 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir est le rapport particulier de Basile T. avec son premier projet professionnel. Il n'a de sens qu'au regard de son désir de réaliser ce qu'il ne trouvait pas en entreprise en tant que salarié qui repose sur deux symboles : le challenge et la prise de risque. En ce qui concerne son deuxième projet « *de retraite* », il montre qu'il a peur de s'ennuyer et il rend service volontairement à ses amis en difficulté. Dans le monde des affaires, on trouve deux grandes catégories : les gagnants qui réussissent et ceux qui sont statutairement indépendants.

Il paraît intéressant d'évoquer l'originalité du modèle économique de Basile T. basé sociologiquement sur une relation d'interdépendance avec son parrain et associé.

### **Le monde de chacun -(e) Fanny P.**

#### L'environnement interne, milieu familial :

L'environnement familial de Fanny P. est construit autour de l'endurance et des efforts au travail.

D'après ses représentations « *culturelles et familiales* », elle pense que « *Tous les efforts paient un jour* ». Elle a passé son BAC 2 fois et elle ne l'a pas eu. Elle était sportive et voulait en faire son métier.

Elle s'est mariée à 19 ans et a créé son entreprise. Elle décide de suivre le métier de ses parents, ouvrir un restaurant du type Kebab, sans pouvoir choisir le lieu de son implantation, car elle n'a pas d'argent et ne peut pas faire d'emprunt parce qu'il lui faut une caution. Son père choisit un commerce parce que le prix « *était intéressant* » et elle a mis 4 ans pour convaincre les habitants du petit village bourguignon d'aimer le sandwich turc avec de la viande de bœuf ou de poulet. Elle a pu rembourser son père et, forte de ses bons résultats financiers dès la troisième année, elle a laissé son mari seul gérer le commerce et vivre sur place pour se professionnaliser.

Elle est partie pour s'approcher de Dijon en créant son entreprise dans une banlieue sinistrée pas loin de Dijon. Elle a créé une société avec sa sœur. Entre-temps, elle a eu deux enfants qu'elle a élevés pratiquement seule en travaillant avec sa sœur 7 jours sur 7, à leur commerce.

#### L'environnement externe, milieu professionnel :

Au cours de son parcours dans la restauration rapide, Fanny s'est auto-construit pour être gérante, en alternant expériences et improvisations, par exemple, la distribution des flyers aux élèves à la sortie de l'école. C'était une micro-stratégie pour trouver des clients parce que dans le centre commercial, il n'y avait aucun commerce ouvert hormis le kebab. Il a construit toute son expérience en travaillant avec sa sœur, de 10 heures à 23 heures sept jours sur sept. Y a-t-il un milieu professionnel en dehors de la famille ? Finalement, le milieu professionnel est essentiellement composé de clients qui habitent dans cette banlieue et viennent, souvent en famille, pour consommer un sandwich et ils trouvent déjà étrange de rencontrer 2 jeunes femmes, mères de famille, derrière le comptoir, travaillant seules dans un commerce, traditionnellement exploité par des hommes. On laisse de côté toutes les péripéties, vu que d'après le discours de Fanny P, il n'y avait pas de difficultés, mais beaucoup de fatigue.

#### L'écosystème et le monde des affaires

Fanny P. n'a pas créé son commerce en deuxième partie de carrière du fait qu'on ne peut pas faire carrière quand on a des emplois précaires. Pendant dix ans, dont six avec sa sœur, elle a coconstruit une expérience, une solide expérience du milieu de la restauration rapide où la maîtrise du geste, la

rapidité pour préparer un sandwich permet de gagner sa vie et de pouvoir nourrir sa petite famille, compte tenu du fait que son mari était auto-employé, en exploitant le commerce au petit village. Cependant, ce qui compte pour Fanny P. est d'avoir une reconnaissance de la part de sa famille.

Annotation n° 15 : en méta-analyse, ce qu'on peut retenir est que le monde des affaires a un périmètre et un contenu : le périmètre est son troisième restaurant dans un lieu « *unique* » en face des Facultés, à la proximité de l'Hôpital Régional et à côté du McDo, pour « *stimuler son concurrent* » américain. En ce qui concerne le contenu de son monde des affaires, elle compte sur son comptable, son avocat, son banquier, ses clients, les étudiants et le personnel du centre hospitalier. Au centre de son monde figurent son mari, ses enfants, sa sœur et son père qui est propriétaire et bailleur des locaux.

### **Le schème néo-entrepreneurial et ses trois composants : quelle est son utilité ?**

La méta-analyse fait partie des méthodes d'analyse dites secondaires en ce sens qu'elles s'appuient sur la réexploitation de données existantes. Dans le cadre de cette recherche, la méta-analyse vise à approfondir les connaissances acquises par la première analyse des données quantitatives sur la manière dont les sujets apprennent à s'auto-construire comme néo-entrepreneurs. Pour la méta-analyse, on est revenu sur les verbatim actanciels, en prenant appui sur le contexte dans lequel s'inscrit leur action concernant leur façon de travailler, leurs valeurs et leurs émotions. De manière générale, le présent réexamen a confirmé l'absence de stéréotypicité, car ce qu'on a déjà soutenu, c'est que chaque parcours est unique, et sur les cinq aucune personne n'était auto-construite de la même manière, en bénéficiant des mêmes avantages ou en contournant les mêmes inconvénients. D'ailleurs, c'est une raison pour laquelle on a été amené à se demander si ce schème pourrait être appliqué de manière efficace à d'autres activités, par exemple, l'activité managériale, ou l'activité d'un chef de projet, ou encore d'un chef de chantier.

Avant de résumer brièvement les résultats de cette seconde analyse des situations présélectionnées, on doit préciser qu'on n'a pas construit de binômes, mais on a préféré présenter en premier deux porteurs, ayant initialement le même projet Wictoria I. et Auger M.

Ensuite, on a présenté deux « techniciens » dont le premier Éric R. s'est reconverti dans une nouvelle activité professionnelle et l'autre Basile T. est dans la continuité de son métier.

On a laissé pour la fin Fanny P., car elle est devenue entrepreneure à 19 ans, sans avoir exercé un autre métier auparavant et elle a travaillé en binôme avec son mari, et par la suite avec sa sœur, lors de la première partie de sa carrière entrepreneuriale.

### **Les néo-entrepreneurs-es, les non-dits d'un discours : sur eux, sur leur projet, sur leur monde**

Typologie de profils : résultats de la méta-analyse empirique de réexploitation des données qualitatives pour repenser au contexte dans lequel s'inscrit l'ensemble des représentations des néo-entrepreneurs.

La méta-analyse qualitative met en relief un certain nombre d'enjeux sur un terrain d'action où tout peut être possible. Au niveau de l'analyse qu'on a effectuée, leurs pratiques ont été traitées comme des solutions en se donnant comme tâchant de comprendre le processus de construction des individus et la relation singulière qu'ils entretiennent avec leurs contextes et leur environnement professionnel, familial et culturel, et c'est ce qui fait l'originalité de cette approche. Leurs situations d'entrepreneuriat s'appuient, du point de vue sociologique, sur des logiques d'action qui leur sont propres en tant qu'individus autonomes comptant sur eux-mêmes.

- **Victoria I.** ce qu'on peut retenir : c'est une professionnelle qui connaît tout le processus de la gestion des comptes, car elle a travaillé comme « *petite main* » dans un Cabinet d'expertise comptable pour financer ses études. Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Dans les grands Cabinets comptables les Experts-comptables supervisent, parfois, ils conseillent et signent les bilans. Toutes les tâches de « *saisie* » se font par les « *petites mains* ». Son modèle économique est hybride. Il est placé entre un système dématérialisé plus abordable que la méthode classique pratiquée, en présentiel, par les cabinets. En termes de transaction sociale et identitaire, c'est un marché, un compromis interactionnel entre le client qui souhaite un service personnalisé (une rencontre par an en présentiel) et la prestataire qui puise sa source dans des convictions profondes de l'entrepreneure, ainsi qu'à sa créativité et son expérience.

- **Auger M.** ce qu'on peut retenir : autodidacte en expertise comptable par manque de diplôme, il essaie de se convaincre lui-même qu'il travaille mieux qu'un expert diplômé. Même si cette perception n'est tout à fait fausse ou exagérée sur le rôle et les fonctions de l'expert-comptable, le métier est toujours réglementé et protégé en France, par le Conseil de l'Ordre (voir bibliographie : « *textes officiels* »). Face à une série de péripéties professionnelles pendant quelques années, il comprend qu'il doit construire une nouvelle identité professionnelle en exerçant un métier qui ne nécessite aucun diplôme particulier. Par ailleurs, il s'avère primordial de défendre ses propres intérêts afin d'éviter, en termes de processus, la marginalisation professionnelle, voire la paupérisation sociale, comme il dit toujours avec un brin d'exagération. Son monde est son métier qui évolue autrement. Son milieu professionnel concerne les patrons des TPE ou des PME ainsi que les clients locataires qui ne sont pas intéressés par l'administratif et lui confient la tenue de leurs comptes. En fait, il a créé un monde des affaires sur mesure par rapport à ses ambitions.



- **Éric R.** Ce qu'on peut retenir : concerne son incertitude grandissante en s'approchant à la fin de la troisième année de la reprise de son entreprise. Il applique les pratiques qu'il a apprises en entreprise et fait des expérimentations en mettant en place des plans marketing pour modifier le type de clientèle héritée de son prédécesseur. Le plus difficile pour lui est la gestion d'un métier qu'il ne maîtrise pas suffisamment. On fait l'hypothèse, qu'il découvre la gestion des ressources humaines productrices du service vendu au client, qu'il soit public ou privé. Il utilise ses compétences transversales pour faire le lien entre son métier de commercial et celui du gérant d'une société du BTP spécialisée dans la construction des logements sociaux ayant comme clients les bailleurs sociaux. Il déploie beaucoup d'énergie pour consolider le projet « *final* » lui permettant d'évoluer vers de nouvelles activités, plus « *nobles* » toujours dans le secteur du BTP pour accueillir une clientèle de particuliers. Il a découvert à la fois l'autonomie et le risque du néo-dirigeant quand il invoque qu'il est en train de mener un combat avec la trésorerie et l'environnement professionnel. Cet exemple incite à réfléchir sur les transitions et les reconversions professionnelles. D'après une étude réalisée par « *Opignon Way* » en 2014 pour l'AFPA (Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes), 60 % des salariés ont déjà connu un changement de métier ou de secteur d'activité. Il faut tenir compte que la reconversion fait partie du parcours professionnel des temps modernes et des conditions du marché de l'emploi qui prend du temps. Il s'avère compliqué de changer de métier et de statut professionnel. <https://www.cadremploi.fr/editorial/tag/reconversion-professionnelle>

- **Basile T.** Ce qu'on peut retenir : est le fait qu'il est devenu entrepreneur, à la suite d'un *malentendu* lié à un manque de communication dans l'entreprise où il était salarié. La rencontre avec un « *parrain* » et futur associé a fait accélérer sa décision de se mettre son compte. Il a joué le rôle de facilitateur. La deuxième rencontre est la comptable qu'il a embauchée pour prendre en charge la gestion administrative de ses Sociétés. C'est un manager « *social* » qui entretient de bonnes relations avec son personnel et avec son associé. Basile T. a assimilé que le monde des affaires est un monde, comme les autres mondes, où il faut « *plaire* » pour être reconnu professionnellement. Il accorde une importance particulière à son éthos discursif d'« *ex-employé* » respectueux de son engagement, vis-à-vis de son patron et son identité d'appartenance. Actuellement, employeur lui-même, il s'attend à ce que ses « *subordonnés* » fassent preuve de loyauté envers lui ; mais il ne le dit pas dans le discours. Dans sa quête d'un travail indépendant, il s'intéresse tout particulièrement à la pérennisation de son entreprise et l'exprime en donnant la définition d'un entrepreneur qui réussit ses objectifs et qu'il recommence en créant une deuxième entreprise pour pouvoir rester dans le monde des affaires, car il craint de s'ennuyer.

- **Fanny P.** Ce qu'on peut retenir : sont son discours vif, sa persévérance et sa ténacité guidée par son désir de réussir pour prouver à son père que les filles savent travailler aussi bien que les hommes.

Son souhait est très clair. Elle aspire à une vie où l'égalité des chances entre les hommes et les femmes peut être appliquée même à une famille d'émigrés turcs. Elle répète que « *quand on n'a pas d'expérience* », il faut travailler et apprendre à utiliser son bon sens. On laisse passer les sentiments, on ne les garde que pour les enfants.

C'est un discours de femme cheffe d'entreprise. Le paradoxe est que la figure du père est dominante à travers de petites phrases, parfois inaudibles. Son mari la suit avec attachement et peut-être avec admiration. Elle est prudente et entourée par de conseillers avisés : avocat, expert-comptable et banquier pour diriger seule son troisième restaurant et ses acquisitions immobilières. Son mari n'est ni associé ni copropriétaire, son père non plus, mais il l'observe.

On pourrait aisément la définir comme une entrepreneure en famille, mais propriétaire unique.

Pour Fanny P. le monde des affaires a un périmètre et un contenu : le périmètre est tout ce qui est autour de son troisième restaurant dans un lieu « *unique*, à côté du McDo, pour « stimuler son concurrent » américain. En ce qui concerne le contenu, son monde des affaires inclut ses conseillers et ses clients de proximité : les étudiants et le personnel du centre hospitalier. Au centre de ce monde sont le mari, les enfants, la sœur. Elle n'a jamais parlé de sa mère. Quant au père, il est situé à part. Il est propriétaire et bailleur des locaux, où elle a installé son restaurant pour avoir un revenu pour sa retraite.

Cette étape d'analyse permet de peaufiner les profils entrepreneuriaux des personnages de cette recherche. Ils ne sont pas des héros, mais des gens ordinaires, engagés et attentifs pour conserver leur outil de travail qui leur procure une sorte d'autonomie et un revenu. Mais, ce sont des mots qu'ils ne prononceront pas, ce sont des sous-entendus inhérents aux fonctions entrepreneuriales.

En guise de résumé, on présente la typologie des profils entrepreneuriaux qui ont été étudiés en premier et deuxième niveau d'analyse. Dans ce panel, il y a trois générations de néo-entrepreneurs et finalement les valeurs de l'entreprise n'ont pas beaucoup changé. L'entrepreneuriat est une activité professionnelle où les valeurs déclarées et communiquées, à travers le discours oral, correspondent à l'engagement des individus (Barbier, 2011, op. cit.), dans le cadre de leur activité. Comme on l'a constaté, ils ont suivi un parcours : ils l'ont d'abord imaginé, en se référant au schéma du scénario entrepreneurial relatif à l'élaboration du projet (Lhotellier, 1986, op. cit.) Cela étant, ils ont construit leur projet, suivant une série de procédures et finalement, il s'est matérialisé en outil de travail dans un contexte précis, faisant partie d'un écosystème qui se confond avec le monde dans lequel ils vivent et essaient de satisfaire leurs envies, leurs besoins et leurs ambitions.

**Trois générations d'entrepreneurs**, ce qu'ils /elles donnent à voir et ce que l'on voit

Tableau 37 : Trois générations d'entrepreneurs

Génération d'entrepreneurs entre 50 & 60 ans Ce que chacun - chacune donne à voir	Traits caractéristiques individualisés d'un ensemble de données empiriques Ce que l'auteure voit
<b>Victoria I.</b> 63 ans « <i>Working woman pour soi, indépendante</i> »	Travailleuse, entrepreneure aimant l'entreprise
<b>Auger M.</b> 56 ans « <i>Autodidacte et multi-stratège</i> »	Opportuniste, entrepreneur du hasard et de l'opportunité qui réussit
<b>Basile T.</b> 56 ans « <i>Technicien bâtisseur habile</i> »	Professionnel attiré par la technique et la technicité. Entrepreneur social
<b>Éric R.</b> 44 ans « <i>Ex-commercial en reconversion</i> »	Reconverti, entrepreneur commercial inquiet
<b>Fanny P.</b> 30 ans « <i>Entreprenante en famille, persévérante</i> »	Développeuse, entrepreneure assidue et organisée

En fait, on peut dire qu'avoir un projet et une activité choisie, il n'y a pas d'âge, mais il y a des « *valeurs identitaires* » en empruntant cette notion de Barbier (2022). En d'autres termes, la notion de la valeur suppose l'engagement d'un sujet dans une activité. Dans le contexte de cette méta-analyse, on a visé l'engagement des néo-entrepreneurs, notamment, leur renonciation au travail salarié bien qu'il procure un statut ayant des normes plus confortables dans un cadre collectif. Wittorski (op. cit., 1997) parle des compétences collectives qui structurent un processus d'apprentissage individuel dans un « *collectif d'action* » (Ibid.). Ce qui signifie qu'on apprend ensemble au lieu d'apprendre tout seul et, probablement, en commettant moins d'erreurs.

### 7.5 Les néo-entrepreneurs : résumé des résultats d'analyse des matériaux.

L'étude aborde de manière diachronique une activité à effectuer et une activité déjà en place effectuée par des hommes et des femmes rencontrés au cours de cette recherche provenant de tout milieu socioéconomique et culturel. Ce qui conduit à l'entrepreneuriat ne relève pas d'une vocation irrépressible ou d'une soif d'enrichissement, mais plutôt d'un arbitrage entre diverses possibilités dans des circonstances professionnelles incertaines selon la définition proposée par Grossetti (op. cit. 2016).

D'après les résultats de cette enquête empirique menée auprès de nombreux néo-entrepreneurs proactifs et par la suite, auprès de cinq néo-entrepreneurs expérimentés ayant des profils représentatifs, être néo-entrepreneur aujourd'hui, suppose des processus d'adaptation aux situations

professionnelles spécifiques et complexes nécessitant de trouver, d'une part, les « aides » et les moyens financiers ad hoc pour créer leur entreprise. D'autre part, il faut savoir affronter le problème de la viabilité du projet pour assurer la continuité de son outil de travail. Ce statut socioprofessionnel vise la pérennité de l'auto-emploi d'une activité ouverte au risque et sans solutions prédéterminées (Sicalidou, op. cit., 2020).

La première partie de cette enquête repose initialement sur un diagnostic quantitatif, une sorte d'état des lieux d'ordre statistique concernant la transition professionnelle et les interactions d'une population relativement « méconnue » composée exclusivement de demandeurs d'emploi inscrits au chômage. Ainsi, l'étude quantitative décrit les caractéristiques de cette population située en amont de la création ou de la reprise d'entreprise. Elle vise la construction des catégories d'entrepreneurs proactifs, dits potentiels en situation de chômage choisi ou subi. Selon les résultats obtenus, 48 % des participants ont réussi à négocier un accord avec leur patron pour quitter l'entreprise et 2,5 % des participants ont démissionné pour créer leur entreprise en sacrifiant leur indemnisation faute de refus catégorique de leur patron de négocier une rupture conventionnelle. En ce qui concerne ceux qui ont été licenciés pour différents motifs à l'initiative de leur employeur, on peut supposer qu'ils ont subi la rupture de leur emploi salarié, 25 % des participants. En revanche, pour ceux qu'ils effectuaient des missions d'intérim, 2,2 % des participants et ceux qui évoquent (6,4 %) « d'autres éléments déclencheurs », on peut conclure que l'entrepreneuriat est un moyen pour assurer son propre emploi, voire « une solution pour trouver une activité rémunérée » selon les études de l'INSEE (No 1701, 27/06/2018). Les résultats de cette étude quantitative corroborent ceux des études similaires portant sur le profil des (néo) -entrepreneurs. En d'autres termes, ils font leur « métier de chômeur porteur de projet entrepreneurial » leur permettant de sortir d'une forme « d'inactivité professionnelle » pour créer leur propre activité.

En outre, cette première enquête a été approfondie, en deuxième partie, par une recherche qualitative menée sous la forme d'entretiens individuels, non directifs, avec des entrepreneurs expérimentés. Dans un contexte de situations problèmes liées à l'emploi et aussi à la reconnaissance professionnelle pour leur savoir-faire, la construction d'un projet professionnel solide les a conduits à l'entrepreneuriat. C'est une série de constats et d'observations sur leurs orientations, leurs pratiques, leurs stratégies résolutives qu'ils mettent en œuvre, d'une part pour sortir de ces situations problèmes et d'autre part, pour pérenniser leur auto-emploi. Cette population appartient à la même catégorie que les futurs « néo entrepreneurs ». Pour obtenir un résultat probant, on a effectué onze entretiens avec 6 entrepreneurs et 5 entrepreneures, dont dix entretiens exploitables, et on a sélectionné cinq entrepreneurs, dont deux femmes et trois hommes. Ce choix était inspiré et guidé par les résultats de

l'enquête quantitative qui a précédé, dont le taux correspondant pour les hommes étant 57 % et celui pour les femmes étant 43 %. Majoritairement, ils sont créateurs ex nihilo de leur entreprise, sauf un qui est repreneur d'une entreprise existante. Les statuts juridiques de leurs entreprises sont variés et représentatifs des statistiques de l'INSEE (N° 1631, 27/06/2018) : entreprise individuelle ou société avec ou sans associé, dont quatre d'entre eux emploient entre 2 et 30 salariés. Selon les critères de choix qu'on a établis, ils sont devenus entrepreneurs à la suite d'une rupture, ou à cause d'une insatisfaction dans leur vie professionnelle : deux entrepreneurs ont négocié une rupture conventionnelle, un a démissionné, une entrepreneure a été licenciée et une autre a créé sa première entreprise pour assurer son propre emploi et celui de son conjoint.

Les résultats de cette analyse qualitative mettent en relief un certain nombre d'enjeux sur un terrain d'action où tout peut être possible. Au niveau de l'analyse qu'on a effectuée, leurs pratiques ont été traitées comme des solutions en se donnant comme tâche de comprendre le processus de construction des individus et la relation singulière qu'ils entretiennent avec leurs contextes et leur environnement professionnel, familial et culturel, et c'est ce qui fait l'originalité de cette approche.

Les situations entrepreneuriales s'appuient, du point de vue sociologique, sur des logiques d'action qui leur sont propres, qui sous-tendent différentes « *expérimentations* » (Laville & Salmon (2022). L'expérimentation est le pivot de la réflexion de Dewey, « *l'enquête sociale* » son prolongement. En transposant cette citation aux entrepreneurs et leurs logiques d'action, on peut interpréter qu'ils visent une connaissance « *active et opérante* » pour faire avancer la situation problème, l'améliorer ou la contourner, dont certaines de ces expérimentations seront validées et utilisées pour faire évoluer le processus en vue d'atteindre l'objectif de la pérennisation de l'activité.

Cette évolution, initialement « *hasardeuse* », a apporté des innovations à caractère « *modernisateur* » ou bien « *transformateur* » pour que l'activité professionnelle puisse se positionner dans un marché concurrentiel. Néanmoins, lors du premier niveau d'analyse du discours avec la méthode qu'on vient de décrire et avec les auteurs sollicités, les entrepreneurs interviewés ont raconté leurs représentations en relatant leurs parcours professionnels.

Le but de cette démarche vise la création d'une typologie des profils entrepreneuriaux pour une meilleure compréhension de « *l'agir intelligemment* » de Dewey (1983, p.133), cité par Fabre (2017).

On a ambitionné d'aller plus loin en introduisant d'autres éléments qui apparaissent comme manquants dans l'analyse effectuée. La cible est de porter un autre regard sur les néo-entrepreneurs, en construisant un deuxième niveau de réflexion, du point de vue qualitatif, sous forme de méta-analyse afin de créer le schéma du néo-entrepreneur qui pourrait être transposable dans un autre domaine.

# **Chapitre VII : se construire comme entrepreneur**

## Introduction du chapitre VII

Le travail de recherche s'intéresse à deux types de populations : les futurs entrepreneurs « *proactifs* » rencontrés exclusivement dans les Agences de Pôle emploi qui est un des éléments constitutifs du champ de la recherche et les entrepreneurs expérimentés créateurs de leur activité. Ils font partie de la même catégorie que ceux qui sont actuellement inscrits à Pôle emploi.

L'appellation « *néo-entrepreneurs* » fait allusion au titre du livre de Philippe Bernoux (1974) sur les nouveaux dirigeants des PME qui commencent à intéresser les sociologues (Ibid.), parce qu'ils apportent un regard neuf sur le patronat français. D'après la description de l'époque, ce Nouveau Monde patronal, est un monde armé de sa propre éthique, à savoir : goût de la liberté et de l'entreprise, sentiment de sa propre fragilité et caractérisé par tout ce qui lui fait défaut, c'est-à-dire, l'insuffisance d'autofinancement, le manque d'innovation, l'absence de maîtrise des marchés, etc. L'accent est mis sur les « *besoins de ce petit patronat* », ses handicaps et ses difficultés par rapport au grand patronat qui dominait les marchés depuis des décennies en prenant appui sur les travaux de Zalio (2004, 16 à 30). Il est donc important d'examiner ces transformations sociales.

En ce qui concerne la dialectique de la complexité et de l'autonomie, on a mobilisé ces deux notions, chères à Edgar Morin (1988, p 1 à 18), pour expliquer que sur le chemin de l'entrepreneuriat se trouve « *l'irréductibilité du hasard* » et quand il y a hasard, l'incertitude s'éternise dans un contexte complexe. Cette complexité est liée au fait que le futur entrepreneur doit instaurer un dialogue énergique et convaincant sur la façon dont il va réaliser son projet avec tous les acteurs (les actants de Greimas), concernés par son initiative, directement en commençant par sa famille, ou indirectement en commençant par son référent de Pôle emploi. Par la suite, il va rencontrer les institutions publiques et privées qui informent les futurs entrepreneurs, ou gèrent les aides financières pour les nouvelles entreprises. Puis, il contactera les professionnels de la formation, du conseil juridique, fiscal, comptable et financier. Ce sont des structures, majoritairement, privées qui procurent des renseignements, des conseils et d'accompagnement pour que le futur entrepreneur puisse prendre la bonne décision. Il s'agit d'un choix difficile situé entre deux besoins contradictoires : l'autonomie et la coopération.

On estime, que l'acte d'entreprendre n'est pas un acte solitaire, mais un acte collaboratif et concerté, même s'il est question d'une entreprise individuelle créée sous le régime de l'auto-entrepreneur dont la procédure du « *démarrage* » de l'activité est simplifiée par les pouvoirs publics depuis 2009. Cependant, ce qui suscite un vif intérêt n'est pas la définition de l'entrepreneur, « *mais comment le devient-il ?* » En utilisant l'expression de Gartner (1989, p.31). Et quelles sont les principales expériences acquises durant cette période de chômage et après la création de l'entreprise ?

# 1 Une question qui interroge : devenir entrepreneur et situation problème

Les situations problèmes n'ont jamais été nommées en tant que telles lors du discours et pourtant, elles existent, elles sont sous-entendues et font partie intégrante du discours. On les identifie lors de la transcription du récit. Pour mieux comprendre ces situations particulières, on va chercher dans la « boîte à outils » du modèle théorique, deux notions : la première est liée à un concept pédagogique et la deuxième est liée à une pensée philosophique.

La transposition des concepts pédagogiques pour élucider une situation problème située dans un contexte entrepreneurial est une des particularités de cette recherche : comment procède-t-on ?

La réponse à cette question est approximative si on se réfère à la définition de Meirieu (1991) cité par Fabre (1997). Meirieu, compare la situation problème à un dispositif d'apprentissage qui se présente en forme de problème. Selon la définition qu'on a donnée, l'entrepreneuriat n'est pas uniquement un phénomène économique lié à l'emploi, ni générationnel lié au changement des mentalités des salariés, mais également social et éducationnel. Être entrepreneur dans la durée, c'est un long apprentissage « *sur le tas* » par la pratique et de façon expérimentale, ou empirique.

C'est une première approche : l'entrepreneuriat est une activité formatrice et enrichissante. On apprend à être polyvalent en exerçant plusieurs tâches à la fois.

Dans le cadre de cette discussion, Fabre (Ibid.1997) explique que la situation problème semble hésiter entre deux options : « *le modèle réussite/compréhension et le modèle échec/rectification, selon le statut accordé à l'erreur et à la prise de conscience du problème par « l'élève »*. Si l'on met à la place de l'élève Fanny P. une néo-entrepreneure qui prend conscience qu'après avoir raté deux fois son bac, elle a quitté l'école sans aucun « *bagage* ». Elle n'avait ni métier ni expérience professionnelle, car elle multipliait les emplois précaires où l'on n'apprend rien. C'était un échec, une alerte : il y avait un problème qu'il fallait résoudre. Elle est partie de zéro en créant son premier restaurant kebab. Elle ne vivra plus cette absence de diplôme comme un échec, elle a réussi à rebondir, désormais, elle est cheffe d'entreprise.

C'est une approche de l'apprentissage informel du métier de la restauration rapide. Ainsi, on obtient une réponse cohérente et appropriée à l'interrogation posée au début.

Les néo-entrepreneurs rencontrent des situations problèmes tout au long de leur carrière et apprennent



à les résoudre eux-mêmes. Ils construisent leur propre expérience « *par et dans leur activité* ». On va donc utiliser la première partie de la définition de Meirieu et on la complétera avec celle de Fabre.

Pour prolonger la discussion, les situations problèmes apparaissent comme une première étape dans la « *lutte* » contre un problème urgent qu'il faut résoudre. Elles ne sont pas des solutions : ce sont des alertes qui obligent à agir évoque Aebli (1951, cité par Fabre *ibid.*). Il recommande que « *dans une perspective d'adaptation, le savoir doit être envisagé comme un ensemble d'outils pour résoudre des problèmes* ». On répond que dans ce type de situation, il faut peut-être changer de projet, ou bien s'auto-orienter en mobilisant certains savoirs et connaissances acquises au fil des années. Par exemple, dans le cas de Fanny P. : c'est le contexte familial, car ses deux parents sont propriétaires d'un restaurant kebab où ils travaillent en couple. Compte tenu de ses antécédents parentaux, elle connaissait le fonctionnement de ce type de restauration qui lui a permis de construire son projet professionnel. En plus, c'est une activité de restauration rapide, comme on a déjà dit, ne nécessite aucun diplôme.

Pour résumer : la pédagogie elle-même n'est pas une science. La pédagogie est donc une théorie issue de la pratique et pour la pratique évoque Fabre (2015). L'entrepreneuriat est une activité à projet apprenante située dans le champ du « *possible* ». Et, si l'on a déjà appris à apprendre, on pourrait rebondir et modifier le modèle pour passer du modèle échec au modèle réussite.

On laisse la parole à Pindare qui souhaite du fond du cœur « *d'épuiser* » le champ du possible à la place de l'immortalité.

## 2 Effets sur le lien social : transactions sociales et identitaires

Les questions qu'on s'est posées au début de cette recherche : « *devenir entrepreneur est-il possible pour tous ceux qui le souhaitent ?* » Et si c'était le cas, « *comment fonctionne cette transformation sociale et professionnelle ?* » C'est une question vive et toujours discutable au même titre que les sujets abordés lors de la discussion.

Comment est-elle vécue (expérimentée) par le sujet et comment peut-on la discerner pour l'interpréter ?

### Être néo-entrepreneur : parcours d'expérience et transactions identitaires.

Après la présentation et les analyses des résultats de l'enquête qualitative, on a pensé qu'il serait judicieux d'aborder de façon plus réflexive les notions qui reviennent souvent dans les discours et les expressions utilisées par les néo-entrepreneurs interviewés. Dans cette démarche réflexive particulièrement tournée vers le monde de l'entrepreneuriat, on se donne pour objectif d'expliquer

que la volonté d'être entrepreneur et de continuer à exercer cette activité dans la durée, comme le suggère le titre de ce sous-chapitre, suppose des processus d'adaptation aux situations professionnelles complexes. Ce statut socioprofessionnel vise la pérennité de l'emploi par l'exercice d'une activité indépendante, ouverte au risque, sans solutions prédéterminées (Sicalidou, op. cit. 2020, p.189).

On a constaté que le processus néo-entrepreneurial est une conversion qui apparaît, la plupart du temps, en deuxième partie de carrière. Elle est liée à l'intentionnalité de l'individu de se réaliser professionnellement via un projet conduisant à l'auto-emploi. Le passage à l'acte est une activité qui met en gage la responsabilité du créateur d'entreprise et incite sa vigilance, car les risques et l'incertitude ne sont pas exclus. Alors, il est intéressant de voir comment les individus ont procédé pour s'approprier les outils et les pratiques de gestion financière, de négociation et de vente, ainsi que les techniques utilisées pour continuer à exister en tant qu'entrepreneurs « *pérennisateurs* ». Pérennisateurs est un néologisme qui décrit l'effort déployé par les entrepreneurs pour pérenniser leur auto-emploi, qui signifie le « *rendre durable et permanent* ». Dans le contexte du néo-entrepreneuriat, le terme « *trouver en lui-même les moyens de se pérenniser* » (Ibid.) signifie, du point de vue économique, donner l'impulsion nécessaire pour arriver à développer son entreprise.

En outre, on a observé, via les entretiens non directifs, que ces néo-entrepreneurs ont rencontré des difficultés, voire des péripéties au niveau de la gestion du personnel, des règles et des démarches administratives, de la recherche de leurs premiers clients. Ils ont dû apprendre via des apprentissages informels, « *sur le tas* » ou en utilisant des processus d'initiation « *par essais et erreurs* ». Ils ont développé, par ailleurs, des logiques d'action et des stratégies qui leur ont permis d'asseoir les bases du développement de leur entreprise, ainsi que leur présence dans l'économie locale.

Ce qu'on a découvert par cette recherche concerne la professionnalisation de ces entrepreneurs (point important), grâce à l'expérience acquise au travers des ajustements réalisés au cours des transactions et des échanges négociatoires avec leur environnement professionnel et familial. On a donc sollicité Wittorski R (2016) dans le cadre de cette discussion sur ses travaux concernant la professionnalisation pour qu'on puisse comprendre cette transformation conjointe de l'entrepreneur et de son entreprise. On va essayer d'expliquer leurs logiques d'action, « *en paraphrasant* » ou plutôt en s'inspirant de Wittorski et en transposant dans les Sciences de l'Éducation des principes économiques et néolibéraux. **Mais, on estime que « la voie de professionnalisation » peut être considérée comme « logique d'action »** (Ibid.) qui caractérise des sujets en prise avec une situation qui leur est familière.

Cela les a conduits à modifier leurs façons de faire, le plus souvent, sans qu'ils s'en rendent compte, par un ajustement « *au fil de l'action* ».

Dans le cadre d'une approche compréhensive, l'analyse des logiques d'action des individus permet de percevoir quelles rationalités ont été mises en œuvre derrière chaque action. De plus, la professionnalisation fait appel aux compétences et aux acquis antérieurs. On pourrait parler de transfert des compétences. Toutefois, si l'on tente d'aller un peu plus loin dans la réflexion, on constate que les entrepreneurs ont formalisé, de façon empirique, des pratiques conçues par eux-mêmes. Elles sont issues d'expériences récentes ou antérieures et d'une posture « *de professionnel* » pour exercer au mieux leur métier d'origine et leurs fonctions de dirigeant d'entreprise.

Lors de leur construction en tant qu'entrepreneurs, ils ont validé leur capacité d'apprendre à affronter et à maîtriser leur écosystème et les changements qui s'y opèrent. En d'autres termes, la professionnalisation relève, avant tout, d'une « *intention sociale* », afin de discriminer les raisons qui ont contribué à la pérennité de leur entreprise, Wittorski (2008).

Fanny confirme en disant que se professionnaliser signifie apprendre à faire des tâches plus complexes, être multitâche, pour mieux travailler.

Dans un sens, il est justifié du fait que la « *nature humaine n'existe pas en tant que modèle général prédéfini* », Sartre (1946). Pourtant, ils ont deux points communs : le premier est qu'ils ont tous eu un projet pour sortir du salariat et ce projet, ils ont réussi à le réaliser, tout en se réalisant eux-mêmes. Le deuxième point commun est qu'ils se mettent avec énergie à effectuer une tâche difficile pour pérenniser leur outil de travail jusqu'au bout de leur vie active.

## 2.1 Ils n'ont aucune intention de retourner au salariat.

Pour expliquer cette situation, on peut s'appuyer sur la doctrine existentialiste qui conçoit que : « *L'homme n'est rien d'autre que son projet, il n'existe que dans la mesure où il se réalise, il n'est donc rien d'autre que l'ensemble de ses actes, rien d'autre que sa vie* », Sartre (1946, p. 55).

Dans le cas des néo-entrepreneurs, le projet prend une dimension importante. Cette dimension ne concerne que les accompagnants, les formateurs, les banquiers, les comptables lorsqu'il précise l'idée en construisant un plan d'action à suivre. A contrario, le projet pour son porteur est avant tout une envie, un désir pour faire quelque chose de nouveau. C'est un moyen pour répondre, à la fois à une exigence personnelle, et à un besoin vital. Ainsi, on a considéré qu'il était intéressant d'inviter les entrepreneurs interviewés à une rencontre fortuite fictive pour discuter sur les points qu'ils pourraient avoir en commun. Or, on peut définir que ce qu'ils ont tous en commun, c'est leur volonté de devenir entrepreneur pérennisateurs.

En d'autres termes, l'entrepreneuriat démarre par une action volontaire d'un individu (parfois deux

individus) et s'accomplit dans un cadre collectif selon le modèle : individu-projet-écosystème. Dans l'écosystème, on inclut les acteurs internes (famille) et externes (institutions) qui contribuent à sa réalisation.

Pour atteindre ce type d'objectif, on a rassemblé les données les plus pertinentes afin de construire l'identité professionnelle des néo-entrepreneurs en repensant à leur professionnalisation et à leurs logiques d'action.

Du point de vue taxinomique, cette catégorie représentait 25 % des créateurs d'entreprises en France en 2018 et les statistiques ont peu évolué sur ce point.

## 2.2 L'entrepreneuriat, un moyen permettant d'exister professionnellement

Éric R prend la parole. Il rêvait d'être entrepreneur. Actuellement, il éprouve des difficultés à fonctionner, car il s'est reconverti en reprenant une entreprise et il constate qu'il est difficile d'être chef d'entreprise ; c'est un combat sans répit.

Basile T. a une autre définition de l'entrepreneuriat qui est liée à celle de la stratégie d'apprentissage et de la professionnalisation via la capacité d'apprendre. Il considère que celui qui crée son travail trouve cela plaisant, sinon, c'est lassant, cela devient une routine et l'on n'apprend plus rien.

Wictoria I. quant à elle, donne le ton dans cette discussion en déclarant que l'entreprise est « *magique* » (voir p.345).

Le mot magique prend le sens de quelque chose de fascinant, d'irrationnel. Pour quelle raison, l'entreprise est un endroit magique, qu'est-ce qu'il y a d'irrationnel ?

Au regard de cette révélation qui a été énoncée sans explication particulière au début de son discours, on est revenu aux verbatim, notamment sur la partie où elle présente son parcours depuis son adolescence. De sa fenêtre, elle regarde l'usine où travaille son père en tant qu'ouvrier. On a pensé inévitablement à l'ouvrage de Pierre Bourdieu « *Espace social et genèse des classes* », où il évoque la « *magie sociale* » comme un élément de transformation d'une personne, dans le cas de Wictoria, pour devenir autre que ce qu'elle est. Cette transformation correspond au long parcours professionnel. Pour expliquer cette révélation, on va instaurer un dialogue entre Bourdieu et Wictoria en revisitant son récit pour expliquer pourquoi l'entreprise est magique.

Elle est issue d'un milieu modeste. Son père est ouvrier et dès son adolescence, elle ne souhaite pas avoir la vie de ses parents. Elle commence à travailler très jeune. Les études supérieures et le diplôme d'expert-comptable lui permettent de s'insérer dans la société parisienne, au début dans un grand Cabinet international d'expertise comptable et par la suite, le choix du salariat, l'exercice du métier de directrice financière lui permettent de faire une carrière « *fabuleuse* » dans les grandes entreprises

françaises. En acceptant la mobilité professionnelle, elle assume les démissions et les licenciements, car elle a acquis une expérience « *significative* » en matière de gestion financière et comptable. Son CV en témoigne. Du point de vue de sa vie personnelle, elle s'est mariée avec un ingénieur-chef d'entreprise (de père en fils), issu de la bourgeoisie parisienne.

Elle raconte une anecdote de l'époque où elle était invitée dans des congrès professionnels. Comme elle dit en rigolant, quand elle allait avec son mari, les gens croyaient que c'était lui l'expert financier. On revient à Bourdieu qui précise : « *La logique de la nomination officielle ne se voit jamais aussi bien que dans le cas du titre nobiliaire, scolaire, professionnel. C'est une sorte de règle juridique de perception sociale qui peut être perçue comme un droit* ». Voici la réponse qui explique que l'entreprise, au sens large du terme, notamment les études et le choix d'une carrière, est un moyen d'ascension sociale.

Par ailleurs, ce qui étonne est l'existence de différents types de perception relatifs à l'entrepreneuriat et aux représentations qu'ont les individus du rôle et de la professionnalisation de l'entrepreneur, exprimée sur le thème « *être entrepreneur* ». Il est également étonnant que trois entrepreneurs-es sur cinq accordent une très grande importance au fait qu'en créant leur entreprise, ils ont créé leur emploi dans la durée. C'est-à-dire qu'ils accordent plus d'importance au travail lui-même et à son organisation plutôt qu'au prix qu'ils en demandent à leurs clients. Ce qui définit, en quelque sorte, la notion de « *l'auto-emploi* » et qu'il n'y a rien de comparable entre un salarié et un chef d'entreprise.

Mais, qu'entend-on par auto-emploi ? La création d'entreprises est la vision courante de l'auto-emploi pour la réduction du chômage. Ce terme commence à être couramment utilisé depuis 2009, date de l'application du régime de l'autoentrepreneur en France qui est attaché au statut juridique du travailleur indépendant. Cependant, même s'il s'agit d'un mot nouveau qui entre dans notre vocabulaire entrepreneurial, la définition de ce mot est beaucoup plus large.

### 2.3 Ce qui les a conduits à l'entrepreneuriat

Ce qui a attiré particulièrement l'attention de l'auteure concerne les faits déclencheurs conduisant à la rupture du salariat.

Parmi les cinq entrepreneurs, il y a deux personnes qui ont quitté le salariat à la suite d'une rupture négociée avec leur employeur, une personne qui a donné sa démission pour se séparer de son employeur, une personne licenciée par son employeur et une autre qui était en situation précaire, avant de prendre l'initiative de sortir de la précarité en créant son propre emploi.

On estime que ce résultat répond de façon claire et intelligible aux objectifs méthodologiques de la thèse du fait qu'il relie les deux enquêtes quantitative et qualitative.

## 2.4 Ce qu'on ne s'attendait pas à entendre

On a aussi remarqué qu'il y a des notions qui n'étaient pas prévues initialement. L'une concerne la maîtrise du fonctionnement administratif de l'entreprise, l'autre se réfère à la notion de la plus-value, c'est-à-dire dégager des bénéfices afin de se rémunérer et développer son activité. La troisième concerne les liens qu'ils ont avec le désir de continuer à exercer le même emploi ou pour pouvoir exercer le métier choisi.

Pour Éric R., la notion de la difficulté est placée au niveau de la gestion de sa trésorerie qui est due à un fonctionnement particulier concernant les entreprises qui travaillent avec les pouvoirs publics et répondent à des appels d'offres. Il avoue en quelque sorte que la gestion est sa première préoccupation. Il poursuit son discours en laissant entendre que maîtriser la gestion et maîtriser les coûts du fonctionnement de son activité est à la fois un devoir et une « *corvée* » pour lui. Pourtant, il est le seul, parmi les cinq entrepreneurs, ayant suivi une formation en management et en direction d'entreprise adaptée aux besoins des jeunes créateurs et repreneurs d'entreprise à l'École supérieure des « *Jeunes Dirigeants du bâtiment* ».

En ce qui concerne Basile T., c'est tout à fait étonnant du fait qu'il crée son entreprise en s'associant avec son « *parrain* » (qui ne connaissait pas auparavant) et lui a confié la gestion administrative et financière de sa société pendant les quatre premières années pour se concentrer au cœur de son métier.

Pour l'entrepreneur Auger M., c'est la plus-value qui le préoccupe, il tient à mettre en relief son discours du professionnel de la gestion financière pour se prouver à lui-même qu'il est aussi compétent, voire plus, que celui qui a eu le diplôme de l'expert-comptable. Il définit que ce qui l'intéresse c'est la création de la valeur.

Concernant Fanny P., elle confirme que si son entreprise lui rapporte suffisamment pour qu'elle puisse faire vivre sa famille, c'est-à-dire son mari et ses deux enfants, celui lui suffirait amplement, mais elle ne dit pas combien.

Ce qui émerge du discours des néo-entrepreneurs est plutôt l'aspect financier de leur entreprise et de son activité notamment les clients solvables et les délais de paiement. C'est le cas de Basile T et de Wictoria I. qui ont choisi de ne travailler qu'avec des clients solvables.

Dans un autre registre, on peut aussi supposer qu'une fois le projet entrepreneurial réalisé, il devient une source de plaisir dans le cas de Wictoria. Licenciée à 54 ans, elle était consciente que son âge constituait un obstacle. Cet obstacle a disparu depuis qu'elle s'auto-emploie.

Comme il a été évoqué, le processus néo-entrepreneurial est une évolution qui apparaît, la plupart du temps en deuxième partie de carrière, lié à l'intentionnalité de l'individu de se réaliser professionnellement. Le passage à l'acte est une activité transitionnelle individuelle ou collective. D'après les cas étudiés, il est davantage individuel, mais aussi collectif à partir de deux associés, comme dans le cas de Basile, ou au sein d'un couple ou bien d'une fratrie comme dans le cas de Fanny.

### 3 Comment les transactions sociales deviennent identitaires

En ce qui concerne les transactions sociales et identitaires dans le cadre de cette discussion, on peut apporter un nouvel éclairage concernant une catégorie de professionnels singuliers et autonomes, issus du salariat.

En tenant compte du fait que la construction de l'identité est un processus continu, car les représentations se transforment en lien avec l'évolution des situations et des expériences. Ainsi, on a choisi de présenter au cas par cas, chacun des néo-entrepreneurs interviewés, car on s'est rendu compte qu'ils ont mené chacun, des transactions différentes. Ces représentations conduisent souvent à une réorganisation des expériences et à une reconstruction de ce qui est présenté comme événement dans ces dernières. Donc, les identités sont des constructions en s'inspirant de Barbier (2021 op. cit. p.75).

#### Transactions identitaires : les interactions de Auger M. avec son environnement professionnel :

Pour illustrer ce paradigme, on prend l'exemple de Auger M. qui se donne l'obligation d'atteindre ses fins, en mettant en pratique différents stratagèmes (voir p.p. 216 et 223) pour défier le contexte réglementaire. À la suite d'une série de péripéties, Auger M. commence à s'interroger sur la viabilité de son entreprise et sur le bien-fondé de ses stratégies. Cela étant, il s'est engagé à reprendre tout à zéro pour monter son Centre d'affaires. Il a fait une transaction avec lui-même en mettant les choses à plat et en considérant qu'il recréait son entreprise. Son raisonnement était de créer une société ayant « *une belle lisibilité* » (voir p.226). Autrement dit, de mettre la rentabilité au service du projet pour que son entreprise soit pérenne. Il a besoin d'être apprécié pour ses compétences et de rester dans la légitimité. Son mode de fonctionnement est assez difficile à suivre et à cerner. Cet exemple rend plus lisible le processus de construction de l'identité de l'individu en fonction de ses intérêts et/ou de son activité. L'identité étant un processus continu, le jeu des interactions entre l'entrepreneur et ses associés, ou ses clients présente un intérêt décisif. Pour lui, il s'avère primordial de défendre ses propres intérêts dans le domaine économique ou social et, par la suite, de pouvoir développer ses qualités relationnelles avec ses collaborateurs pour être en mesure de créer des liens qui favorisent les synergies et renforcent la coopération dont il a besoin pour exercer son métier.

### Transactions identitaires : les interactions de Basile T. avec son environnement social et juridique :

Les transactions prennent du temps, sans que celui-ci soit déterminé à l'avance. L'espace fournit une mise en scène dans laquelle s'inscrivent un scénario et une intrigue. Le déroulement procède souvent par essais et erreurs, par tâtonnements successifs (Rémy 2016).

Pour illustrer cette citation, on prend l'exemple de Basile T qui essaie de s'accommoder en précisant que pour lui le verbe accommoder signifie s'adapter et aussi surveiller, dans le sens d'être vigilant. Il raconte son dernier contrôle fiscal qui s'est soldé par un redressement de quelques milliers d'euros d'impôt personnel. Les faits remontent à l'époque où il essayait de développer son activité en mettant en place des techniques de surveillance novatrices (voir p 377).

Gérer la complexité entre l'application des règles du droit Social régissant les relations individuelles et collectives du travail, tout en restant vigilant aux particularités de l'environnement juridique, comptable, fiscal, et aux contrôles périodiques effectués par l'URSSAF et par les impôts. Ces épisodes illustrent, et à la fois définissent les transactions identitaires. On peut résumer que Basile T. connaît les règles du droit du travail et du droit fiscal, mais il n'accepte pas de se soumettre pour les appliquer, car elles ne correspondent pas au mode de fonctionnement de son activité.

### - Transactions identitaires : les interactions de Fanny P. avec son environnement familial

On se réfère ici à la spatialité, qui est un aspect incontournable pour comprendre la mise en forme du social. L'espace intervient dans le jeu transactionnel et fait partie du raisonnement sociologique. Il s'agit d'articuler l'espace dans sa configuration matérielle avec une réalité sociale non directement sensible (Rémy Ibid. 2016).

Pour Fanny, l'espace transactionnel est prioritairement son couple qui fait des efforts pour acquérir une expérience professionnelle ayant l'espoir que tous les efforts consentis au niveau professionnel et familial « *paieront un jour* » (voir p. 301)

En questionnant ses propres représentations, on apprend à s'adapter aux situations internes, affectives/familiales et à faire face aux situations externes. Par exemple, elle doit adapter ses logiques d'actions aux logiques objectives du marché, celles qui produisent des effets indépendamment de l'intention des acteurs (Rémy op. cit., 2005).

Fanny P. persévère dans son action et si elle n'a pas eu de grosses difficultés dans son parcours, c'est parce qu'ils avaient un projet avec son conjoint (voir p.299). Ce qui veut dire que la solidarité au sein du couple renforce la confiance mutuelle, même si le contexte professionnel et affectif est parfois contraignant. Fanny réclame : « *je lui ai fait confiance pour s'occuper seul du premier kebab* ».



Elle prend des initiatives audacieuses en imposant son autorité. Au niveau de l'échange social, il y a des accords tacites sans négociation explicite avec son père (voir p. 296).

La négociation commerciale est un terrain de jeu, permettant à Fanny P de tester sa capacité professionnelle de femme cheffe d'entreprise, de la bonifier en s'investissant dans de nouveaux champs d'expertise, comme la gestion administrative et financière. De plus, elle veut que son père reconnaisse sa capacité de travailler comme un « *bonhomme* ».

Elle négocie tout avec son banquier pour qu'il la suive vraiment : le taux d'intérêt du prêt, les conditions pour ramener ses crédits à la même banque, ainsi la gratuité des petits rouleaux du TPE (Terminal de Paiement Électronique).

Le cas de Fanny est particulier, car elle représente une situation entrepreneuriale où il y a une famille avec des attachements affectifs, culturels et commerciaux qu'on a découvert qu'ils étaient soutenus dès le début de l'entretien. C'est une situation problème, en empruntant le terme utilisé par Michel Fabre (1997) et aussi un excellent paradigme d'une solidité socioéconomique.

- Transactions identitaires : les interactions de Wictoria I. avec son environnement commercial

L'essentiel, dans le cas de Wictoria I., est de garder une maîtrise sur son devenir professionnel après le décès de son conjoint. Cette capacité engendre des effets différents du point de vue de l'autonomie. Les décalages sont induits par sa capacité à développer des stratégies propres, même si elle ne reconnaît pas sa capacité à être stratège (voir p. 414).

- Transactions identitaires : les interactions d'Éric R. avec son environnement social

En ce qui concerne Éric R. les transactions menées sont des négociations marchandes (voir p 272) avec son milieu professionnel. Il a également de nombreuses négociations avec ses salariés compte tenu de ses difficultés à s'imposer. Il essaie de mener des transactions avec ses salariés et en cas de conflit, il passe à la phase de remplacement de ceux qui souhaitent quitter son entreprise. De surcroît, il a conclu un compromis avec son épouse avant de créer son entreprise.

En résumé : au regard des résultats tirés des entretiens, les transactions sociales de chacun des entrepreneurs concluent et précisent leur façon d'agir face aux contraintes administratives ou techniques, tout comme les transactions et les négociations d'ordre commercial relatives à leur activité professionnelle. Ce qui prime est lié à leur adaptation dans un environnement professionnel auquel ils n'appartenaient pas auparavant. En effet, certains ont réussi et d'autres un peu moins parce que l'effort n'était pas suffisant. En ce qui concerne le compromis et la négociation interpersonnelle avec leur milieu familial, majoritairement, on distingue le don contre don avec leurs conjoints et le compromis.

La famille est un espace de transactions dans un cadre d'interactions interpersonnelles. Elles se manifestent à la suite d'ententes tacites, ou bien explicites, ainsi que des avantages organisationnels liés au soutien du développement ou du perfectionnement professionnel comme dans le cas de Fanny et de Wictoria.

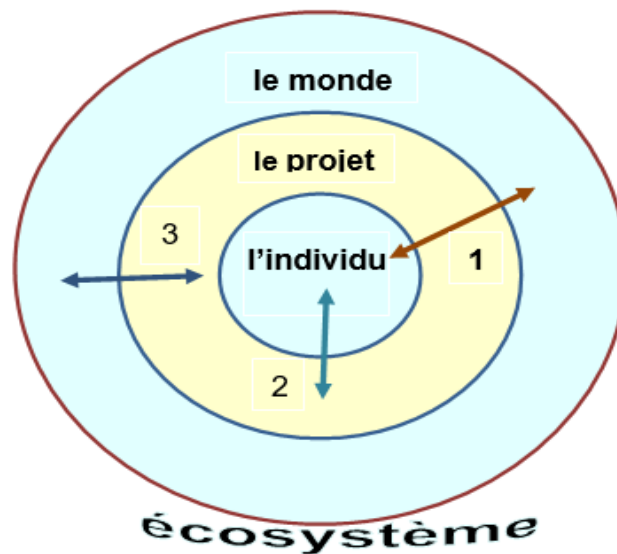
À l'issue de cette discussion, on a constaté que la question de la rémunération, des heures travaillées et généralement, tout ce qui est lié à la vie quotidienne de leur entreprise, n'apparaissait pas dans les discours ni dans la longue liste des motifs de renonciation au statut salarial. Cette observation incite à rappeler que l'engagement dans l'entrepreneuriat a pour but de tirer un revenu suffisant pour vivre en exerçant le métier choisi. L'objet du sujet est la pérennisation de l'activité via une série de démarches, de stratégies résolutoires et d'ajustements transactionnels visant la durée, même si le contexte généré par l'activité entrepreneuriale est incertain et aléatoire. Inspirée de la définition de l'activité (au singulier) de Barbier (2011, op. cit., p.25), on considère que la notion de l'activité est liée à la fois à une transformation de leur monde et à une reconstruction d'eux-mêmes en transformant ce monde. On a adopté cette définition, parce que la question du contexte futur reste assimilée à une vision à long terme de leur activité. De ce fait, on considère qu'il s'agit d'un constat révélateur de l'état d'esprit de ces hommes et de ces femmes qui se sont engagés individuellement ou collectivement dans une activité professionnelle en rapport avec l'environnement dans lequel ils évoluent et dans un contexte qu'ils essaient de maîtriser pour faire perdurer leur outil de travail.

## 4 Modèle transposable à d'autres domaines d'activités

Fondé sur des récits des néo-entrepreneurs expérimentés, l'objet de cette démarche vise à mettre au point et à tester une méthode d'analyse des activités connexes, par exemple, le management et toute autre activité à projet. Il permet, par exemple, la construction d'une typologie des profils managériaux en valorisant la diversité des profils des dirigeants et des dirigeantes, comme les chefs de projet, les managers et les responsables des secteurs d'activités économiques et sociaux. Pour quelles raisons a-t-on pensé aux managers et aux cadres dirigeants ?

En utilisant ces matériaux issus des résultats de la recherche, la réponse à cette question repose sur une série de constats effectués, notamment, lors du deuxième niveau de l'interprétation des verbatim. Les caractéristiques spécifiques de la situation conduisent à une activité professionnelle gratifiante, dont la mission est de mettre en place et de réaliser des projets importants et d'envergure. Parmi ces caractéristiques, citons la capacité de prendre des décisions, de savoir négocier pour développer une activité et de connaître son environnement socioéconomique et culturel. Autrement dit, l'écosystème d'une entreprise est une ressource, au sens large du terme, qui cache des opportunités, mais aussi des menaces qu'il faut savoir maîtriser.

Schéma 34 : Processus entrepreneurial



Le modèle d'action proposé sous le titre « *Processus entrepreneurial* » est structuré autour de trois principaux composants : l'individu, le projet et le monde. Or, **l'individu** est placé au centre du processus décisionnel qui est situé au milieu des cercles homocentriques. Il y a trois espaces d'échanges interactionnels où l'individu peut questionner son rapport au monde et à la société dans laquelle il évolue. Le premier espace, flèche rouge, est celui de l'individu où il reçoit et filtre les messages venant du monde et plus précisément de son écosystème interne et externe. Lors de cette étape, on tient compte de ses intentions, de ses qualifications, de son expérience professionnelle, de son état d'esprit, de ses capacités d'adaptation et d'apprentissage, ainsi que sa capacité de gérance ; c'est-à-dire « *sa situation identitaire* ». Le second espace, flèche verte, est celui de son projet. Lors de cette étape, on considère que le projet professionnel se construit, la plupart du temps, en deux étapes relatives au **projet initial** et **final**. Ce schéma tient compte de la cohérence du modèle économique, de ses contraintes, de sa viabilité et de sa capacité de générer de la valeur, ainsi que de ses enjeux stratégiques, qu'on a nommés « *la situation matérielle* ». Le troisième espace, flèche bleue, intéresse la mise en place du projet et le monde dans lequel le projet va se développer. Dans ce modèle interactif et non linéaire, **le monde** est l'ensemble de choses, de concepts ou de sujets considéré comme formant un univers particulier, un domaine à part (cnrtl.fr/). Il représente l'environnement et l'écosystème lié au monde de l'entreprise et des affaires, désigné par le terme « *situation environnementale* ».

**L'écosystème et processus entrepreneurial** : intégré dans un écosystème défini, comme un ensemble d'acteurs interconnectés, d'institutions et de processus qui interagissent pour renforcer l'entreprise au sein de l'environnement local en s'inspirant des travaux de Theodoraki (op. cit. 2021).

Cette notion représente les différents groupements d'acteurs publics et privés, institutions, entreprises, universités, organismes de formation et de facteurs qui définissent le milieu dans lequel les acteurs évoluent en constante interaction (voir p. 107 du présent document).

Pour résumer : le « *processus entrepreneurial* » concerne prioritairement, l'entreprise privée, la PME, et relève du chef d'entreprise. Il constitue un modèle qui peut être utilisé dans d'autres champs professionnels (d'autres microcosmes proches des activités à projet). Les enjeux et les projets sont différents, mais les étapes de planification sont similaires.

On pourrait donc s'appuyer sur ce canevas pour pister les logiques d'action, les situations problèmes, les critères de réussite, les stratégies résolutoires et les pratiques de travail dans d'autres situations professionnelles.

C'est qu'on vise considère de nouveaux projets, par exemple, en matière de développement d'activités dans les domaines des services et du commerce, etc.

# Conclusion

## **Le modèle interprétatif du vécu expérientiel produit par le néo-entrepreneur**

Être entrepreneur, c'est un long apprentissage « *sur le tas* » par la pratique et de façon empirique. Par conséquent, pour approfondir la nature de ce vécu expérientiel, on a opté pour une approche compréhensive, dont l'essentiel de cette démarche réside dans la volonté d'aborder le phénomène entrepreneurial dans sa globalité et d'adopter une démarche interdisciplinaire en mobilisant : le schéma actanciel de Greimas qui est un outil d'analyse structurale du récit, utile pour extraire les verbatim des récits longs révélateurs de gens dont la vie a changé grâce à l'acte d'entreprendre, comme dans le cas de Fanny P. Le schéma du losange de Fabre permet de comprendre l'intentionnalité ou la quête (op.cit. p.205, Sicalidou, 2020) qui conduit inévitablement à une « *nouvelle* » approche de l'entrepreneur. Il constitue un modèle interprétatif de la quête du néo-entrepreneur et des stratégies résolutives mises en place pour parvenir à sauvegarder son outil de travail sur le plan économique, social et affectif en prenant l'exemple d'Auger M. quand il déclare : « *c'est le hasard et la nécessité qui ont guidé mes initiatives* ». Le processus de problématisation, on le retrouve dans une application qui place la problématisation dans les situations entrepreneuriales, notamment dans le contexte particulier du monde de l'entreprise et de la gestion de Schmitt permettant de comprendre l'agir stratégique des entrepreneurs. On remarque que l'entrepreneur se transforme professionnellement et fixe des objectifs de réussite pour atténuer ses contraintes situationnelles. Sous un angle plus sociologique, l'approche du concept de la transaction sociale de Remy, Blanc, Foucart et al., représente une valeur heuristique et prospective qui invite à approfondir la compréhension du phénomène du « *nouvel* » entrepreneur. Une notion heuristique et un outil paradigmatique d'interprétations théoriques donnant au chercheur la possibilité de mieux saisir les faits dans le champ du développement durable des entreprises créées par les néo-entrepreneurs.

En d'autres termes, la caractéristique de cette approche tient au fait que la méthode retenue pour l'analyse des résultats est une transposition des méthodes littéraires, philosophiques et socioéconomiques pour interpréter un sujet qui relève des Sciences de l'Éducation, de la microsociologie, voire de la socio-économie.

**Ce qu'on étudie** ce sont les situations personnelles et professionnelles décrites par les néo-entrepreneurs, relatives aux échanges négociatoires avec leur écosystème et aux logiques d'action pour s'adapter et adapter leurs activités professionnelles dans un environnement auquel ils n'appartenaient pas auparavant. Le champ de l'entrepreneuriat apparaît comme « *un espace structuré de positions* », écrivait Bourdieu (op. cit. 1980).

Dans cet espace, on a mis en exergue, de manière diachronique, une activité à effectuer par les futurs entrepreneurs au chômage et une activité déjà mise en place par des ex-salariés transformés en néo-entrepreneurs expérimentés.

### **Les éléments structurants de cette recherche et l'historique des enquêtes.**

L'enquête quantitative a mis en évidence de nombreux motifs qui peuvent déclencher un changement professionnel chez un individu agissant, ainsi qu'un nombre important de porteurs de projets ayant l'intention de quitter le salariat pour devenir entrepreneurs (Annexe 1).

Elle a permis l'identification d'un segment de demandeurs d'emploi qui décline leur retour au travail salarial pour s'investir dans l'entrepreneuriat et le développement de la petite entreprise. On a pu découvrir l'agir d'une population représentative de 2290 porteurs de projets entrepreneuriaux, « *méconnue* » des études scientifiques. Pour identifier ses caractéristiques identitaires, on a construit une banque de données qui était alimentée essentiellement par les communications orales des participants aux séances collectives des Ateliers de Pôle emploi de Dijon.

Cette première enquête a été approfondie, par une recherche qualitative menée sous la forme d'entretiens individuels, non directifs, avec des entrepreneurs expérimentés. Dans un contexte de situations problèmes liées à l'emploi et à la quête de reconnaissance professionnelle, la construction d'un projet professionnel solide les a conduits à l'entrepreneuriat. C'est-à-dire dans le monde de la gestion, de la finance et du commerce. C'est une série de constats et d'observations sur leurs orientations, leurs pratiques, leurs stratégies résolutoires qu'ils mettent en œuvre, d'une part, pour sortir de ces situations problèmes et d'autre part, pour pérenniser leur auto-emploi.

Pour obtenir un résultat probant, on a effectué onze entretiens avec six entrepreneurs et cinq entrepreneures, et on a sélectionné cinq entrepreneurs, dont deux femmes et trois hommes. Ce choix a permis de privilégier à la fois l'aspect qualitatif de l'analyse des données et l'interdisciplinarité des outils pour leur interprétation, étant donné que l'objet de cette recherche est subtil et compliqué du point de vue méthodologique.

Les sujets interviewés sont majoritairement créateurs ex-nihilo de leur entreprise, sauf un qui est repreneur d'une entreprise existante. Ils sont devenus entrepreneurs, soit après la rupture de leur contrat de travail, soit en raison d'une insatisfaction dans leur vie professionnelle.

Dans les récits de ces entrepreneurs apparaît le désir de pérenniser l'entreprise, le manque de diplôme qui fait changer la donne, l'engagement inconditionnel, la notion du risque, ainsi que les rites familiaux qui se transmettent de génération en génération. Mais, ces éléments concernent l'arrière-plan du contexte entrepreneurial et ne font pas partie de cette étude. Ce qu'on étudie vise le processus

de construction des individus et la relation singulière qu'ils entretiennent avec leur environnement professionnel, social, familial et culturel. Ce qui justifie en soi une étude plus poussée sur ce sujet.

L'intérêt que suscite cette recherche n'est pas la définition de l'entrepreneur, mais la façon dont il le devient à travers les expériences acquises tout au long de sa vie professionnelle en amont et en aval de l'acte d'entreprendre.

### **Que signifie devenir néo-entrepreneur ?**

Sur un terrain d'action où tout peut être possible, devenir néo-entrepreneur aujourd'hui signifie s'engager dans un statut socioprofessionnel qui vise la pérennité de son propre emploi par l'exercice d'une activité indépendante, ouverte au risque, sans solution prédéterminée. C'est un acte réflexif nécessitant la capacité d'adaptation à des situations professionnelles nouvelles et complexes.

Une situation qui est renforcée par les inévitables interrogations liées à la réalisation de « *l'objectif néo-entrepreneurial* » qui correspond à une recherche de qualité de vie aussi bien au travail qu'à la maison. L'idée est l'adaptation de la vie professionnelle aux exigences de la vie personnelle. C'est une des raisons pour laquelle ce segment d'entrepreneurs est différent de l'entrepreneuriat « *capitalistique* » mobilisant des moyens financiers pour créer de la plus-value pour les acteurs du projet. En ce sens, le terrain de cette recherche s'avère particulièrement intéressant, car il révèle les situations entrepreneuriales qui s'appuient, du point de vue sociologique, sur des logiques d'action de l'entrepreneur qui lui sont propres en tant que moyen permettant l'évolution de son entreprise. Cette évolution, initialement « *hasardeuse* », peut apporter des innovations à caractère « *modernisateur* » ou bien « *transformateur* ».

C'est une activité professionnelle qui exige une implication quotidienne et un investissement personnel des individus qui s'engagent dans l'auto-organisation, à leur rythme, de leur propre activité et de l'emploi des collaborateurs (s'il y a des salariés). Ce qu'il faut vraiment, c'est la volonté d'être entrepreneur et de continuer à exercer cette activité dans la durée.

Du point de vue économique, il y a deux sortes de logiques d'action. La première concerne les micro-entrepreneurs, indépendamment de leur statut professionnel, salariés à temps partiel, étudiants ou retraités, majoritairement prestataires de services et créateurs de commerces ayant une clientèle de proximité qui travaille pour compléter leur revenu. La seconde logique d'action intéresse les macro-entrepreneurs ex-salariés qui ont une vision plus globale de leur univers socioéconomique et l'intention de faire évoluer leur activité pour qu'elle puisse durer dans le temps parce que leur entreprise constitue l'unique ou la principale source de revenu. Ces derniers ont compris qu'il fallait investir et créer de l'emploi pour perdurer. Du point de vue sociologique, on distingue, dans cette



même catégorie les ex-salariés porteurs de projet entrepreneurial et les néo-entrepreneurs expérimentés, dont certains, sont des créateurs qui investissent le fruit de leur travail pour développer de nouveaux projets et créer de l'emploi.

Du point de vue spatio-temporel, l'entrepreneur devient familier avec la notion de dichotomie entre présent et futur, entre sa situation actuelle et sa situation souhaitée. Ces deux notions se renforcent mutuellement et sont étroitement liées. La notion de « *concevoir* » correspond à la capacité des acteurs à imaginer des dispositions visant à changer une situation existante en une situation préférée. Ce qu'on ne peut obtenir que si l'ex-salarié accepte de renoncer à la comparaison entre le statut d'employé et celui du néo-entrepreneur. Diriger une entreprise représente généralement bien plus que huit heures de travail par jour parfois moins bien rémunérées pour pouvoir s'auto-employer. C'est un constat et une réflexion qui ont été faits en écoutant le discours d'Éric R. Il s'en rend compte et s'interroge sur la synchronisation des tâches qu'il doit accomplir dans un espace de temps déterminé depuis qu'il est devenu entrepreneur en précisant qu'il gérait mieux son temps et ses déplacements quand il était salarié. La gestion du temps et de l'espace est une opération infiniment plus complexe à résoudre quand on est travailleur indépendant. Or, on peut admettre qu'il y a un avant et un après quand on devient entrepreneur.

Dans un autre registre, on peut supposer que les termes « *autonomie* » et « *indépendance* » concernent exclusivement ceux qui vivent essentiellement de leur propre force de travail, dont les conditions économiques ne sont pas les mêmes. Ils exercent effectivement un travail autonome, non subordonné, non dépendant et perçoivent un revenu en étant employeurs et « *employés* » de leur propre structure juridique.

En conséquence, être néo-entrepreneur en 2023, suppose d'avoir fait une transaction avec soi-même pour assumer plus de responsabilités et, en contrepartie, d'acquérir « *l'autonomie de la volonté* », c'est-à-dire de se créer sa propre obligation pour : signer ou refuser un contrat, décider comment organiser son travail et à partir de quelle date effectuer ou ajourner une transaction, embaucher ou licencier un salarié, entamer une procédure, etc.

Cela signifie que dans l'exercice de son plein pouvoir l'entrepreneur a la responsabilité entière de ses actes, civilement et pénalement, même s'il n'est pas l'auteur de l'infraction ou du préjudice causé à autrui, ou bien de la faute de gestion commise par un de ses salariés.

D'après les recherches effectuées sur le néo-entrepreneuriat, on peut conclure que l'État français a facilité et encouragé l'entrepreneuriat, mais l'entrepreneur n'a pas été dispensé de l'accomplissement de ses obligations envers l'État.

## **Les transactions sociales observées**

L'entrepreneuriat est une activité à projet ayant une forte relation interactionnelle avec l'écosystème. La transaction sociale est « *un outil pour penser et tenter de dénouer la complexité de la vie en société* », écrivait Jean Remy dans son dernier ouvrage (op. cit. 2020). Utilisée comme un analyseur des situations, la transaction permet de mieux saisir le fait social dans le champ de la démarche entrepreneuriale en amont de la création de l'entreprise et après sa création. Le néo-entrepreneur, ex-chômeur issu du salariat est en situation d'ajustement permanent de ses interactions avec son environnement en vue d'assurer, dans un premier temps, le déploiement de son projet en s'initiant à sa construction dans le cadre administratif de Pôle emploi (voir bibliographie, notes statistiques) et, dans un deuxième temps, d'organiser le démarrage et par la suite le développement durable de sa jeune entreprise. Située dans un cadre néolibéral à la française où l'État providence continue à être présent, la transaction sociale conduit à des échanges négociatoires. Ainsi, l'entrepreneur dans sa vie quotidienne passe de la négociation tacite, ou la non-négociation, avec l'administration publique pour bénéficier de ses droits, au compromis avec son entourage, au don contre don avec sa famille et ses amis, à la négociation commerciale avec le marché pour faire du commerce.

Ainsi, pour mieux comprendre ce phénomène, rempli de paradoxes, on a commencé par l'étape du désir d'entreprendre pour cerner les transactions du futur entrepreneur. L'étape de l'approche normative via le contexte administratif, l'oblige à passer par le Service public de l'emploi pour préserver ses droits au chômage. Il doit comprendre son fonctionnement pour s'adapter au contexte, notamment, dans le cadre de sa relation avec son conseiller et plus tard, avec son banquier. Lorsqu'il existe une relation d'argent à récupérer ou à rendre, la transaction sociale intervient dans la construction des compromis qui organisent, par exemple, la gestion des risques et des incertitudes. Elle procède plus largement à la mise en œuvre des stratégies sociales de solidarité, de précaution et de concertation ou d'anticipation qui accommodent la possibilité pratique du « *vivre-ensemble* » en situation complexe.

### **Les transactions sociales observées sont organisées autour de trois axes d'interactions :**

Axe 1. Moi et mes proches : les transactions avec la famille, le conjoint et les amis sont des accords souvent tacites, d'échanges le don contre don ou de compromis.

Axe 2. Moi mon projet et les ressources de mon écosystème : les transactions avec un/une associé-(e) sont des échanges négociatoires ; avec les administrations publiques ce sont des échanges tacites et dématérialisés ; avec l'expert-comptable, l'avocat, le banquier, le bailleur ce sont des échanges marchands ; ils deviennent des négociations commerciales avec les partenaires et les sous-traitants.

Axe 3. Mon entreprise et mes intérêts personnels : les transactions avec les clients sont des échanges commerciaux comme la négociation et le marché ; avec les salariés sont des échanges négociatoires, conventionnels, ou la non-négociation en cas de rupture ; avec la justice sont des échanges réglementaires, des amendements de compromis ou des mesures arbitraires.

Il ressort de ces observations que les transactions sociales commencent en priorité par la famille, après on vient aux intérêts du projet et à son environnement (par exemple, l'étude de marché) ; par la suite, on s'occupe de la sauvegarde des intérêts de l'entreprise, sa promotion commerciale et sa gestion.

Le cadrage épistémologique de la transaction sociale est un paradigme méthodologique ayant une couverture interdisciplinaire qui permet d'orienter cette partie de la discussion sur les effets du lien social et les interactions des néo-entrepreneurs avec leur environnement professionnel, social, familial, ainsi que les transactions avec eux-mêmes.

### **Les traits identitaires repérés**

Pour repérer les traits identitaires des néo-entrepreneurs interviewés, on a mis en relation les parcours professionnels et les constructions identitaires en croisant le regard avec la singularité de leurs stratégies qui ont permis la pérennisation de leur auto-emploi. L'analyse des faits qui se dégagent de leurs choix et des postures adoptées exprime leur manière d'agir et de penser en situation de questionnement, de doute ou d'incompréhension.

En général, leur entreprise ressemble à une structure réduite avec ou sans salarié, relativement fragile financièrement, où le premier souci de son fondateur consiste à s'occuper de son organisation. En parallèle, il satisfait son désir et son besoin d'indépendance dans une nouvelle forme de travail qui lui ressemble parce qu'il exerce une activité professionnelle correspondant à sa façon de faire et de penser. Il ne doit pas non plus ignorer les limites juridiques et sociétales, car il y a des contrôles.

Les entrepreneurs interviewés ont eu des parcours et des discours différents. Pourtant, comme cela a déjà été évoqué, ils ont au minimum trois points communs. De plus, ils ne craignent pas de prendre des risques. Ils priorisent tous le travail et mettent l'accent sur le métier. L'objectif est que la durée de vie de l'entreprise soit maîtrisée en fonction des besoins de son fondateur. Ce qui signifie que l'on est ici aux antipodes du statut de salarié : une cessation d'activité n'est pas synonyme d'un licenciement. La cessation d'activité d'une entreprise s'effectue à l'initiative de son propriétaire, elle est décidée délibérément ou sous contrainte, a contrario, le licenciement est à l'initiative de l'employeur et il est vécu comme une rupture par le salarié. Cette constatation est proche de la notion de l'autonomie liée au statut de l'entrepreneur. Elle prend la signification du choix de vie et d'action pour le travailleur indépendant.

On a entendu deux discours différents : de ceux qui, avant de faire le choix de monter une structure, ont pensé à leur métier pour continuer à l'exercer. D'autres ont pensé, dans un premier temps, à devenir entrepreneur puis ils ont réfléchi, dans un deuxième temps, au métier.

Au niveau des expressions verbales, on peut ajouter à titre complémentaire qu'on a observé l'utilisation du « *je* » dans le discours, qui signifie l'affirmation de soi, alors que d'autres s'expriment avec le « *nous* » parce qu'ils reconnaissent le partage équitable du travail avec son ou ses collaborateurs.

L'entrepreneur se situe au carrefour d'un besoin d'indépendance professionnelle et d'accomplissement personnel. Il est motivé par un fort désir de réalisation de soi, par soi et pour soi, afin d'atteindre son indépendance économique : vivre de son propre travail.

En guise de résumé : cette étude s'emploie à faire mieux connaître l'origine et la pertinence d'une population d'actifs qui cherchent à avoir un libre choix pour diriger leur devenir professionnel.

Au regard des objectifs de cette recherche et dans une perspective de transparence et d'intelligibilité, les choix épistémologiques effectués pour l'étude du phénomène entrepreneurial sont justifiés compte tenu de la difficulté à saisir les défis particuliers des néo-entrepreneurs en ce qui concerne leurs conduites d'action. C'est-à-dire, la manière dont on a mobilisé la transposition épistémologique pour interpréter les discours des néo-entrepreneurs. Ces derniers n'étaient pas destinés, culturellement parlant, au travail indépendant. Leur discours était relativement structuré, parfois auto-adressé, souvent porteur de messages pour démontrer leur capacité d'agir et de penser concernant les faits et les astuces qu'ils ont su manier pour travailler et autodiriger leur destin professionnel.

Vu de l'extérieur, comme on l'a déjà écrit, on peut considérer que le problème le plus saillant est de devenir son propre employeur. Tout cela invite à jeter un regard sur la façon dont chacun se prend en charge par rapport à sa situation professionnelle et ses capacités à faire les bons choix stratégiques.

Du point de vue pédagogique, l'entrepreneur doit accepter de sortir de l'apprentissage collectif et solidaire du salarié et aborder l'apprentissage individuel et souvent solitaire du dirigeant. Être entrepreneur suppose des processus d'adaptation aux situations professionnelles pour atteindre un niveau de satisfaction proche des objectifs préalablement fixés ; si cette satisfaction est durable, on peut la considérer comme une réussite (Sicalidou, op. cit., 2020)

**L'entrepreneur a donc une double obligation : assurer la viabilité de son entreprise à long terme et sa réussite au niveau social en pérennisant son emploi. Il s'agit d'une initiative complexe et difficile, dont la réussite dépend de l'engagement constant du porteur du projet. Elle permet à la fois le développement de l'activité à but lucratif et le progrès social durable pour les entrepreneurs, quels que soient leur âge et leur niveau d'études.**

# Bibliographie

## Auteurs cités

- Aballea, F. (1992). « *Sur la notion de professionnalité* » dans Recherches sociales, n° 124, oct-dec, 39-49 [https://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=6596](https://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=notice_display&id=6596)
- Aballea, F., Braem, S. (2002). « La notion de professionnalité : un concept transféré » dans Recherche sociale, Dynamique des métiers et des professions de l'intervention sociale. 4-15
- Ananou, C., Fillon, L.J., Schmitt, C, (2012). « *Réussir sa création d'entreprise dans business plan : en construisant son opportunité, en travaillant son intuition* », Paris, Editions Eyrolles
- Arocéna J. et al. : Bernaux P., Minguet, G., Cavalier, P., Richard, P. (1983). « *La création d'entreprises, un enjeu local* ». La Documentation Française cité par Estay et al. (2011, p135-165
- Aristote, Topiques, Livre I, chapitres 4, 101 et 14, cité par Gourinat, J.B. « *Dialogue et dialectique : la place de la dialectique dans l'organon d'Aristote* », dans Aristote : rationalités, sous la dir. Hourcade, A. et Lefebvre, R., Publications des Universités de Rouen et du Havre, 2011, page 16
- Aristote, « *Métaphysique* » Traduction (édition 1953) de J. Tricot (1893-1963) Éditions Les Échos du Maquis (Pub, PDF), v. : 1,0, janvier 2014. <https://philosophie.cegeptr.qc.ca/wp-content/documents/Métaphysique.pdf>
- Avenier M.-J. (2007), « *Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience* », dans Avenier M.-J. et C. Schmitt (dirs.), La Construction de Savoirs pour l'Action, Paris : L'Harmattan, pp. 140-170
- Bachelard, G., (1970). « *Le rationalisme appliqué* », Paris : PUF (1949)
- Barbier, J-M, Galatanu, O. (dir.), (1998). Action, affects et transformation de soi. Paris : PUF <https://excerpts.numilog.com/books/9782130492702.pdf>
- Barbier J.M., (2011) « *Vocabulaire d'analyse des activités* », Paris : PUF, p.p. 42, 75, 79, 128, 164
- Barbier, J.M., (2013), « *Un nouvel enjeu pour la recherche en formation : entrer par l'activité* ». <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2013-3-page-9.htm>
- Barbier, J.M., 2017, « *Acte* » et « *Formation et pratiques professionnelles* », dans Vocabulaire d'analyse des activités. Paris : Editions PUF, p. 40 et p. 176

- Barbier, J.-M. (2018). « *Transformer les champs de pratiques en champs de recherches* » <https://theconversation.com/transformer-les-champs-de-pratiques-en-champs-de-recherches-106400>
- Barbier, J-M, Vitali, M-L, Dutoit, M, et all. (2019). « *La création comme expérience* », Rapport de recherche. [En ligne], [https://pmb.cereq.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=7159](https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=7159)
- Barbier, J.-M. (2020) « *Peut-on parler de dynamique identitaire ?* » [en ligne], <https://www.innovation-pedagogique.fr/article7042.html>
- Barbier, J.-M. (2021). « *Analyser la recherche comme une action* » [en ligne], <https://crf.hypotheses.org/816>
- Barbier, J.-M., (2021). « *Le retour des 'valeurs' : un empêchement de penser ?* » [En ligne],
- Barbier J.-M., (2022) « *Valeurs identitaires et violences* » <https://www.innovation-pedagogique.fr/article11841.html>
- Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X. & Schmitt, C. (2010). « *Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement* ». *Management & Avenir*, 40(10), 116-140. <https://doi.org/10.3917/mav.040.0116>
- Becker, G. S. (1976). « *Altruism, egoism, and genetic fitness: economics and sociobiology. The economic approach to human behavior* ». Chicago: The University of Chicago Press
- Bertaux, D. (1980), « *Histoire de l'entretien non-directif de recherche* », In, Blanchet, A. & al, *L'entretien dans les sciences sociales*. Paris : Dunod,
- Bird, B.J. (1988), « *Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention* », *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, pp. 442-453.
- Blanc, M. (2009). « *L'avenir de la sociologie de la transaction sociale* ». <https://doi.org/10.4000/ras.157> p.125-139
- Blanc M. (2009), « *La transaction sociale : genèse et fécondité heuristique, La famille, espace de transaction* ». URL : [www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2009-1-page-25.htm](http://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2009-1-page-25.htm) DOI : 10.3917/pp.020.0025
- Blanchet, A. (1989). « *Les relances de l'interviewer dans l'entretien de recherche : leurs effets sur la modalisation et la déictisation du discours de l'interviewé* ». In *L'année psychologique* vol. 89, n°3 pp.367-391

- Boutinet, J.P., (1996-2005), « *Anthropologie du projet* », Paris : Editions PUF
- Boutinet J-P (2010), « *Du travail de conception au travail de réalisation, l'interactivité* », dans Grammaires des conduites à projet, Paris, PUF
- Boutinet, J.P. (2017), « *La psychologie des conduites à projet* ». Paris, Editions, p.31
- Boutinet J-P (2010), « *L'espace contradictoire des conduites à projet : entre le projet d'orientation du jeune et le parcours atypique de l'adulte* », [en ligne]URL : <http://osp.revues.org/1259> ; DOI : 10.4000/osp.1259
- Brechet J.-P. (1994), « *Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise* », Revue Française de Gestion, n° 99, p. 5-15
- Bréchet J.-P., Desreumaux A. (2004) « *Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet* », Revue Sciences de Gestion, p.109-148
- Brechet J-P. et Schieb-Bienfait N. (2011), « *L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique : la nécessité d'une Project-Based View* » Revue de l'Entrepreneuriat, 2/2011 (Vol. 10), p. 29-44. URL : <http://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2011-2-page-29.htm> DOI : 10.3917/entre.102.0029
- Bruyat C. (1993), « *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* » Thèse pour le doctorat en sciences de gestion sous la direction de de Robert Paturel, Université Grenoble II
- Bruyat, C. (1994) « *Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat* » Revue française de gestion, novembre décembre, p.87-99, p.92
- Bureau, M.-C. et Corsani, A. (2014). « *Du désir d'autonomie à l'indépendance* », La nouvelle revue du travail [En ligne], 5 | 2014, URL : <http://journals.openedition.org/nrt/1844> <https://doi.org/10.4000/nrt.1844>
- Chauvin P-M., Grossetti M., Zalio P-P. (dir.), (2014), « *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat* », Paris, Presses de Sciences Po, coll. « Références », ISBN : 9782724616606
- Cossette, P., (2001), « *A Systematic Method to Articulate Strategic Vision: An Illustration with a Small Business Owner-Manager* », Journal of Enterprising Culture, Vol.9, No.2, pp.173-199.
- Courtois B. et Josso M-C. (1997) (dir.), Bonvalot G., Boutinet, J-P. et al « *Le projet nébuleux ou galaxie ?* » Neuchâtel, Éditions : Delachaux & Niestlé

- Crozier M. & Friedberg E., (1981), « *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective* », Editions du Seuil, collection « Points Politique » (1ère édition, 1977)
- Dewey, J., (1983). « *Démocratie et éducation : Introduction à la philosophie de l'éducation* ». Lausanne, Suisse : Editions L'Age d'homme.
- De Gaulejac, (2011), « *Travail, les raisons de la colère* ». Paris : Seuil (2011), p.69. EAN 9782021038958
- De Miribel, M., (2013). « *Sous le regard porté sur la réalité, le cadre de référence* », dans B. Evano, B. Lizée & T. Faragasso (Dir.), *Accueillir les publics. Comprendre et agir* (pp. 233-248). Paris : Éditions du Cercle de la Librairie.
- Dubar, C. (2008). « *Négociation des valeurs et double transaction identitaire* », dans : Didier Vrancken éd., *Penser la négociation : Mélanges en hommage à Olgierd Kutty* (pp. 67-75). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur <https://doi.org/10.3917/dbu.vranc.2008.01.0067>
- Dubet, F. (1996), « *Sociologie de l'expérience* ». Paris, Editions Seuil
- Estay, C., Durrieu, F. & Diop, P. M. (2011). « *Motivation entrepreneuriale et logique d'action du créateur* », *Revue internationale P.M.E.*, 24(1), 135–165. <https://doi.org/10.7202/1012554ar>
- Fabre M., (1993). « *De la résolution de problème à la problématisation* », dans "DIDACTIQUE IV : Statut et fonction du problème dans l'enseignement des sciences, *Les sciences de l'éducation pour l'ère nouvelle*, 4-5/1993, p. 97
- Fabre M., (1997). « *Pensée pédagogique et modèles philosophiques : le cas de la situation-problème* » dans : *Revue française de pédagogie*, vol. 120, *Penser la pédagogie*. pp. 49-58 Doi : <https://doi.org/10.3406/rfp.1997.1155>
- Fabre, M. (2005). « *Deux sources de l'épistémologie des problèmes : Dewey et Bachelard* ». <https://www.cairn.info/revue-les-sciences-de-l-education-pour-l-ere-nouvelle-2005-3-page-53.htm>
- Fabre, M. (2005). Éditorial dans : *Recherche & Formation*, N°48. « *Formation et problématisation* », sous la direction de Michel Fabre. pp. 5-14.
- Fabre M. (2006), « *De l'horrible danger des idées de problème et de problématisation* », dans *Savoirs et histoires*, Jean-Pierre Astolfi & Jean Houssaye [http://cirnef.normandie-univ.fr/wp-content/uploads/2020/02/Penser\\_1\\_education\\_22\\_Hors\\_serie.pdf](http://cirnef.normandie-univ.fr/wp-content/uploads/2020/02/Penser_1_education_22_Hors_serie.pdf)



- Fabre, M., 2009, « *Philosophie et pédagogie* » <http://journals.openedition.org/probleme>, Paris, Vrin
- Fabre M. (2011), « *Eduquer pour un monde problématique, la carte et la boussole* », Paris, PUF, p. 10, p.134
- Fabre, M. (2014) « *Les éducations à - problématisation et prudence* » les cahiers du CERFEE, [En ligne], mis en ligne le 07 octobre 2014, <https://doi.org/10.4000/edso.875>
- Fabre, M. (2015), « *Problématiser pour mieux enseigner* », propos recueillis par H. Kéradec, dans : Perspectives, n° 157, 10/2015, <https://cdn.reseau-canope.fr/archivage/valid/N-7915-9805.pdf>
- Fabre, M. (2015) « *L'innovation pédagogique, pourquoi, pour qui ?* », Conférence transcrite <http://blogs.univ-nantes.fr>
- Fabre, M. (2016), « *Le sens du problème* », Bruxelles, De Boeck
- Fabre, M. (2017), « *Qu'est-ce que problématiser ?* » Paris, Vrin,
- Fabre, M. (2017). « *Penser la formation avec John Dewey* ». Carnets de recherche sur la formation [en ligne], fév. 2017. <https://crf.hypotheses.org/76>
- Fabre, M. (2017). « *Penser la formation avec John Dewey* ». Carnets de recherche sur la formation, [en ligne], fév. 2017. <https://crf.hypotheses.org/76>
- Facchini, F. (2007). « *L'entrepreneur comme un homme prudent* ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227, 29-38. <https://doi.org/10.3917/rsg.226.0029>
- Fayolle A. (2003). « *Le métier du créateur d'entreprise* ». Paris : Editions d'organisation
- Fayolle, A., Dubard Barbosa, S. & Kickul, J. (2008). « *Une nouvelle approche du risque en création d'entreprise* » *Revue française de gestion*, 5(5), 141-159 <https://doi.org/10.3166/rfg.185.141-159>
- Fayolle, A. (2017), « *Entrepreneuriat* ». Paris, Editions : Dunod, 3ème édition
- Fender, R., Mangematin, Y., Husson, J., George, D. & Albrecht, A. (2011). « *Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail* ». *Projectics / Proyética / Projectique*, 8-9, 51-65. <https://doi.org/10.3917/proj.008.0051>
- Filion, L.-J. (1991), « *Visions et relations* », Montréal, Éditions de l'entrepreneur. Québec

- Filion, L.-J., (2008). « *Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence* ». Revue internationale de psychosociologie, vol. xiv (32), 11-43. <https://doi.org/10.3917/rips.032.0011>
- Fonrouge C. (1999), « *De l'entrepreneur à l'entreprise : exploration de l'influence des facteurs individuels d'ordre cognitif sur la formation des stratégies des entreprises nouvellement créées* », Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Gestion et management, dirigée par Bertrand Saporta, Université Montesquieu - Bordeaux IV, 1999. Français, HAL Id : tel-00677726, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00677726>, p. 7
- Foucart, J. (2004). « *Une problématisation sociologique. La souffrance : une rupture transactionnelle* », dans *Sociologie de la souffrance*, p. 45-68 <https://www.cairn.info/sociologie-de-la-souffrance--9782804143688-page-45.htm> ? contenu résumé
- Foucart, J. (2017). « *De la fluidité sociale au caractère décisif de la transaction* ». p. pages 107 à 122 <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2017-2-page-107.htm>
- Fortin, P. A., (1986), Dir. « *Devenez entrepreneur : pour un Québec plus entrepreneurial* », Faculté des Sciences de l'Administration de l'Université de Laval, Editeur : Les Presses de l'Université de Laval, Québec, Canada. ISBN 2-7637-7106-8
- Fortin P.A. (1992), « *Devenez entrepreneur* » Les éditions Transcontinental inc. ISBN 2-921030-42X, Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship, ISBN 2-921681-06-4, Les Presses de l'Université de Laval, ISBN 2-7637-7234-X, (PUL) Québec, Canada, p.p. 53, 221
- Freynet, M-F., Blanc, M., Pineau, G., Dir. (1998). « *Les transactions aux frontières du social* », Lyon : Chronique Sociale, DL 1998, <https://www.sudoc.fr/004498755>
- Friedman, M. (1962). « *Capitalism and Freedom* ». Chicago: The University of Chicago Press.
- Galbraith J.K, (1967), « *Le Nouvel État industriel* » traduction française 1969 Paris, Gallimard
- Gaziaux É. (1997). « *Trois modèles d'autonomie en morale : Kant, Steinbüchel, Auer* » dans : Revue théologique, Louvain, 28<sup>e</sup> année, fasc. 3, 1997. pp. 338-358 ; Doi : <https://doi.org/10.3406/thlou.1997.2896> [https://www.persee.fr/doc/thlou\\_0080-2654\\_1997\\_num\\_28\\_3\\_2896](https://www.persee.fr/doc/thlou_0080-2654_1997_num_28_3_2896)
- Giami, A. (1985) « *L'entretien de groupe* », dans *L'entretien dans les sciences sociales*, Blanchet & al. Paris : Editions Dunod, ISBN 2-04-015741-7, pp.227-232

- Gibout, C., Blanc, M. & Foucart, J. (2009). « *Transactions sociales et sciences de l'homme et de la société* ». Pensée plurielle, 20, 7-11. <https://doi.org/10.3917/pp.020.0007>
- Goffman, E. (1974), « Les Rites d'interaction », Traduit de l'anglais par Alain Kihm, Paris : Editions de Minuit
- Greimas, A. J. (1966). « *Sémantique structurale. Recherche de méthode* », Paris : Larousse
- Greimas, A. J. (1970). « *Du sens. Essais sémiotiques* », Paris, Seuil
- Greimas, A J. (2007) « *Schéma actanciel* »  
[http://multimedza.uqam.ca/profs/lcp/dramat/V1/recit\\_f/recit\\_intr8.html](http://multimedza.uqam.ca/profs/lcp/dramat/V1/recit_f/recit_intr8.html)
- Grossetti, M. (2016). 1. « *L'engagement dans l'entrepreneuriat des créateurs de startups* ». Regards croisés sur l'économie, 2(2), 14-24. <https://doi.org/10.3917/rce.019.0014>
- Hernandez E.-M (2006), « *Les trois dimensions de la décision d'entreprendre* », Revue Française de Gestion, N° 168-169, p. 337-3
- Hatano-Chalvidan, M. et Lemaître, D. (2015), « *Identité et discours : approche méthodologique de l'éthos discursif* », tapuscrit, ENSTA Bretagne, Brest
- Hatano-Chalvidan, M. et Lemaître, D. (2017). « *Identité et discours ; approche métrologique de l'éthos discursif* ». Presses Universitaires de Caen
- Hérouard, J.-F. (1997). « *Les paradoxes de l'échec. Risque, réussite, échec, erreur* » dans : Autres Temps Cahiers d'éthique sociale et politique. N°55, 1997. pp. 3-10 ; doi : <https://doi.org/10.3406/chris.1997.1976>
- Husson, J. et Schmitt, C. (2015). « *Le projet comme grille de lecture de l'entrepreneuriat* ». <https://www.researchgate.net/publication/275535155>
- Jeanneret, Y. (2004), « *Une monographie polyphonique. Le texte de recherche comme appréhension active du discours d'autrui* », Études de communication, N°27 | 2004
- Jorro, A. (2017), « *Corporéité et gestes professionnels* ». Symposium « Professionnalisation et construction de la professionnalité : enjeux et modalités de la formation » <https://www.reseau-inspe.fr/wp-content/uploads/2020/09/espe-2017.pdf>
- Kirzner, I. M. (1973). « *Competition and Entrepreneurship* », by the University of Chicago 60637, the University of Chicago Press, Ltd., London Book Number : 0-226-43775-2  
<https://www.sjsu.edu/people/john.estill/courses/158-s15/Israel%20Kirzner%20%20Competition%20And%20Entrepreneurship.pdf>

- Laffineur C., Barbosa S. D., Fayolle A. et Nziali E. (2017), « *Active labour market programs' effects on entrepreneurship and unemployment* » Small Business Economics, vol. 49(4), Springer, décembre, p. 889-918.
- Lamine, W. & Fayolle, A. (2014). « *Compétences sociales et réseau entrepreneurial : le cas des créations d'entreprises technologiques* ». *Entreprendre & Innover*, 20(1), 95-106. doi :10.3917/entin.020.0095 <https://doi.org/10.3917/entin.020.0095>
- Lardière, J. (1995) « *Représentation et connaissance* », article Encyclopedia Universalis, vol. 19, p. 822-824
- Laville, J. & Salmon, A. (2022) « *Déconstruction des dogmatismes et reconstruction démocratique* », dans : J. Laville & A. Salmon (Dir), *Pour un travail social indiscipliné : Participation des citoyens et révolution des savoirs* (pp. 119-134). Toulouse : Érés. <https://www.cairn.info/pour-un-travail-social-indiscipline-9782749273204-page-119.htm>
- Lemaître, D. (2018). « *L'innovation pédagogique en question : analyse des discours de praticiens* », Revue <https://doi.org/10.4000/ripes.1262>
- Le Moigne, J.L. (2001). « *Pourquoi je suis un constructiviste non repentant* ». Revue du MAUSS, no 17(1), 197-223 <https://doi.org/10.3917/rdm.017.0197>, <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2001-1-page-197.htm>
- Lhotellier A, (1986), « *Le travail méthodique de projet* », dans *Revue Education permanente, Projet, formation-action*, parution N° 86, 1986-4, p.67-72
- Lhotellier, A., (2000) « *L'acte de Tenir conseil* », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 29/1 mis en ligne mars 2002. URL: [http:// journals.openedition.org/osp/12898](http://journals.openedition.org/osp/12898); DOI: <https://doi.org/10.4000/osp.12898>
- Machiavel N., 1513 (1985) « *Le Patron* », Paris, Editions Belfond, p. 19
- Madinier, P. (2013), « *Une Économie de services sans servilité* », Paris, L'Harmattan.
- Maffesoli, M. (2014), « *Du savoir à la connaissance, de la modernité à la postmodernité* » dans *L'Ordre des choses*, CNRS Editions, 10/14
- Major, M.-E., et Vézina, N. (2011) « *Élaboration d'un cadre de référence pour l'étude des stratégies : analyse de l'activité et étude de cas multiples dans deux usines de crabe* », « *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* » [En ligne], URL : <http://journals.openedition.org/pistes/1843> ; DOI : 10.4000/ pistes.1843

- Marchesnay, M. (2017). « *Entrepreneuriat - Des logiques aux pratiques d'action* », préface Julien, P.-A. Publications de l'Université de Provence, ISBN979-10-320-0111-0
- Mattei, G. (2012). « *Sur le management à l'épreuve de la complexité et du paradoxe ou les avatars du management scientifique et technocratique* ». Humanisme et Entreprise, 307, 17-28. <https://doi.org/10.3917/hume.307.0017>
- Maurin, E. (2006), « *Les Nouvelles précarités* », dans La Nouvelle critique sociale coll. Rosanvallon P, Pech T. Veltz P. Paris, Seuil (pp. 19-25). p. 21
- Mayer, Nonna (1995). « *L'entretien selon Pierre Bourdieu. Analyse critique de La misère du monde* », dans : Revue française de sociologie, 1995, 36-2. pp. 355-370, [https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1995\\_num\\_36\\_2\\_4407](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1995_num_36_2_4407)
- Mendel, G. (1998). « *L'acte est une aventure : du sujet métaphysique au sujet de l'acte pouvoir* ». La Découverte pp. 47, 48, 395,397 <https://doi.org/10.3917/dec.mende.1998.01>
- Minguet, G., Thuderoz C. (2005), Travail, entreprise et société, Manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques, Paris, PUF, p 42
- Monjo, R. (2013), « *L'autonomie, de l'indépendance vers l'interdépendance* ». 2013/5 Hors-série 6 | pages 173 à 192, <https://www.cairn.info/revue-le-sociographe-2013-5-page-173.htm>
- Morin, E. (1980). « *La méthode* », Tome .2 La vie de la vie p.326 ; Editions Seuil ISBN-10 : 2020086484
- Mucchielli, A. (2005). « *Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains* », dans Recherche qualitative et production de savoirs. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie/texte%20Mucchielli%20actes.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie/texte%20Mucchielli%20actes.pdf)
- Muller P. (1985) « *Un schéma d'analyse des politiques sectorielles* », dans : Revue française de science politique, 35° n°2, pp. 165-189 ; Doi : <https://doi.org/10.3406/rfsp.1985.396182>
- Orange, C. (2012). « *Enseigner les sciences. Problèmes, débats et savoirs scientifiques en classe* », Bruxelles : De Boeck, 2012, 978-2-8041-7038-7. (hal-01190778)
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2016). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris A. Colin ; (4e éd.), p.42
- Paul, M. (2020). « *La démarche d'accompagnement* », Louvain-la-Neuve, Editions : De Boeck Supérieur s.a

- Perrenoud, Ph. (2004). « *Qu'est-ce qu'apprendre ?* » *Enfance & Psy*, n° 24, 9-17.  
[http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2004/2004\\_08.pdf](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2004/2004_08.pdf)
- Pesqueux, Y. (2011), « *Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise) de quoi s'agit-il ?* »  
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00567820>
- Pillon, Th, Dubouloy, M. Heddad, N. (2014) « *Les espaces de travail : discipline, appropriation, dispersion* » <http://gestes.net/les-espaces-travaildiscipline-appropriation-dispersion-t-pillon-m-dubouloy-n-heddad/> Séminaires
- Poitras, A. (2021). « *Vu d'ailleurs – L'art de négocier* ». *Gestion*, 46, 28-32  
<https://doi.org/10.3917/riges.464.0028>
- Philippon T. (2007), *Le capitalisme d'héritiers, La crise française du travail*, Paris, Editions du Seuil
- Pierron, J. (2006). *L'engagement. Envies d'agir, raisons d'agir*. *Sens-Dessous*, 1(1), 51-61.
- Popper, K. (1994). *Models, Instruments, and Truth. The Status of the Rationality Principle in the Social Sciences*. New York : M. A. Notturmo.
- Propp, V. (1928), *Morfologija skazki* », *Morphologie du conte* (Ibid)
- Raveleau B. (2006) « *Former, se former à l'intention entrepreneuriale, au prix de quels défis pédagogiques ?* » *Pratiques de formation, numéro spécial*, p. 131-1
- Reix, F. (2012). « *Les logiques d'action à l'œuvre dans l'acte d'entreprendre* ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1(1), 37-52 52.  
<https://doi.org/10.3917/rimhe.001.0037>
- Rémy J. (1996), « *La transaction, une méthode d'analyse : contribution à l'émergence d'un nouveau paradigme* », *Environnement et Société*, n°17, pp.9-31.
- Rémy J. (2005), « *Négociations et transaction sociale* », *Négociations* 1/2005 (no 3), p. 81-95,  
URL : [www.cairn.info/revue-negociations-2005-1-page-81.htm](http://www.cairn.info/revue-negociations-2005-1-page-81.htm) Entretien Fusulier & Kutya  
Louvain-la-Neuve, 12/2004
- Remy, J. (2016) « *Spatialité du social et transactions* », *Sociologies* [En ligne], Dossiers, mis en ligne le 16 juin 2016 URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/5354> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sociologies.5354>

- Remy, J., Blanc, M., Foucart, J., Stoessel-Ritz, J., Van Campenhoudt, L. (2020). « *La transaction sociale. Un outil pour penser et dénouer la complexité de la vie en société* ». Toulouse, Editions Erès 2020
- Renan, E. (1890). « *L'avenir de la science* ». Paris, Editions Flammarion, publié le 10/09/2014 ISBN-13 978-2081250093
- Ricœur, P. (1983), « *Temps et Récit, tome 1 : L'Intrigue et le Récit historique* », Paris, Editions du Seuil, Points Essais, ISBN-10 : 2020063654
- Rosanvallon, André. (2017). « *Les accompagnements des initiatives d'auto-emploi* ». <https://andrerosanvallon.wordpress.com/auto-emploi-et-creation-dactivites/contexte-et-enjeux/>
- Shapero A. & Sokol L. (1982), «The social dimensions of entrepreneurship», in Kent C., Sexton D., Vesper K. (Eds), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sainsaulieu R. (1999), « *L'identité au travail d'hier à aujourd'hui* », dans revue Développements Paris : éditeur Association Développement & Emploi. N° 19 Juillet 1999 <https://philippepierre.com/website/wp-content/uploads>
- Sartre, J.P. (1946). « *L'existentialisme est un humanisme* » <https://web.archive.org/web/20070211093831/http://www.danielmartin.eu/Textes/Existentialisme.htm#Conference>
- Saussez. F., Ewen N., Girard J. (2001), « *Au cœur de la pratique réflexive, la conceptualisation ?* ». Dans : Recherche & Formation, N°36, 2001. Le praticien réflexif : la diffusion d'un modèle de formation. pp. 69-87 ; Doi : <https://doi.org/10.3406/refor.2001.1691> [https://www.persee.fr/doc/refor\\_0988-1824\\_2001\\_num\\_36\\_1\\_1691](https://www.persee.fr/doc/refor_0988-1824_2001_num_36_1_1691)
- Sicalidou C. (2014), « *Entreprendre pour apprendre* » Mémoire de recherche Master 2, CNAM/CRF dirigée par Barbier J.M.
- Sicalidou, C. (2017). « *La relation conseiller-client : un rapport asymétrique dans une relation commerciale conventionnelle* », dans Barbier J.M. et Thievenaz J. (cord.) Agir pour, sur et avec autrui, Les couplages d'activités. (Pp.261, 285) Paris L'Harmattan
- Sicalidou C. (2018) « *Futurs entrepreneurs proactifs. Quelle relation entre conseiller-référent du service public d'emploi et porteur de projet ?* » [En ligne], in Carnets du CRF (Centre de recherche sur la formation) <https://crf.hypotheses.org/278>

- Sicalidou, C. (2020). « *Être entrepreneur : la problématisation de la réussite, Etude de cas* », dans : Problématiser les situations professionnelles, Lemaître, D., Vannereau, J. et Zaouani-Denoux, S. Paris : L'Harmattan, p.189, ISBN : 798-2-343-19644-2
- Sicalidou, C. (2020). « *Le losange de la problématisation de Michel Fabre : Un modèle interprétatif d'analyse du discours* », dans : Former à la problématisation (p. 81-92), Groupe Français d'Education Nouvelle (GFEN) Dijon. Chronique Sociale. ISBN :978-2-36717-678-9
- Schmitt, C., Julien, P.-A. & Lachance, R. (2002). « *Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation* ». Revue internationale P.M.E., 15(2), 35–62. <https://doi.org/10.7202/1008806ar>
- Schmitt, C. Bayad, M. et al. (2004). « *GRH et valeur : une relation en perpétuelle construction* » [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100874/8/F1870842159\\_2004SchmittBayadLeymarieVol2Num1pp43\\_73.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100874/8/F1870842159_2004SchmittBayadLeymarieVol2Num1pp43_73.pdf)
- Schmitt, C. et al. (2006) « *De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet* », dans Management de projets, les règles de l'activité à projet, Hermès/Lavoisier, p. 125-135. <https://www.researchgate.net/publication/264695362>
- Schmitt C. (2008), « *Éléments de convergence et de perspectives pour une approche anthropocentrée des pratiques entrepreneuriales* », dans Schmitt, C. (dir.), Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 319-330. EISBN 978-27605-1966-4
- Schmitt, C. (2009), *Les situations entrepreneuriales : proposition d'une nouvelle grille d'analyse pour aborder le phénomène* », (En ligne) <https://www.researchgate.net/publication/264638459>
- Schmitt, C. (2009), « Les qualités émergentes liées aux situations entrepreneuriales », dans Les situations entrepreneuriales : proposition d'une nouvelle grille d'analyse pour aborder le phénomène entrepreneurial, SEES/Revue Economique & Sociale, n°3, septembre 2009 p.21
- Schmitt, C. Husson, J. (2014). « *La conception : un mécanisme de la pensée entrepreneuriale* ». CIFEPME, Agadir hal-02999878 <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02999878/document>
- Schmitt C. (2015), « *L'agir entrepreneurial, repenser l'action des entrepreneurs* ». Presses de l'Université du Québec, Canada D4280, ISBN 978-2-7605-4280-8



- Schmitt, C., Husson, J., Nobile, D., Morua, J. (2015). « *Les situations entrepreneuriales : Définition et intérêts pour la recherche en entrepreneuriat* ». *Entrepreneuriat responsable : pratiques et jeux théoriques*, May 2015, Nantes, France. Hal-01698276ff <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01698276>
- Schmitt C. (2016), « *L'apport des approches systémiques en entrepreneuriat* » dans *Revue française de gestion*, vol. 206, no 7, p. 93-112. [www.cairn.info](http://www.cairn.info)-Université de Lorraine-93.50.135.4-04/12/2016© De Boeck Supérieur
  - Schmitt, C., (2017). « Les situations de gestion : *Entre intentionnalité et problématisation* » <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-9.htm>
  - Schmitt, C. (2017). *La fabrique de l'entrepreneuriat*, Paris, Dunod ISBN 978-2-10-077508-8
  - Schmitt, C. (2017). « *Comprendre l'entrepreneuriat à l'aune de l'agir entrepreneurial* », <https://theconversation.com/comprendre-lentrepreneuriat-a-laune-de-lagir-entrepreneurial-76958>
  - Schurmans, M. (2013). « Négociations et transactions : un fondement socio-anthropologique partagé ». *Négociations* », 20, 81-93. <https://doi.org/10.3917/neg.020.0081>
  - Silberzahn, P. (2016). « *L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts* ». *Entreprendre & Innover*, 28, 76-82. <https://doi.org/10.3917/entin.028.0076> <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2016-1-page-76.htm>
  - Simon H. A. (1991), « *The sciences of the artificial* » Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.), Cambridge. Traduction française « *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel* », Paris : Editions Dunod, 1991. SBN/ISSN/EAN : 2-04-019815-6
  - Taylor F. W. (1911), *Organisation Scientifique du Travail*, The « one best way », in *Principles of Scientific Management*
  - Theodoraki, C. (2021). « *Une approche stratégique de l'écosystème entrepreneurial* », <https://fnege-medias.fr/>
  - Thévenot, L. (2011). « *Grand résumé de L'Action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement* », [En ligne], mis en ligne 06/07/2011, <http://journals.openedition.org/sociologies/3572>;DOI <https://doi.org/10.4000/sociologies.3572>
  - Thievenaz, J., 2014, « *Repérer l'étonnement : contribution à l'approche par l'activité en formation des adultes* » [www.trigone.univ-lille1.fr/transformations/docs/tf11\\_a05.pdf](http://www.trigone.univ-lille1.fr/transformations/docs/tf11_a05.pdf)

- Tochon, F. 2014. La formation réflexive pour une approche plus profonde de l'enseignement des langues et cultures. *Recherches et Applications / Le Français dans le Monde*, 56, 102-117.
- Tourraine, A. (1965), *Sociologie de l'action*, Paris : Editions Le Seuil.
- Thucydide, historien et homme politique d'Athènes au Ve siècle avant J.C. (Thucydide 3, 46 cité par Bailly) <https://www.cnrtl.fr/definition/autonomie>
- Urasadettant, J. & Schmidt, C. (2020). « *Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : Défaut, déni ou défi d'employabilité ?* » @GRH, 36, 97-117. <https://doi.org/10.3917/grh1.203.0097>
- Uzzi, B., (1996). « *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect* ». Published by : *American Sociological Review* <https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/uzzi/ftp/sources.pdf> DOI : 10.2307/2096399, Vol. 61 N° 4, pp. 674-698
- Valéau, P. (2017). « *Les effets de l'engagement affectif, continu et normatif sur l'intention de rester dans le métier d'entrepreneur* ». <https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2017-3-page-83.htm?contenu=resume>
- Van der Maren, J.-M. (1995). « *Méthodes de recherche pour l'éducation* ». Montréal : Les presses de l'Université de Montréal. [En ligne] <https://www.erudit.org/fr/revues/rse/1996-v22-n1-rse1844/031875ar.pdf>
- Vasconcellos M. (2008), « *La question identitaire dans le travail et la formation* » dans *Identité, professionnalisation et formation*", article juin 2008, Paris, Editions Harmattan
- Vauchez, J.-M. (2015). « *Autonome vs indépendant* », dans *VST - Vie sociale et traitements*, revue des CEMEA, 126(2), 128-129. <https://www.cairn-int.info/revue-vie-sociale-et-traitements-2015-2-page-128.htm>
- Verzat, C. (2015). « *Esprit d'entreprendre, es-tu là ?* » Mais de quoi parle-t-on ? <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2015-4-page-81.htm>
- Vergnaud, G. (2011). « *La pensée est un geste Comment analyser la forme opératoire de la connaissance* ». *Enfance*, 1, p.37-48. <https://doi.org/10.3917/enf1.111.0037> <https://www.cairn.info/revue-enfance-2011-1-page-37.htm>

- Xypas, C. (2014), « *Avant-propos* », dans Michel Fabre et al. « *Les problèmes complexes flous en éducation* ». Belgique : De Boeck Supérieur, <https://www.cairn.info/problemes-complexes-flous-en-education--9782804188351-page-7.htm>
- Weber M. (2003 [1904-1905]), « *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* », Paris, Éditions Gallimard
- Wittorski, R., (1997). « *Analyse du travail et production de compétences collectives* ». Paris, éditions L'Harmattan ISBN : 2-7384-5179-9
- Wittorski, R. (2007). « *Professionnalisation et développement professionnel* ». Paris, L'Harmattan, La professionnalisation, Savoirs, 2008, 17, pp.11 -38. <Halshs-00339073>, p 5
- Wittorski, R., Bailleul, M., Thémines, J.-F. (2012), (coordinateurs.), « *Expériences et développement professionnel des enseignants : formation, travail, itinéraire professionnel* », Toulouse, Octarès. DOI : 10.7202/1040090ar
- Wittorski, R. (2016). (dir.) « *La professionnalisation en formation : Textes fondamentaux* ». Nouvelle édition [en ligne]. Mont-Saint-Aignan : Presses universitaires de Rouen et du Havre, <[Http://books.openedition.org/purh/1497](http://books.openedition.org/purh/1497)>. ISBN : 9791024010236. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.purh.1497>.
- Zalio, P. (2007). « *Les entrepreneurs enquêtés par les récits de carrières : de l'étude des mondes patronaux à celle de la grammaire de l'activité entrepreneuriale* ». Sociétés contemporaines, 68, 59-82. <https://doi.org/10.3917/soco.068.0059>
- Zelenski, A., (2009). « *Le libre choix. De l'autonomie rêvée à l'attention aux capacités* ». 2009/4 vol. 32 / n° 131 | pages 11 à 24. <https://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe1-2009-4-page-11.htm>

### Références Textes officiels :

- **Loi n° 82-689 du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise.** JORF 6 août 1982. Loi dite loi Auroux sur l'expression des salariés. L. 461-1 du code du travail et comptant au moins cinquante salariés. Le chef d'entreprise ou d'établissement recueille l'avis des délégués syndicaux et du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000504206>

- **Création d'entreprise : Loi 84-578 1984-07-09 JORF 11 juillet 1984, rectificatif, JORF 14 juillet 1984** - Lorsque des membres du personnel d'une entreprise industrielle ou commerciale y exerçant un emploi salarié créent une société pour assurer la continuité de l'entreprise par le rachat d'une fraction de son capital, ladite société bénéficie d'un crédit d'impôt égal au montant de l'impôt sur les sociétés dû par la société rachetée.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000320661/2003-08-05>
  
- **Loi Pacte : Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises. JORF n°0119 du 23 mai 2019**  
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038496102/>
  
- **La loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME)** : publication JORF n°0181 du 5 août 2008 a créé le **régime de l'auto-entrepreneur** pour permettre à toute personne physique, d'exercer très simplement une activité artisanale, commerciale ou indépendante sous forme individuelle, que ce soit à titre principal ou accessoire,  
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000019283050/>
  
- **Le Décret précisant le régime juridique de l'auto-entrepreneur** : Publication au JORF n°0304 du 31 décembre 2008, Le décret n° 2008-1488 du 30 décembre 2008 portant diverses mesures destinées à favoriser le développement des petites entreprises met en œuvre certaines des dispositions de la loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, qui a réformé en profondeur notre droit, avec pour objectif de stimuler la croissance économique.
  
- **L'Ordonnance n°45-2138 du 19 septembre 1945, décret n°2012-432 du 30 mars 2012 relatif à l'exercice de l'activité d'expertise comptable et l'arrêté du 25 novembre 2020** portant agrément du règlement intérieur de l'ordre des experts-comptables, l'exercice de la profession et à l'administration de l'ordre, ainsi que l'organisation de la discipline interne à la profession.  
<https://www.experts-comptables.fr/decouvrir-la-profession/qu-est-ce-qu-un-expert-comptable>
  
- **Restauration traditionnelle**, changement de concept : « *Etablissement servant des repas à consommer sur place contre rémunération* », au lieu de restauration rapide. <https://bpifrance-creation.fr/activites-reglementees/restaurant-traditionnel>
  
- **QUALIBAT** est une association loi 1901 qui délivre des labels de qualité à des professionnels du secteur de la construction. Ces labels ont pour objectif de valoriser les compétences et l'excellence des savoir-faire des entreprises et artisans. <https://www.qualibat.com/qui-sommes-nous-2/>  
<https://www.qualibat.com/>

## Notes statistiques :

- En 2020, le nombre total de créations d'entreprises en France atteint un nouveau record : publié 3/02/2021, N°1837 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5016913>  
<https://www.strategie.gouv.fr/point-de-vue/defaillances-dentreprises-toujours-deffet-de-rattrapage-post-covid> 20/02/2021
- INSEE Première, paru le 14 avril 2021, N° 1852, « *Parmi les entreprises créées au premier semestre 2014 en France, hors régime de l'auto-entrepreneur, 61 % sont encore actives cinq ans après leur création* ». Cette proportion est stable par rapport à la génération 2010. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5353768#sources>
- INSEE, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5359963> paru 4/05/2021
- INSEE, **Formes particulières d'emploi** / Emploi précaire : Définition sous le terme formes particulières d'emploi : l'intérim, contrats à durée déterminée, l'apprentissage et les contrats aidés. Date de publication : 24/03/2021 <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1570>
- INSEE Références : « *Les entreprises en France* », édition 2020, Paru le : 10/12/2020
- INSEE, 2019 : **Tableau de bord de l'économie française** : « *Pauvreté-précarité* ». [https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/tableau/30\\_RPC/33\\_PAU](https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/tableau/30_RPC/33_PAU)
- INSEE, 2018, « *Créateurs d'entreprises* », dans *Les entreprises en France*, édition 2020 – Insee Références <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4986689?sommaire=4987235>
- INSEE, Première N° 1701, paru le 27/06/2018. « *Les créateurs d'entreprises : la frontière entre salariat et entrepreneuriat s'atténue* » <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3572474>
- INSEE Première, No 1701 Paru le : 27/06/2018 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3572474>
- **Le taux de pérennité à N ans** est le rapport entre le nombre d'entreprises créées au cours du premier semestre de l'année considérée (2006, 2010 ou 2014) ayant atteint leur N<sup>e</sup> anniversaire et l'ensemble des entreprises créées au cours du premier semestre de l'année considérée. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5353768#sources>
- Observatoire AFE, 10/2018, « *Indice entrepreneurial français 2018* ». Enquête réalisée par TMO Régions avec le soutien de la Fondation MMA « *des entrepreneurs du futur et Pôle emploi* baromètre Agence France Entrepreneur, .pdf p. 27. <https://bpifrance-creation.fr/system/files/>
- INSEE PREMIERE, N° 1631, paru : 24/01/2017 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2562977>

- INSEE Première, paru le 22 mars 2017, N° 1639, « *Les entreprises créées en 2010 Plus pérennes que celles créées en 2006, touchées par la crise* ». <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2664148>
- INSEE Première, paru le 12 avril 2013, N° 1441, « *Les entreprises créées en 2006 : une pérennité plus faible dans la construction* » <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1280996>
- DIRECTION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES, DGE : « *Entrepreneuriat et chiffres* » :2016
- [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/politique-et-enjeux/entrepreneuriat/entrepreneuriat-faits-et-chiffres.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/entrepreneuriat/entrepreneuriat-faits-et-chiffres.pdf)
- **Pôle emploi, 2016** Eclairages et synthèses : Créer son entreprise pendant une période de chômage : parmi les 1 281 519 demandeurs d'emploi entrés au cours du 4e trimestre 2014, 20 064 ont exprimé la volonté de créer leur propre entreprise, à la place de (ou en parallèle avec) la recherche d'un emploi salarié. Ils ont validé un projet de création d'entreprise par de Pôle Emploi. <https://www.pole-emploi.org/>
- **Pôle emploi, 2018** Eclairages et synthèses : Les entreprises créées par les demandeurs d'emploi résistent au temps et consolident leur activité. Trois ans après leur validation, neuf projets de création d'entreprise sur dix ont abouti et trois entreprises créées sur quatre sont toujours en vie. La moitié des entreprises créées sont des microentreprises. Elles constituent la principale, voire l'unique activité de leurs créateurs. <https://www.pole-emploi.org/>

# Annexes

## Annexe 1 - Analyse quantitative : futurs entrepreneurs, données statistiques.

De janvier 2009 à juin 2016

Données quantitatives issues des présentations orales des participants aux Ateliers de Pôle emploi  
2290 demandeurs d'emploi rencontrés au Pôle Emploi de Dijon par l'auteure

### Le formulaire de saisie des informations collectées aux ateliers



## DEMANDEURS D'EMPLOI PORTEURS DE PROJET ENTREPRENEURIAL

Saisie des Demandeurs d'Emploi Porteurs de Projet des Ateliers du Pôle Emploi

\*Obligatoire

**Nom :** \*

Saisir le nom de la personne

DURANTE

**Sexe :** \*

Choisir le sexe de la personne

Homme

Femme

**Age :**

Saisir l'âge de la personne

41

**Date de l'atelier \***

Saisir la date à laquelle la personne a participé à l'atelier

12

avril

2015

31

**Dernier statut :**

Choisir le dernier statut de la personne

Cadre

Employé

Ouvrier

**Niveau d'études**

Choisir le niveau d'études de la personne

Niveau I - Master, DEA, DESS, Diplôme de grande école, Doctorat, ...

Niveau II - Licence, Maîtrise, Master 1, ...

Niveau III - DEUG, BTS, DUT, DEUST, DU, ...

Niveau IV - Bac, MC, BT, BMA, ...

Niveau V - CAP, BEP, DNB, CFG, ...



### Milieu rural ou urbain

Choisir le milieu d'où est issue la personne

- Rural
- Urbain

### Élément déclenchant le changement \*

Choisir dans la liste l'élément qui déclenche le changement

- 1. Licenciement négocié par rupture conventionnelle
- 2. Licenciement économique
- 3. Inaptitude
- 4. Motif personnel
- 5. Démission
- 6. Fin de contrat
- 7. Ex entrepreneur qui passe en régime hors TVA
- Autre :

### Attentes pour Entreprendre

Choisir la ou les attente(s) pour Entreprendre (plusieurs choix possibles)

- Aide pour la création
- Statuts juridiques
- Démarches administratives
- Étude de marché
- Accompagnement formation
- Autre :

### Dernier métier exercé \*

Choisir la branche de métier où la personne exerçait en dernier

- 1. Production
- 2. Commerce
- 3. BTP
- 4. Services
- 5. Hôtellerie / Chambres d'hôtes
- 6. Artisanat d'art
- 7. Agroalimentaire / Agriculture
- 8. Autre

Continuer »

Terminé à 5 %

# DEMANDEURS D'EMPLOI PORTEURS DE PROJET ENTREPRENEURIAL

\*Obligatoire

## Commerce

Choisir le dernier métier exercé dans la branche Commerce \*

- 1. Alimentation
- 2. Achat - Revente
- 3. Prêt-à-porter
- 4. Textile
- 5. Tabac / Presse
- 6. Restauration rapide
- 7. Boulanger - Pâtissier
- 8. Épicerie
- 9. Brocante
- Autre :

« Retour

Continuer »



# DEMANDEURS D'EMPLOI PORTEURS DE PROJET ENTREPRENEURIAL

\*Obligatoire

## Projet envisagé

Choisir la branche de métier où la personne envisage un projet \*

- 1. Production
- 2. Commerce
- 3. BTP
- 4. Services
- 5. Hôtellerie / Chambres d'hôtes
- 6. Artisanat d'art
- 7. Agroalimentaire / Agriculture
- 8. Autre

« Retour

Continuer »



# DEMANDEURS D'EMPLOI PORTEURS DE PROJET ENTREPRENEURIAL

\*Obligatoire

## Services

Choisir le métier visé par le projet dans la branche Services \*

- 1. Services à la personne : coiffure
- 2. Services à la personne : esthétique
- 3. Services à la personne : bricolage, entretien
- 4. Services à la personne : garde d'enfants
- 5. Services aux personnes âgées ou malades
- 6. Services à la personne : coaching, psycho, sophro
- 7. Services administratifs : secrétaire administrative
- 8. Services administratifs : comptable
- 9. Services administratifs : communication, publicité, marketing
- 10. Services administratifs : conseils aux entreprises
- 11. Services techniques : bureau d'étude
- 12. Services techniques : informatique
- 13. Services techniques : transport
- Autre :

« Retour

Continuer »

Terminé à 73 %



# DEMANDEURS D'EMPLOI PORTEURS DE PROJET ENTREPRENEURIAL

\*Obligatoire

## A l'issue de l'atelier

Quelle est la priorité à l'issue de l'atelier ? \*

- Retrouver un emploi salarié
- Créer ou reprendre une activité non salariée

« Retour

Envoyer

100 % : vous avez réussi.

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

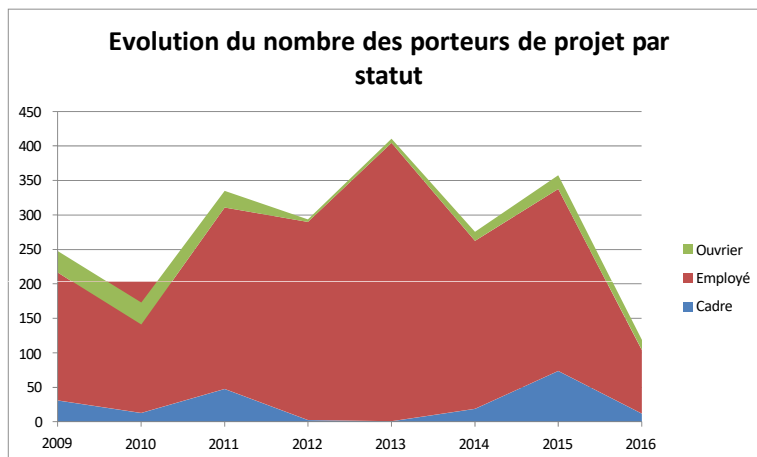
**Travaux préparatoires pour saisir les données individuelles sur chaque formulaire / Validation**

Nom	Sexe	Age	Date atelier	Dernier statut	Niveau d'étude	Milieu	Élément déclenchant le changement	Attentes pour Entreprendre
Saisir ex : DUPRE	Choisir Homme ou Femme	Saisir ex : 28	Saisir ex : 10/2012	Saisir Cadre Employé Ouvrier ou Chef d'Ets	Choisir I Master, DEA, DESS, Diplôme de grande école Doctorat, habilitation à diriger des recherches  II Licence, Licence LMD, licence professionnelle Maîtrise, master 1  III DEUG, BTS, DUT, DEUST, DU, ...  IV Bac, MC, BT, BMA, ...  Ou V CAP, BEP, DNB, CFG, ...	Choisir Rural ou Urbain	Choisir Licenciement négocié par rupture conventionnelle  Licenciement Eco inaptitude Motif personnel Démission Fin de contrat  Ex-entrepreneur qui passe en régime hors TVA  Autre : saisir ou autre	Choisir <u>Attention plusieurs</u> <u>choix possibles</u>  Aide pour la création Statuts juridiques Démarches admin Etude de marché Accompagnement Formation Autre

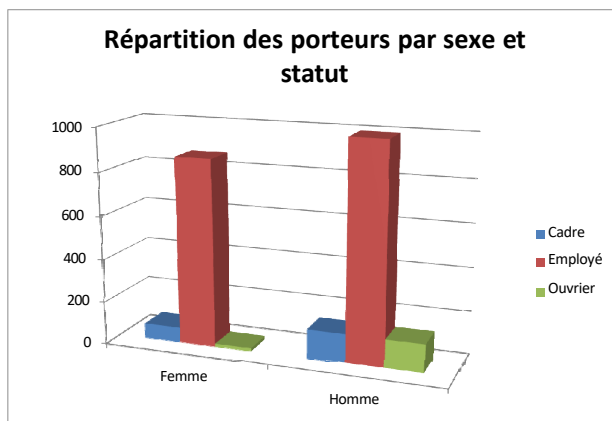
<b>Dernier métier exercé</b>		<b>Projet envisagé</b>		<b>Priorité à l'issue de l'atelier</b>
<b>Rubrique choisir</b>	<b>Sous-rubrique choisir</b>	<b>Rubrique choisir</b>	<b>Sous-rubrique choisir</b>	<b>Choisir</b>
I Production	Artisanat Fabrication Serrurerie Garage Autre : saisir	I Production	Artisanat Fabrication Serrurerie Garage Autre : saisir	Retrouver un emploi salarié  Créer ou reprendre une activité non salariée
II Commerce	Alimentation Achat - Revente  Prêt-à-porter Textile Tabac / Presse Restauration rapide Boulangier - Pâtissier Épicerie Brocante Autre : saisir	II Commerce	Alimentation Achat - Revente  Prêt-à-porter Textile Tabac / Presse Restauration rapide Boulangier - Pâtissier Épicerie Brocante Autre : saisir	
III BTP	Plombier Maçon Carreleur Électricien Peintre Espaces verts Nettoyage Isolation Pompes à chaleur Autre : saisir	III BTP	Plombier Maçon Carreleur Électricien Peintre Espaces verts Nettoyage Isolation Pompes à chaleur Autre : saisir	
IV Services	Services à la personne : coiffure Services à la personne : esthétique Services à la personne : bricolage, entretien Services à la personne : garde d'enfants  Services aux personnes âgées ou malades Services à la personne : coaching, psycho, Sophro  Services administratifs : secrétaire administrative Services administratifs : comptable Services administratifs : communication, publicité, marketing  Services administratifs : conseils aux entreprises  Services techniques : bureau d'étude Services techniques : informatique Services techniques : transport Autre : saisir	IV Services	Services à la personne : coiffure Services à la personne : esthétique Services à la personne : bricolage, entretien Services à la personne : garde d'enfants  Services aux personnes âgées ou malades Services à la personne : coaching, psycho, Sophro  Services administratifs : secrétaire administrative Services administratifs : comptable Services administratifs : communication, publicité, marketing  Services administratifs : conseils aux entreprises  Services techniques : bureau d'étude Services techniques : informatique Services techniques : transport Autre : saisir	
V Hôtellerie / Chambres d'hôtes	Hôtellerie Chambres d'hôtes Autre : saisir	V Hôtellerie / Chambres d'hôtes	Hôtellerie Chambres d'hôtes Autre : saisir	
VI Artisanat d'art	Tableaux Photographie Bijoux Autre : saisir	VI Artisanat d'art	Tableaux Photographie Bijoux Autre : saisir	
VII Agroalimentaire / Agriculture	Agroalimentaire Agriculture Autre : saisir	VII Agroalimentaire / Agriculture	Agroalimentaire Agriculture Autre : saisir	
VIII autre		VIII autre		

1)	Étiquettes de lignes	Somme de VALEUR
Population étudiée	2009	255
	2010	179
	2011	362
	2012	297
	2013	411
	2014	278
	2015	379
	2016	129
	<b>Total général</b>	<b>2290</b>

Somme de VALEUR	Étiquettes de colonnes			Total général
Étiquettes de lignes	Cadre	Employé	Ouvrier	
2009	31	186	31	248
2010	13	128	32	173
2011	48	263	24	335
2012	3	287	4	294
2013	1	404	6	411
2014	19	244	13	276
2015	74	264	20	358
2016	12	92	15	119
<b>Total général</b>	<b>201</b>	<b>1868</b>	<b>145</b>	<b>2214</b>

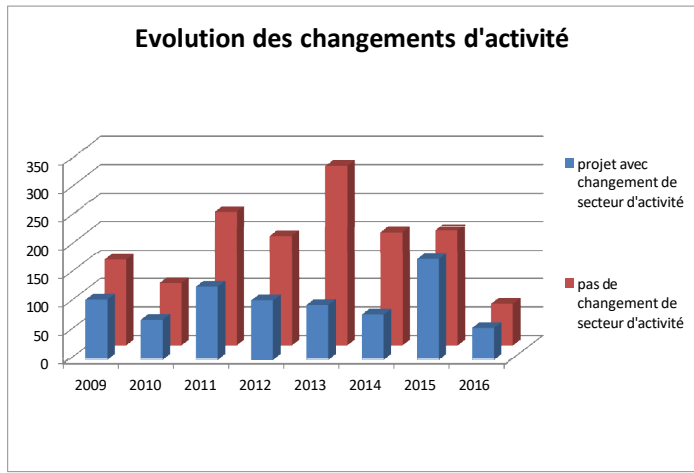


Somme de VALEUR	Étiquettes de colonnes			Total général
Étiquettes de lignes	Cadre	Employé	Ouvrier	
Femme	68	870	14	952
Homme	133	998	131	1262
<b>Total général</b>	<b>201</b>	<b>1868</b>	<b>145</b>	<b>2214</b>
Femme	34%	47%	10%	
Homme	66%	53%	90%	



2)  
Changement  
Secteur activité  
avant par  
rapport au  
projet ?

Étiquettes de colonnes					
Somme de VALEUR					
Étiquettes de lignes	projet avec changement de secteur d'activité	pas de changement de secteur d'activité	Total général		
	814	1476	2290		
	36%	64%			
Étiquettes de colonnes					
Somme de VALEUR					
Étiquettes de lignes	projet avec changement de secteur d'activité	pas de changement de secteur d'activité	Total général	Sans chgt	avec chgt
2009	105	150	255	41%	59%
2010	70	109	179	39%	61%
2011	128	234	362	35%	65%
2012	104	193	297	35%	65%
2013	96	315	411	23%	77%
2014	79	199	278	28%	72%
2015	176	203	379	46%	54%
2016	56	73	129	43%	57%
<b>Total général</b>	<b>814</b>	<b>1476</b>	<b>2290</b>		



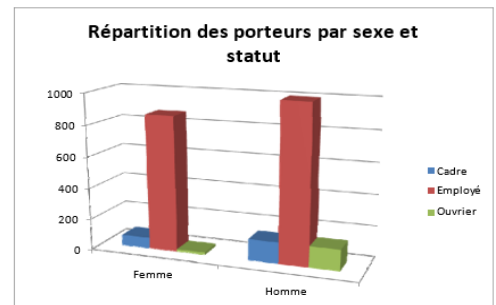
Somme de VALEUR					
Étiquettes de colonnes					
Étiquettes de lignes	pas de changement de secteur	projet avec changement	Total général		
Femme	648	337	985	66%	34%
Homme	828	477	1305	63%	37%
<b>Total général</b>	<b>1476</b>	<b>814</b>	<b>2290</b>	64%	36%

3)

A l'issue de l'atelier créer/reprendre ou retrouver un emploi ?

Somme de VA Étiquettes de colonnes			
Étiquettes de Créer ou reprendre Retrouver un emploi ssTotal général			
Femme	954	31	985
Homme	1272	33	1305
<b>Total général</b>	<b>2226</b>	<b>64</b>	<b>2290</b>
	97%	3%	

Somme de VALEUR					
Étiquettes de colonnes					
Étiquettes de lignes	pas de changement de sec	projet avec changement	Total général		
Cadre	105	96	201	52%	48%
Employé	1252	616	1868	67%	33%
Ouvrier	73	72	145	50%	50%
<b>Total général</b>	<b>1430</b>	<b>784</b>	<b>2214</b>		



Élément déclenchant Le changement	Étiquettes de lignes	Somme de VALEUR	
4)		total	2290
	1. Licenciement négocié par rupture conventionnelle	1109	48%
	2. Licenciement économique	435	19%
	3. Inaptitude	28	1%
	4. Motif personnel	103	4%
	5. Démission	57	2%
	6. Fin de contrat	339	15%
	7. Ex-entrepreneur qui passe en régime hors TVA	16	1%
	Abandon du poste	1	
	Accident	1	
	Accident ; TH en cours	1	
	Accident de travail	2	
	Accident de travail	1	
	Activité complémentaire	2	
	Ancien Militaire	1	
	Armée, civil Rupture du contrat	1	
	Arrêt d'activité nourrice agréée	1	
	Arrêt d'études universitaires	1	
	Arrêt volontaire cause santé	1	
	Assistante maternelle SESU	2	
	Autoentrepreneur	1	
	Autoentrepreneur cessation d'activité	2	
	Cessation d'activité	1	
	Cessation d'activité Autoentrepreneur	1	
	Cessation d'activité carrossier	1	
	Cessation restaurant	1	
	Cessation salon de coiffure	1	
	Changement de région	1	
	Chef de projet informatique en portage salarial	1	
	Chef d'entreprise liquidation	1	
	Cogérant société de BTP, cessation d'activité	1	
	Collaboratrice parlementaire, fin de mandat	1	
	Congé parental	1	
	Conjoint collaborateur rupture	1	
	Contractuel éduc nationale	1	
	Contractuelle Police Nationale	1	
	Contrat en Alternance	1	
	Conversion	3	
	Création 2ème activité	1	
	Création activité complémentaire	1	
	Déménagement	1	
	Déménagement, mutation du conjoint	1	
	Démision suite mutation conjoint	1	
	Départ en retraite	1	
	Dépôt de bilan	1	
	Dépôt de bilan société de restauration	1	
	Développement	2	
	Développement	2	
	Émigration	1	
	Enseignant au RU	1	
	Etudes CAP-Brevet Coiffure	1	
	Ex-chef d'entreprise	1	
	Ex-chef d'entreprise - Dépôt de bilan	1	
	Ex-chef d'entreprise, dépôt de bilan	2	
	Ex gérant autoécole	1	
	Fermeture de l'entreprise aout 2012	1	
	Fin d'apprentissage	2	
	Fin d'étude	1	
	Fin d'études supérieures	1	
	Formation alternance	1	
	Formations en alternance	1	
	Gérant agence immobilier	1	
	Gérant SARL vendue	1	
	Gérante restaurant	1	
	Harcèlement moral	1	
	Intermittente du spectacle	1	
	Jamais salariée	1	
	Jamais travaillé	3	
	Jeune diplômé	3	
	Licencié cause médicale	1	
	Licenciement abusif	2	
	Licenciement Accident de travail	1	
	Licenciement amiable	1	
	Licenciement autre motif	1	
	Licenciement cause accident de travail	1	
	Licenciement cause changement de propriétaire franchise	1	
	Licenciement faute	2	
	Licenciement faute grave	3	
	Licenciement insuffisance professionnelle	1	
	Licenciement suite annulation permis	1	
	Liquidation judiciaire	1	
	Mère au foyer	5	
	Missions Intérim	53	2,3%
	Mutation	1	
	Mutation du conjoint	8	
	Négociation sous-traitance	1	
	Patron retraite	1	
	Perte de permis, rupture du C.T.	1	
	Portage salarial	1	
	Raison médicale	1	
	Rapprochement familial	1	
	Reconversion	1	
	Rémunération CESU	1	
	Reprise d'entreprise	1	
	Reprise entreprise familiale	1	
	Reprise entreprise familiale ou formation Économiste BTP	1	
	Reprise filiale de la maison mère	1	
	Reprise/fusion d'entreprise	1	
	Retour d'expatriation USA	1	
	Retraite	1	
	Retraite Armée	1	
	Retraité de l'armée	1	
	Rupture période d'essai	1	
	Salarié à mi-temps	1	

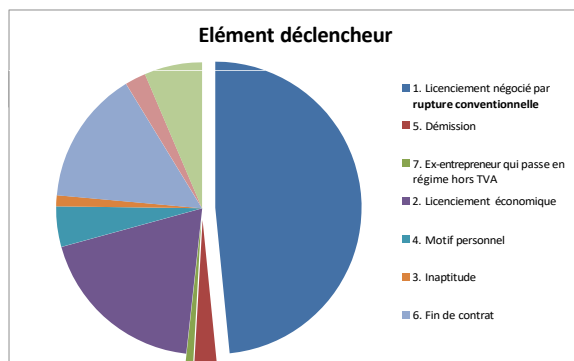
Étiquettes de lignes	Somme de VALEUR	
Choisie	1182	51,6%
Subie	1108	48,4%
<b>Total général</b>	<b>2290</b>	

Somme de VALEUR	Étiquettes de colonnes			
Étiquettes de lignes	choisie	subie	Total général	
Femme	496	489	985	50%
Homme	686	619	1305	53%
<b>Total général</b>	<b>1182</b>	<b>1108</b>	<b>2290</b>	

#### RETRAITEMENT AVEC AE ET INTERIM :

1. Licenciement négocié par rupture conventionnelle	1109
2. Licenciement économique	435
3. Inaptitude	28
4. Motif personnel	103
5. Démission	57
6. Fin de contrat	339
7. Ex-entrepreneur qui passe en régime hors TVA	19
Missions Intérim	53
Autres éléments déclencheur subis	147
<b>Total général</b>	<b>2290</b>

Élément déclencheur choisi :			
1. Licenciement négocié par rupture conventionnelle	1109	48%	
5. Démission	57	2%	
7. Ex-entrepreneur qui passe en régime hors TVA	19	1%	51,7%
Élément déclencheur subi :			
2. Licenciement économique	435	19%	
4. Motif personnel	103	4%	
3. Inaptitude	28	1%	
6. Fin de contrat	339	15%	
Missions Intérim	53	2%	
Autres éléments déclencheur subis	147	6%	48,3%
<b>Total général</b>	<b>2290</b>		

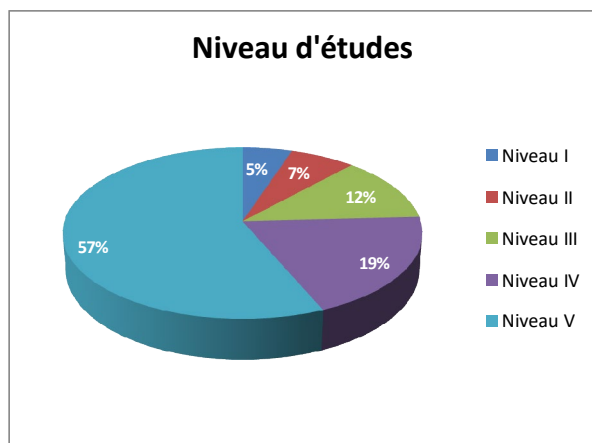


Salariée à mi-temps	1
SCOP, société sociale	1
Séparation associé	1
Sous-Officier, reconversion	1
Suivre son conjoint	3
Suspension de permis	1
Travail à l'étranger	1
Travailleur indépendant Consultant	1
Vacataire chercheur CNRS/ enseignement	1
Vacataire Rectorat enseignement	2
Vacations formation adultes	1
Vente de salon	1
Vente de son restaurant	1
Vigneron	1
(vide)	1
<b>Total général</b>	<b>2290</b>



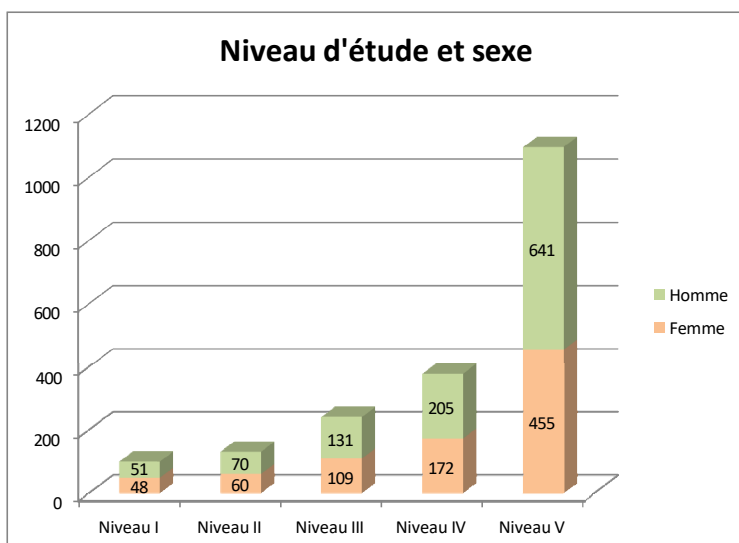
## Niveau d'études

Étiquettes de lignes	Somme de VALEUR
Niveau I - Master, DEA, DESS, Diplôme de grande école, Doctorat, ...	99
Niveau II - Licence, Maîtrise, Master 1, ...	130
Niveau III - DEUG, BTS, DUT, DEUST, DU, ...	240
Niveau IV - Bac, MC, BT, BMA, ...	377
Niveau V - CAP, BEP, DNB, CFG, ...	1096
(vide)	348
<b>Total général</b>	<b>2290</b>



Somme de VALEUR Étiquettes de lignes	Étiquettes de colonnes		
	Femme	Homme	Total général
Niveau I - Master, DEA, DESS, Diplôme de grande école, Doctorat, ...	48	51	99
Niveau II - Licence, Maîtrise, Master 1, ...	60	70	130
Niveau III - DEUG, BTS, DUT, DEUST, DU, ...	109	131	240
Niveau IV - Bac, MC, BT, BMA, ...	172	205	377
Niveau V - CAP, BEP, DNB, CFG, ...	455	641	1096
(vide)	141	207	348
<b>Total général</b>	<b>985</b>	<b>1305</b>	<b>2290</b>

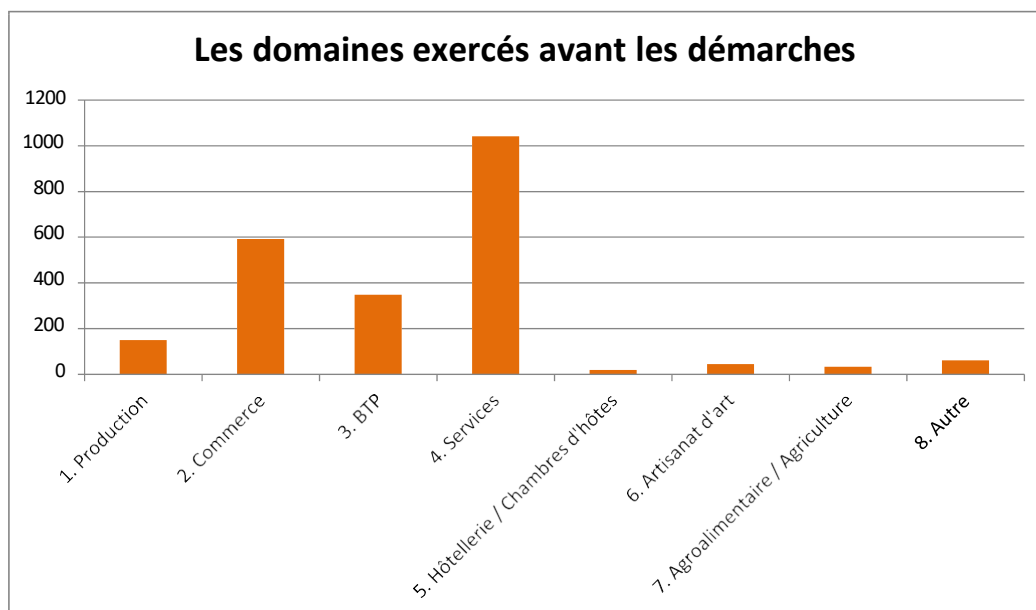
48% 52%  
46% 54%  
45% 55%  
46% 54%  
42% 58%



Métiers avant démarches

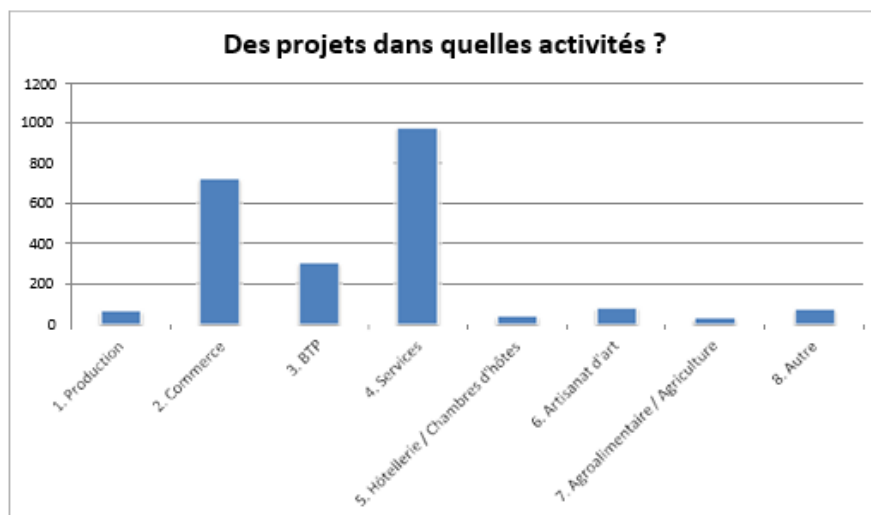
Somme de VALEUR Étiquettes de lignes	Étiquettes de colonnes			
	Femme	Homme	Total général	
1. Production	25	124	149	7%
2. Commerce	269	323	592	26%
3. BTP	26	322	348	15%
4. Services	590	452	1042	46%
5. Hôtellerie / Chambres d'hôtes	9	10	19	1%
6. Artisanat d'art	31	13	44	2%
7. Agroalimentaire / Agriculture	12	22	34	1%
8. Autre	23	39	62	3%
<b>Total général</b>	<b>985</b>	<b>1305</b>	<b>2290</b>	<b>100%</b>

Étiquettes de lignes	Somme de VALEUR	
1. Production	149	7%
2. Commerce	592	26%
3. BTP	348	15%
4. Services	1042	46%
5. Hôtellerie / Chambres d'hôtes	19	1%
6. Artisanat d'art	44	2%
7. Agroalimentaire / Agriculture	34	1%
8. Autre	62	3%
<b>Total général</b>	<b>2290</b>	<b>100%</b>



5) Projets envisagés	Somme de VALEUR Étiquettes de lignes général	Étiquettes de colonnes			
		Femme	Homme	Total	
1. Production		13	52	65	3%
2. Commerce		303	419	722	32%
3. BTP		21	283	304	13%
4. Services		528	450	978	43%
5. Hôtellerie / Chambres d'hôtes		25	13	38	2%
6. Artisanat d'art		63	22	85	4%
7. Agroalimentaire / Agriculture		6	23	29	1%
8. Autre		26	43	69	3%
<b>Total général</b>		<b>985</b>	<b>1305</b>	<b>2290</b>	

Étiquettes de lignes	Somme de VALEUR	
1. Production	65	3%
2. Commerce	722	32%
3. BTP	304	13%
4. Services	978	43%
5. Hôtellerie / Chambres d'hôtes	38	2%
6. Artisanat d'art	85	4%
7. Agroalimentaire / Agriculture	29	1%
8. Autre	69	3%
<b>Total général</b>	<b>2290</b>	



Somme de VALEUR Étiquettes de lignes	Étiquettes de colonnes		Total général
	Femme	Homme	
4. Services	528	450	978
<b>Total général</b>	<b>528</b>	<b>450</b>	<b>978</b>
	54%	46%	

Somme de VALEUR Étiquettes de lignes	Étiquettes de colonnes	
	4. Services général	Total
1. Services à la personne : coiffure	44	44
10. Services administratifs : conseils aux entreprises	42	42
11. Services techniques : bureau d'étude	18	18
12. Services techniques : informatique	81	81
13. Services techniques : transport	40	40
2. Services à la personne : esthétique	39	39
3. Services à la personne : bricolage, entretien	24	24
4. Services à la personne : garde d'enfants	19	19
5. Services aux personnes âgées ou malades	41	41
6. Services à la personne : coaching, psycho, sophro	38	38
7. Services administratifs : secrétaire administrative	25	25
8. Services administratifs : comptable	16	16
9. Services administratifs : communication, publicité, marketing	41	41
Accompagnateur de haute montagne	1	1
Accompagnement administratif et recherche de financement	1	1
Accompagnement travaux seconde œuvre particuliers	1	1
Activité de Courtage BTP	1	1
Activité Multi services particuliers	1	1
Agence communication	1	1
Agence d'Événementiel tour de France	1	1
Agence d'Audit énergétique	1	1
Agence de courtage	1	1
Agence de nettoyage	1	1
Agence de tourisme, découverte produits locaux	1	1
Agence de voyages	3	3
Agence immobilière	2	2
Agent commercial	1	1
Agent commercial en investissement financier	3	3
Agent commercial immobilier	5	5
Agent funéraire	1	1
Agent immobilier	6	6
Aide à domicile	1	1
Aide à domicile, mise en place système informatique/bureau	1	1
Alarmes installation & dépannage	1	1
Aménagement intérieur maisons	1	1
Animateur arts créatifs	2	2
Animateur communes rurale jeux de société	1	1
Animateur périscolaire	1	1
Animation spectacles enfants	1	1
Animation, Educatrice	1	1
Animations commerciales	1	1
Animations Ecoles, Conseil Valorisation du patrimoine	1	1
Animations, spectacles, événementiel	1	1
Animatrice école	1	1
Architecte	2	2
Architecte en libéral	1	1
Artisan Taxis	1	1
Artiste musicien	1	1
Assistanat administratif pour artisan du BTP	1	1
Assistant technique	1	1
Assistante de direction	2	2
Assistante dentaire	1	1
Assistante MKG	1	1
Association Aide aux devoirs et cantine scolaire	1	1
Association quartier	1	1
Assurances	1	1
Assureur	2	2
Astrologue	1	1
Atelier de couture	4	4
Atelier de couture, retouches	2	2
Atelier loisirs créatifs	1	1
Atelier ludo-créatif pour enfants	1	1
Ateliers créatifs	1	1
Ateliers de pâtisserie, enfants & adultes à domicile	1	1
Ateliers/formation loisirs créatifs couture	1	1
Auto - école	3	3
Auto-Ecole	3	3
Auxiliaire de vie	1	1
Avocat et traducteur juridique allemand	1	1
Avocat, Médiation	1	1
Banque-Assurance	1	1
Bien - être	1	1
Bien être, hypnose	1	1
Bien-être	9	9
Blanchissement des dents	1	1
Broderie à domicile	1	1
Bureaux Multiservices	1	1
Cabinet coaching étudiants, orientation	1	1
Cabinet coaching managers	1	1
Cabinet conseil	2	2
Cabinet conseil, secteur médical	1	1
Cabinet courtage Assurances	1	1
Cabinet d'Architecture	1	1
Cabinet de naturopathie	1	1
Cabinet de psychologie du travail	1	1
Cabinet de psychologie	1	1
Cabinet de Réflexologie et culture plantes médicinales	1	1
Cabinet diététicienne	1	1

Cabinet Kinésiologie	1	1
Cabinet magnétiseur et sourcier	1	1
Cabinet phyto-aromathérapeute	1	1
Cabinet production Plan et suivi chantiers	1	1
Cabinet psychosomatothérapeute	1	1
Cartomancienne	1	1
Centre d'appel médical	2	2
Centre de formation sportive	1	1
Co création femme dentiste	1	1
Coach sportif	1	1
Coach sportif Foot en salle	1	1
Coaching scolaire & éducatif	1	1
Coaching sportif individuel et collectif (location salle)	1	1
Coiffure hommes-Barbier	1	1
Commercial alimentation	1	1
Conciergerie	1	1
Confection costumes de scène	1	1
Confection robes de mariées	1	1
Conseil bien-être	1	1
Conseil clinique	1	1
Conseil développement club sportifs	1	1
Conseil en aménagement et déco	1	1
Conseil en Décoration intérieur	1	1
Conseil en qualité export	1	1
Conseil fiscal	1	1
Conseiller Aide à la parentalité	1	1
Conseiller financier	1	1
Conseiller financier, formateur	1	1
Conseiller pilotes formule 1	1	1
Conseiller technique	1	1
Conseillère conjugale	1	1
Conseillère financière	1	1
Conseils aux entreprises sur l'export, soutien administratif e	1	1
Conseils stratégies aux entreprises	1	1
Consultant	2	2
Consultant comportementaliste pour les entreprises	1	1
Consultant développement web pour les entreprises	1	1
Consultant en communication et recrutement	1	1
Consultant gestion et administration	1	1
Consultant matériaux BTP	1	1
Consultant RH	2	2
Contrôle technique	1	1
Correcteur maison d'édition	1	1
Correctrice maison d'édition	1	1
Cours à domicile	1	1
Cours de cuisine à domicile	1	1
Cours de Salsa	1	1
Cours particuliers scolaires et traductions	1	1
Courtage assurances	2	2
Courtage en prêt	1	1
Courtage en travaux	1	1
Courtier en assurance	2	2
Courtier en assurances	1	1
Couture	1	1
Couture / retouche	1	1
Couturière	1	1
Couturière / Retoucheuse	6	6
Création agence de communication	1	1
Création Agence événementiel	1	1
Création agence immobilière spécialisé dans la location	1	1
Création Atelier de couture	1	1
Création Atelier réparation montres et bijoux	1	1
Création Autoécole	2	2
Création cabinet assurance et en parallèle agence de développement	1	1
Création Cabinet détective privé	1	1
Création Cabinet psychologie gestion du stress	1	1
Création Cabinet psychologue développement	1	1
Création Centre Art & Culture	1	1
Création Centre Équestre	1	1
Création d'entreprise dans le nettoyage industriel et particulier	1	1
Création d'un atelier d'architecture	1	1
Création d'un atelier PVC, ...	1	1
Création d'un centre multimédia	1	1
Création d'un Jardin d'enfants	1	1
Création d'une messagerie	3	3
Création d'une mini-crèche	1	1
Création d'une société de merchandising oeuvres d'art	1	1
Création d'une société de nettoyage de voitures à l'eau dans	1	1
Création Ecole de Musique	1	1
Création entreprise de nettoyage	1	1
Création entreprise réparation auto/moto	1	1
Création entreprise traitement des eaux de pluies	1	1
Création garage mécanicien	1	1
Création micro-crèche	5	5
Création Micro-crèche	4	4
Création multiservices	1	1
Création Organisme Transports	1	1
Création publication, revue trimestrielle culturelle avec vent	1	1
Création réseau entrepreneurs et investisseurs Site Internet	1	1
Création revue culturelle	1	1
Création salle de sport	1	1
Création salon ongles	1	1
Création site internet d'échanges / trocs	1	1
Cuisinier à domicile	1	1
Customisation guitares	1	1
Cycliste	1	1
Décorateur d'intérieur	1	1
Décoration de table	1	1
Décorations et animations pour entreprises (restaurant/bar)	1	1
Décoratrice d'intérieur	1	1
Démarchage téléphonique, téléprospection pour le compte	1	1
Déménageur	1	1
Déménageur, Nettoyage	1	1

Dépannage automobile / Camion-atelier	1	1
Dépannage électroménager	1	1
Dépannage informatique	1	1
Dépannage SAV pièces détachées e-commerce	1	1
Dépanneur, Remorqueur	1	1
Dessinateur indépendant pour cabinet d'architecte	1	1
Développement applications informatique	2	2
Développeur multimédia infographiste	1	1
Diagnostic en immobilier	1	1
Diététicienne	1	1
Directeur Organisme de Formation	1	1
Direction Centre récréatif jeux enfants	1	1
Direction générale filiale	1	1
Disc jockey, événementiel	1	1
Ecole Enseignement Langues Anglais-Français	1	1
Ecriture livres pour non-voyants	1	1
Ecrivain public	1	1
Écrivain public	2	2
Ecrivain publique	2	2
Edition des logiciels domaine de l'électricité	1	1
Educateur canin à domicile / Taxi animalier	1	1
Educateur sportif	1	1
Éducateur sportif, chi-kong	1	1
Education spécialisée	1	1
Education sportive	2	2
Education thérapeutique	1	1
Educatrice au développement	1	1
Educatrice Spécialisée	1	1
Elevage canin	2	2
Enseignement aux particuliers	3	3
Enseignement langues étrangères	1	1
Enseignement technique	1	1
Enseignement Université	2	2
Entraînement sportif, situations de survie	1	1
Entreprise de nettoyage	1	1
Entreprise de Nettoyage professionnel	1	1
Entretien espaces verts	1	1
Entretien mécanique d'engins de chantiers	1	1
Etude d'environnement	1	1
Etudes archéologiques sur le BTP	1	1
Évènementiel	3	3
Évènementiel	1	1
Évènementiel mariage	1	1
Évènementiel organisation de mariage	1	1
Évènementiel organisation de mariage	1	1
Évènementiel, organisation de soirée	1	1
Événementiels	6	6
Expertise immobilière	1	1
Expertise Immobilière Agence	1	1
Export médicaments	1	1
Formateur consultant dans les énergies renouvelables	1	1
Formateur en bureautique	1	1
Formation adultes	2	2
Formation en Informatique & Bureautique	1	1
Formatrice consultante	1	1
Formatrice en Naturopathie	1	1
Formatrice indépendante	1	1
Formatrice vacataire	1	1
Formatrice	1	1
GESTION PATRIMOINE / MANDATAIRE ASSURANCE ou COUR	1	1
Gestionnaire	2	2
Graphiste	4	4
Guide touristique	2	2
Gymnastique chinoise	1	1
Home Staging	1	1
Impression sur tee-shirt, Évènementiel	1	1
Infirmier	1	1
Infographiste	3	3
Installation appareils électroménagers	1	1
Installation panneaux solaires	1	1
Jardinage chez les particuliers	1	1
Jardinier	1	1
Journaliste	3	3
Journaliste Emissions radio	1	1
Journaliste, communication	1	1
Lavage chiens	1	1
Libraire	2	2
Livraison à domicile	1	1
Location matériel informatique	1	1
Location robes orientales	1	1
LOCATION VEHICULE POUR PARTICULIER A DOUBLE COMMA	1	1
Loisirs sportifs	1	1
Magnétiseur	1	1
Maintenance informatique	1	1
Maison d'édition	1	1
Maison d'édition littérature	1	1
Mandataire immobilier	2	2
Mandataire judiciaire	1	1
Mandataire libéral	1	1
Massage	1	1
MASSAGE BIEN ETRE	1	1
Massage bien être	3	3
Massage, bien être à domicile	1	1
Masseur bien être	1	1
Mécanique	1	1
Mécanique auto à domicile	1	1
Médecine douce, fleurs de Bach	1	1
Messagerie	1	1
Micro-crèche	1	1

Micro-crèche	1	1
Modéliste	1	1
Moniteur diplômé d'Etat	1	1
Monitrice centre équestre	2	2
Monteur des décors/Régisseur	1	1
Multi travaux Services	1	1
Multiservices	5	5
Musicothérapeute	1	1
Naturopathe	4	4
Négoce immobilier	1	1
Négociatrice immobilier	1	1
Nettoyage	2	2
Nettoyage de tombes	1	1
Nettoyage industriel	5	5
Nettoyage véhicule	1	1
Nettoyage véhicules	2	2
Nettoyage véhicules vapeur	1	1
Nutritionniste	1	1
Onglerie, maquillage	1	1
Organisateur courses à vélo	1	1
Organisation de stages	1	1
Organisation et sonorisation de soirée à thème	1	1
Organisation raids Moto verte	1	1
Organisation soirée pour célibataire	1	1
Organisation visites guidées avec dégustation vignerons	1	1
Ouverture agence immobilière	1	1
Ouverture cabinet psychologue à Dijon	1	1
Palefrenier	1	1
Paysagiste	2	2
Paysagiste Elagage	1	1
Paysagiste, SAV piscines	1	1
Pensionnat canine	1	1
Petits transports et messagerie	1	1
Pharmacie	1	1
Photographe	2	2
Photographe événementiel	1	1
Photographe infographiste	1	1
Photographie aérienne	1	1
PHOTOS, livre photo, album	1	1
Plateforme téléphonique	1	1
Plomberie chauffage	1	1
Porteuse d'affaires aux entreprises	1	1
Pose et installation cuisines et salles de bain, menuiserie	1	1
Pose extensions capillaires	1	1
Praticienne d'énergie	1	1
Prestataire de service ; Installation machines spéciales pour l	1	1
Prestataire service saisies Huissiers	1	1
Prestation sportif développement dans le domaine du vélo	1	1
Prestations services aux agences immobilières	1	1
Professeur physiques-chimie	1	1
Professeur sport	1	1
Protection de l'habitat	1	1
Prothésiste dentaire	2	2
Prothésiste ongulaire	4	4
Psychologue du travail	1	1
Qualité Hygiène Environnement	1	1
Ramoneur	1	1
Ramoneur plombier chauffagiste	1	1
Rédactrice web	1	1
Reliure et graphisme	1	1
Rénovation automobile	1	1
Réparation / maintenance PC matériels informatiques	1	1
Réparation carénage en fibres	1	1
Réparation métaux & palettes	1	1
Réparation téléphone	1	1
Reprise cabinet coordination et protection de la santé expert	1	1
Reprise d'un garage	1	1
Reprise d'une entreprise de serrurerie / cordonnerie	1	1
Reprise Écurie, formations cohésion d'équipe pour les entre	1	1
Reprise étude notariale	1	1
Reprise ou création Autoécole	1	1
Réseau d'entraide	1	1
Retouche Repassage à domicile, sous-traitance hôtel restaurant	1	1
Retoucheuse	1	1
Salle de jeux, déguisements en franchise	1	1
Salle de loisirs des sports intérieurs	1	1
Salle de sports	1	1
Salon toilettage canin	1	1
Scénographe, mise en scène, photographie, publicité	1	1
Secrétaire juridique	1	1
Secrétaire médicale	1	1
Sérigraphie	1	1
Service administratif pour les restaurants	1	1
Service de bien-être	1	1
Service de soutien psychologique par Internet	1	1
Service téléphonique clients particuliers	1	1
Services à la personne : ménage et repassage	1	1
Services à la personne : ménage, repassage, courses	1	1
Services aux entreprises : Dessin industriel, maintenance	1	1
Services Bien être	1	1
Services pour particuliers et entreprises	1	1
Services Publipostage	1	1
Société événementiel	1	1
Sophrologue	2	2
Soutien scolaire	2	2
Soutien scolaire, tâches ménagères	1	1
Structure Sportive	1	1
Styliste ongulaire et maquillage	1	1
Tapissier	1	1

Tatouage	1	1
Tatoueur	1	1
Taxi ambulance	1	1
Taxis rural	1	1
Technicien maintenance	1	1
Télécommunication	1	1
Télémarketing	1	1
Téléprospection	1	1
Télésecrétariat	1	1
Télétravail	2	2
Textile publicitaire	1	1
Toiletage canin	2	2
Tourisme	1	1
Tourisme anciennes voitures	1	1
Tourisme oenologie	1	1
Tourisme vert, animation et accueil enfants en classes découverte	1	1
Traduction en 5 langues	1	1
Traduction/Interprétariat trilingue	1	1
Traductrice	1	1
Transaction immobilière	1	1
WEB marketing	1	1
Wedding Planner	4	4
Wedding Planner, organisation mariages	1	1
<b>Total général</b>	<b>978</b>	<b>978</b>

Somme de VALEUR	Étiquettes de colonnes	
Étiquettes de lignes	4. Services	
1. Services à la personne : coiffure	44	4%
2. Services à la personne : esthétique	39	4%
3. Services à la personne : bricolage, entretien	24	2%
4. Services à la personne : garde d'enfants	19	2%
5. Services aux personnes âgées ou malades	41	4%
6. Services à la personne : coaching, psycho, sophro	38	4%
7. Services administratifs : secrétaire administrative	25	3%
8. Services administratifs : comptable	16	2%
9. Services administratifs : communication, publicité, marketing	41	4%
10. Services administratifs : conseils aux entreprises	42	4%
11. Services techniques : bureau d'étude	18	2%
12. Services techniques : informatique	81	8%
13. Services techniques : transport	40	4%
	Sous total	468
Autres :	510	52%
<b>Total général</b>	<b>978</b>	<b>100%</b>



Somme de VALEUR Étiquettes de lignes	Étiquettes de colonnes		
	Femme	Homme	Total général
2. Commerce	303	419	722
<b>Total général</b>	<b>303</b>	<b>419</b>	<b>722</b>
	42%	58%	

Somme de VALEUR Étiquettes de lignes	Étiquettes de colonnes	
	2. Commerce	Total général
1. Alimentation	44	44
2 projets hésitation Salon de thé & vente prêt à porter	1	1
2. Achat - Revente	86	86
3 projets : vente, camping, travail sur les énergies	1	1
3. Prêt-à-porter	56	56
4. Textile	12	12
5. Tabac / Presse	7	7
6. Restauration rapide	136	136
7. Boulanger - Pâtissier	35	35
8. Épicerie	8	8
9. Brocante	8	8
Achat revente automobiles d'occasions	1	1
Achat revente de véhicules d'occasion	1	1
Achat revente pièces et voitures anciennes et de collections	1	1
Achat revente scooters d'occasions	1	1
Achat revente véhicules d'occasions	1	1
Achat vente véhicules d'occasions	1	1
Achat/revente voitures d'occasion	2	2
Agent Co Immobilier	2	2
Agent Co. Panneaux photovoltaïque / défiscalisation	1	1
Agent commercial	5	5
Agent commercial biens d'équipements génie mécanique	1	1
Agent commercial cosmétiques BIOS	1	1
Agent commercial immo	1	1
Agent commercial Immobilier	2	2
Agent commercial immobilier et énergies renouvelable	1	1
Agent commercial produits bois	1	1
Agent commercial vins	1	1
Agent commercial, produits de jardins	1	1
Agent commerciale dans l'immobilier	1	1
Agent immobilier	3	3
Alimentation sans emballage	1	1
Animalerie	1	1
Approvisionnement produits bois chauffage	1	1
Aromathérapie/parapharmacie	1	1
Articles de décoration, papier peint, peinture, déco	1	1
Atelier de retouches, création vêtements	1	1
Automobile	1	1
BAR à vins	1	1
Bar jus de fruits	1	1
BAR tabac Brasserie licence IV	1	1
Bijoux fantaisies vente aux marchés	1	1
Bouquiniste ambulant livreur	1	1
Boutique produits de beauté	1	1
Boutique produits de niche petites marques	1	1
Brasserie	1	1
Bureau de tabac/presse	1	1
Bureau de Tabac-Presses avec conjoint	1	1
Café poussette	1	1
Café restaurant	1	1
Quincaillerie décorative	1	1
Camion Pizza	3	3
Cave à vins	1	1
Centre Équestre, chevaux de compétition	1	1
Centre Équestre, cours enfants & adultes	1	1
Chocolaterie	1	1
Chocolatier	1	1
Coffee shop, pâtisserie	1	1
Commerce alimentaire solidaire	1	1
Commerce ambulant	2	2
Commerce ambulant boissons	1	1
Commerce ambulant flochage vêtements	1	1
Commerce ambulant meubles jardin	1	1
Commerce ambulant prêt à porter	1	1
Commerce ambulant vente de pâtes fraîches fabriquées sur place	1	1
Commerce ambulant, marchés	1	1
Commerce de Caviste	1	1
Commerce disques & platines collectionneurs	1	1
Commerce international	1	1
Commerce jeux vidéo & cyber café	1	1
Commerce peinture et objets déco	1	1
Commerce produits régionaux	1	1

Commerce vente modèles réduits et maquettes	1	1
Commerce vins et spiritueux	1	1
Commercial agence immobilière	1	1
Commercial automobile	1	1
Commercial énergies renouvelables	1	1
Commercial panneaux photovoltaïque	1	1
Commercial vins et spiritueux	1	1
Commerciale vins et spiritueux	1	1
Commercialisation de boitier d'automobile	1	1
Commercialisation d'un logiciel auprès des industries mécaniques en France et	1	1
Concept de restauration	1	1
Confiserie	1	1
Consultant immobilier indépendant	1	1
Cours de mixologie (cocktail) à domicile particuliers et pour les professionnels	1	1
Création / Reprise Magasin meubles	1	1
Création Agence Immobilière	1	1
Création alimentation générale aux grésilles	1	1
Création articles de sport	1	1
Création Atelier Pâtisserie	1	1
Création Bar	2	2
Création Bar / Salon de thé	1	1
Création Bar à vins	1	1
Création Bar des sports (amateurs du foot)	1	1
Création boulangerie - pâtisserie	1	1
Création boutique chaussures haut de gamme	1	1
Création boutique de location de robes de mariées en association avec sa fille	1	1
Création boutique prêt à porter Salon thé / café	1	1
Création café	3	3
Création commerce ambulant	2	2
Création commerce de discount	1	1
Création commerce instruments de musique	1	1
Création crêperie en SARL	1	1
Création d'un réseau de distribution d'une boisson en France	1	1
Création d'un restaurant traditionnel grill	1	1
Création d'un salon de thé	1	1
Création d'une boucherie	1	1
Création entrepôt préparation commandes pour e-commerce	1	1
Création laboratoire de pâtisserie	1	1
Création Laverie automatique & retouches	1	1
Création ligne vêtements de marque pour hommes	1	1
Création magasin d'ameublement	1	1
Création magasin déco	1	1
Création magasin vente de disque vinyles	1	1
Création ou reprise entreprise commerce ou artisanat	1	1
Création parfumerie	1	1
Création pizzeria	1	1
Création plateforme pour les marchands d'art	1	1
Création point Cyber, réparation PC et vente pièces détachées	1	1
Création réseau agence immobilier au Maroc	1	1
Création restaurant spécialités kazaques	1	1
Création salle de sports	1	1
Création terminal cuisson croissanterie	1	1
Cuisine à domicile	1	1
Cuisine chez les particuliers	1	1
Cuisinier	5	5
Cuisinier gastronomie italienne	1	1
Dépôt - vente	2	2
Dépôt pain & viennoiseries	1	1
Dépôt vente	3	3
Dépôt vente pour enfants de 0 à 4 ans	1	1
Dépôt vente Voitures d'occasion	1	1
Déstockage alimentaire	1	1
Disquaire spécialisé	1	1
E-commerce - courses à domicile	1	1
E-commerce décoration	1	1
E-commerce cosmétiques	2	2
E-commerce fromages	1	1
E-commerce produits culturels	1	1
E-commerce textile, déco	1	1
E-commerce vynils & CD	1	1
E-commerce	2	2
E-commerce prêt à porter	2	2
Épicerie alimentation orientale	1	1
Épicerie coréenne	1	1
Épicerie ethnique	1	1
Épicerie fine	1	1
EQUIPEMENT SPORTIF PATINAGE ARTISTIQUE	1	1
Fabrication & Vente objets	1	1
Fabrication & Vente objets en bois	1	1
Fabrication & vente pains restauration rapide	1	1
Fleuriste	8	8
Fleuriste décorateur	1	1
Formateur Cuisine	1	1

Fournisseur commerce combustibles et chaudières au niveau international	1	1
Franchise Boissons gourmandes	1	1
Franchise Fast Food	1	1
Franchise prêt à porter	1	1
Grossiste pièces et outils	1	1
Hôtellerie - Restauration	1	1
Immobilier	1	1
Import - Export	1	1
Import-export	1	1
Import-export véhicules d'occasion	1	1
Import produits déco du Kenya	1	1
Importation objets déco e-commerce	1	1
Import-Export	1	1
Import-Export Inde	1	1
Import-Export vêtements, textile	1	1
Installation caméras de surveillance	1	1
Intégration 2ème société maison ossature bois et création réseau agent copro	1	1
Investissement Hangar & vente escargots	1	1
Jeux vidéo, jeux de réseau	1	1
Laboratoire pâtisserie	1	1
Lavage voitures	1	1
Location vêtement & chaussures	1	1
Magasin d'Optique	1	1
Magasin Meubles Contemporains	1	1
Magasin Outillage	1	1
Maison d' Edition	1	1
Marché	1	1
Maroquinerie commerce ambulant	1	1
Matériel cuisine pour professionnels	1	1
Matériel électronique	1	1
Matériel sportif	1	1
Mécanique auto, vente voitures occasions	1	1
Mercerie	1	1
Multimédia Vidéo	1	1
Négoce de gros outillages et matériel électrique	1	1
Négoce voitures d'occasion	1	1
Nettoyage textile	1	1
Oeno-tourisme ; vente et dégustation de vins, visite vignoble	1	1
Ouverture franchise déco	1	1
Parfumerie	1	1
Pas de projet précis	1	1
Pension canine	1	1
Pépinière, production végétaux	1	1
Pizzeria	1	1
Pizzeria ambulante	1	1
Plateforme de distribution e-commerce	1	1
Plats cuisinés, e-commerce	1	1
Poseur de véranda	1	1
Pressing	1	1
Produits de nutrition spécifique	1	1
Quincaillerie	1	1
Rachat des parts sociales restaurant	1	1
Récupération & Restauration meubles	1	1
Rénovation & vente vélos d'occasion	1	1
Reprise Bar	1	1
Reprise bar - brasserie	1	1
Reprise Bar brasserie	3	3
Reprise BAR PMU licence IV à Chenôve	1	1
Reprise Bar Tabac	1	1
Reprise Bar Tabac Epicerie	1	1
Reprise boulangerie	1	1
Reprise Bureau de tabac	1	1
Reprise café	1	1
Reprise commerce centre de beauté centre-ville Dijon	1	1
Reprise commerce de photos	1	1
Reprise d'un Bar	1	1
Reprise d'un bar pmu café à Dijon	1	1
Reprise d'un café	1	1
Reprise d'un café ; concept salon de thé, coin lecture, expo, concerts	1	1
Reprise d'un magasin de sport "espace foot" à Chalon sur Soane	1	1
Reprise d'un restaurant	4	4
Reprise d'un restaurant sur St Jean de Losne	1	1
Reprise d'une boutique à Besançon de parfum d'intérieurs	1	1
Reprise d'une cordonnerie à Chenove	1	1
Reprise d'une entreprise commerce ou artisanat	1	1
Reprise d'une SARL dans la communication, vente d'outils de communication,	1	1
Reprise épicerie BIO	1	1
Reprise épicerie fine	1	1
Reprise fond de commerce	1	1
Reprise fonds de commerce Restaurant - Bar à Nuits st Georges	1	1
Reprise franchise magasin décoration maison	1	1
Reprise multiservices	1	1

Reprise ou création restaurant à Beaune	1	1
Reprise restaurant	5	5
Reprise restaurant bar à vin / épicerie tout italien à Dijon ou Bordeaux	1	1
Reprise solderie	1	1
Reprise SPA, Hammam	1	1
Restaurant	3	3
Restaurant - bar	1	1
Restaurant Africain	1	1
Restaurant chinois	1	1
Restaurant grille	1	1
Restaurant Italien	1	1
Restaurant spécialisé cuisine tunisienne	1	1
Restauration / cuisinier	1	1
Restauration ambulante	1	1
Restauration traditionnelle	1	1
Salon de thé	2	2
SARL familiale sandwicherie kebab	1	1
Service e-commerce de livraison alcools et apéritifs	1	1
Service traiteur	1	1
Service Traiteur spécialités asiatiques	1	1
Showroom dégustation produits espagnols	1	1
Site d'hébergement pour e-commerce	1	1
Société d'importation de voitures	1	1
Sous-traitance avec Boulanger-traiteur	1	1
Torréfactrice	1	1
Traiteur	1	1
Traiteur à domicile	2	2
Traiteur et viennoiserie	1	1
Vendeur instruments musique	1	1
Vendeur magasin bazar	1	1
Vente & Installation matériel de surveillance	1	1
Vente / commerce de fournitures de bureau	1	1
Vente à domicile produits de beauté et usage courant, statut vdi	1	1
Vente ambulante	2	2
Vente ambulante de produits artisanaux importés de Bolivie et d'argentine	1	1
Vente ambulante fruits et légumes	1	1
Vente articles de sport	1	1
Vente Cigarettes électronique	1	1
Vente de bonbons	1	1
Vente de perruques milieu hospitalier	1	1
Vente directe produits frais producteurs consommateurs	1	1
Vente en ligne livres anciens et d'occasion	1	1
Vente jeux vidéo	1	1
Vente matériel médical et location matériel	1	1
Vente plats cuisinés aux marchés	1	1
Vente produits d'hygiène cosmétiques	1	1
Vente puériculture	1	1
Vente sur marché de plats cuisinés bourguignons	1	1
Vente système de pulvérisation	1	1
Vente véhicules utilitaires d'occasion	1	1
Vente vêtements sur les marchés	1	1
Vente vins et alcools e-Commerce	1	1
Vente vins et bières du producteur au particulier	1	1
Vente Installation systèmes thermiques	1	1
<b>Total général</b>	<b>722</b>	<b>722</b>

<b>Somme de VALEUR</b>	<b>Étiquettes de colonnes</b>	
<b>Étiquettes de lignes</b>	<b>2. Commerce</b>	
1. Alimentation	44	6%
2 projets hésitation Salon de thé & vente prêt à porter	1	0%
2. Achat - Revente	86	12%
3 projets : vente, camping, travail sur les énergies	1	0%
3. Prêt-à-porter	56	8%
4. Textile	12	2%
5. Tabac / Presse	7	1%
6. Restauration rapide	136	19%
7. Boulanger - Pâtissier	35	5%
8. Épicerie	8	1%
9. Brocante	8	1%
Sous total	394	
Autres	328	45%
<b>Total général</b>	<b>722</b>	<b>100%</b>

Somme de VALEUR	Étiquettes de colonnes			
	Étiquettes de lignes	Femme	Homme	Total général
3. BTP		21	283	304
<b>Total général</b>		<b>21</b>	<b>283</b>	<b>304</b>
		7%	93%	

Somme de VALEUR	Étiquettes de colonnes	
	3. BTP	Total général
1. Plombier	41	41
2. Maçon	32	32
3. Carreleur	14	14
4. Électricien	31	31
5. Peintre	40	40
6. Espaces verts	12	12
7. Nettoyage	8	8
8. Isolation	7	7
Aménagement espaces, paysagiste	1	1
Cariste	1	1
Charpentier	2	2
Chef de chantier	2	2
Commercial	2	2
Conducteur de travaux	4	4
Conducteur travaux de rénovation	3	3
Construction maisons en bois	1	1
Construction terrasses	1	1
Cordonnier réparateur	1	1
Courtier en travaux	2	2
Couverture	1	1
Couvreur	1	1
Couvreur Charpentier	1	1
Couvreur-zinguer	2	2
Création entreprise BTP finition	1	1
Création entreprise Construction/rénovation	1	1
Création entreprise de maîtrise d'ouvrage	1	1
Création entreprise de terrassement	1	1
Création entreprise électricité BTP et I	1	1
Création entreprise peinture/rénovation	2	2
Création entreprise rénovation	1	1
Création entreprise travaux bois	1	1
Création jardin, bassin et terrassement	1	1
Cristallisation des sols en pierre	1	1
Dalleur	1	1
Dépannage réparations	1	1
Eco construction maisons individuelle	1	1
Energies renouvelables	1	1
Entretien toiture franchisé	1	1
Étanchéité - Bardage	2	2
Étanchéité, bardage	2	2
Gros œuvre	1	1
Groupement d'artisans	1	1
Installation et dépannage	1	1
Installation Panneaux solaires, pompe	1	1
Installation thermique & sanitaire	1	1

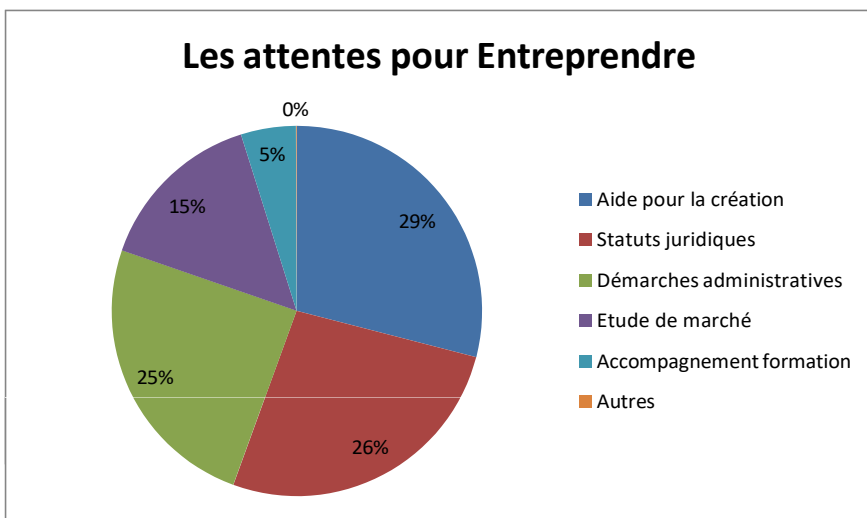
Maintenance systèmes Electriques	1	1
Maître d'œuvre	2	2
Menuiserie	1	1
Menuiserie aluminium	1	1
Menuiserie d'agencement	1	1
Menuisier	9	9
Menuisier pose fenêtres	1	1
Métallier	1	1
Multi travaux bricolage	1	1
Multiservice	1	1
Multiservices	1	1
Multi-travaux	4	4
ONG, construction en Afrique	1	1
Paysagiste	3	3
Plaquiste	5	5
Plaquiste, peintre, carreleur	1	1
Plaquiste, rénovation	1	1
Plomberie / électricité	1	1
Plomberie-Chauffage	2	2
Pose menuiserie agencements	1	1
Promotion immobilière	1	1
Rénovation	6	6
Rénovation habitat	2	2
Rénovation second œuvre	1	1
Reprise entreprise plomberie-chauffa	1	1
Reprise entreprise second œuvre	1	1
Reprise menuiserie traditionnelle ; presta	1	1
Second œuvre	1	1
Secrétaire	1	1
Soudeur	1	1
Sous traitance btp	1	1
Sous traitance travaux public	1	1
Technicien	3	3
Terrassement	4	4
Terrassement ; piscine ; assainissement	1	1
Terrassement et location matériels	1	1
Tout corps d'état	1	1
Vente de BTP Industriels	1	1
Vérandas aluminium	1	1
<b>Total général</b>	<b>304</b>	<b>304</b>

<b>Somme de VALEUR</b>	<b>Étiquettes de colonnes</b>	
<b>Étiquettes de lignes</b>	<b>3. BTP</b>	
1. Plombier	41	13%
2. Maçon	32	11%
3. Carreleur	14	5%
4. Électricien	31	10%
5. Peintre	40	13%
6. Espaces verts	12	4%
7. Nettoyage	8	3%
8. Isolation	7	2%
	<b>Sous total</b>	<b>185</b>
Autres :	119	39%
<b>Total général</b>	<b>304</b>	<b>100%</b>

## Attentes pour entreprendre

Aide pour la création	1 886
Statuts juridiques	1 727
Démarches administratives	1 607
Etude de marché	963
Accompagnement formation	313
Autres	4
<b>TOTAL</b>	<b>6 500</b>

En moyenne, chaque porteur de projet a formulé 2,8 attentes pour Entreprendre.



3)  
A l'issue de l'atelier créer/reprendre ou retrouver un emploi ?

Somme de VA Etiquettes de colonnes			
Étiquettes de général	Créer ou reprendre	Retrouver un emploi	Total
Femme	954	31	985
Homme	1272	33	1305
<b>Total général</b>	<b>2226</b>	<b>64</b>	<b>2290</b>
	97%	3%	