



12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



Le poids des facteurs personnels dans la reconversion professionnelle volontaire. Le cas de jeunes entrepreneurs du secteur alimentaire.

Jean-Claude TADDEI

Docteur en Sciences de Gestion
ESSCA

Résumé :

Pourquoi un jeune entrepreneur sans expérience dans sa nouvelle activité réussit parfois mieux que ses concurrents ? C'est à partir de cette interrogation que nous avons cherché à comprendre dans un premier temps pourquoi un individu faisait le choix d'une reconversion professionnelle volontaire. Puis, nous nous sommes interrogés sur les moyens qu'il mobilisait pour réussir dans sa nouvelle activité. En effet, sans expérience, certains jeunes entrepreneurs deviennent rapidement concurrentiels. Il semble que la bifurcation professionnelle se nourrisse du besoin d'indépendance et de la recherche d'un nouveau style de vie. Ainsi, le choix de l'individu a comme double conséquence de mettre un terme volontaire à une situation professionnelle et à démarrer une nouvelle activité dans un nouveau secteur. La conjugaison de la rupture, de la création et de la période propice à ces changements engage fortement l'individu à réussir. Son expérience de manager et la volonté d'arriver à ses fins vont stimuler sa créativité. Pour cette étude, nous avons retenu le secteur de l'alimentaire. A partir de l'analyse des plusieurs situations professionnelles, nous avons tenté de comprendre quels éléments pouvaient influencer le choix de la reconversion et les moyens mobilisés pour le développement de leur nouvelle activité.

Mots clés : Reconversion professionnelle volontaire, motivation entrepreneurial, style de vie, TPE

Le poids des facteurs personnels dans la reconversion professionnelle volontaire.

Le cas des jeunes entrepreneurs du secteur alimentaire.

INTRODUCTION

Le dirigeant d'entreprise est un objet d'étude assez courant, notamment pour comprendre son rôle et l'impact de ses décisions sur la performance de son entreprise. Ainsi, des facteurs susceptibles de favoriser sa croissance sont recensés en fonction de la stratégie mise en œuvre, des qualités du dirigeant ou encore du secteur d'activité. D'autres travaux détaillent les moyens qui conduisent à la création d'une entreprise de petite taille. La littérature a ainsi listé un certain nombre de critères notamment pour comprendre le processus de développement d'une entreprise. L'expérience et la connaissance du secteur font généralement partie des atouts favorisant le développement d'une activité. Toutefois, dans le cadre d'une reconversion professionnelle volontaire, de jeunes entrepreneurs, sans expérience dans leur nouvelle activité, réussissent aussi bien, voire mieux, que leurs concurrents. Ainsi, nous nous intéresserons aux raisons qui conduisent un individu à choisir la voie de la reconversion professionnelle volontaire, alors que sa situation initiale est satisfaisante. Ensuite, nous chercherons à comprendre quelles sont les forces qu'un jeune entrepreneur va mobiliser pour réussir à s'imposer sur la scène concurrentielle de sa nouvelle activité. Pour cette étude, nous avons retenu quelques cas de jeunes entrepreneurs de TPE situées dans le secteur alimentaire. Notre démarche est exploratoire. Nous commencerons par proposer une revue de littérature sur les facteurs d'influence de la croissance d'une PME, le rôle du dirigeant, les raisons qui peuvent conduire à une reconversion professionnelle et sur les dispositions personnelles mobilisées pour conduire à bien le développement de sa nouvelle activité.

Les résultats semblent montrer le rôle central de l'épanouissement personnel. En outre, leur engagement et leur détermination sont tels qu'ils représentent un moyen prépondérant pour la réussite de leur projet entrepreneurial.

Partie 1 - Revue de littérature

Nous proposons d'aborder cette revue de littérature à travers plusieurs aspects. Ainsi, nous aborderons les facteurs d'influence de la croissance d'une PME, le rôle du dirigeant, les styles de vie et l'épanouissement des individus, les bifurcations professionnelles et les carrières professionnelles, notamment dans le cadre d'une reconversion. Il s'agit bien de comprendre les motivations qui conduisent des jeunes entrepreneurs à quitter volontairement une situation professionnelle confortable pour créer une entreprise et réussir son développement.

1 - Les facteurs d'influence de la croissance des PME

La littérature fait état de nombreux facteurs susceptibles d'agir sur la croissance d'une PME.

Plusieurs auteurs ont travaillé sur la catégorisation des facteurs de croissance. Nous retiendrons notamment les travaux de Dobbs et Hamilton (2006) qui recensent quatre types de critères : le secteur d'activité (demande, concurrence), l'entreprise (taille, âge, structure), la stratégie (objectifs, innovation, ressources et compétences) et le dirigeant (formation, expérience, âge). Cette approche a été entreprise plus tôt par d'autres chercheurs, tel que Woywode et Lessat (2001) qui proposaient de retenir le secteur d'activité, l'entreprise et la personnalité du dirigeant.

1.1 - La taille et l'âge de l'entreprise

La taille de l'entreprise semble avoir un impact sur sa croissance. Toutefois, celle-ci donne des résultats contradictoires. A partir de la loi de Gibrat (1931), qui indiquait que la croissance des entreprises était indépendante de leur taille, une majorité d'études a montré le rapport négatif entre la taille et la croissance (Davidsson et *al.*, 2002 ; Janssen, 2002 ; Becchetti et Trovato, 2002 ; Delmar, 1997). Toutefois, certaines études vont dans le sens de la loi de Gibrat (Aucretsch et *al.*, 2004 ; Delmar, 1999). Quelques études montrent néanmoins un lien positif (Roper, 1999), mais elles sont minoritaires.

L'impact de l'âge de l'entreprise sur la croissance montre largement une relation négative (Harabi, 2003 ; Davidsson et *al.*, 2002 ; Julien, 2000). Les jeunes entreprises bénéficient généralement d'une croissance plus forte que les entreprises plus anciennes.

Dans les cas étudiés par notre étude, les entreprises sont très petites et récentes, elles sont ainsi dans une situation défavorable de développement.

1.2 - L'innovation, l'emploi

L'innovation a un impact positif sur l'entreprise. Elle reflète une volonté, un investissement et une démarche vers des objectifs d'amélioration ou de rupture à partir desquels un avantage est attendu. Ainsi, la croissance est soutenue par l'innovation, notamment par l'avantage distinctif qu'elle produit (St-Pierre et Mathieu, 2003 ; Julien, 2001). Par ailleurs, il a été démontré l'influence du type de client sur l'innovation de l'entreprise et sur sa croissance. Teurlai précise en outre que la capacité à fournir de gros clients favoriserait la croissance (2004).

Parmi les facteurs retenus par la littérature pour mesurer la croissance d'une entreprise, les plus couramment cités sont le chiffre d'affaire et l'emploi selon Almus (2002). Janssen précise que l'emploi est particulièrement représentatif sur le critère social, alors que le chiffre d'affaire semble plus pertinent pour le dirigeant (2005). En outre, Wiklund (1999) montre que l'augmentation des effectifs est un bon indicateur de croissance, notamment corrélée avec d'autres indicateurs.

Les entrepreneurs de notre étude favorise l'innovation et la créativité, notamment en valorisant fortement leur produit. En outre, ils ont procédé à quelques recrutements.

1.3 - La communication externe, les partenariats et les alliances

La relation client peut représenter un atout majeur pour la croissance d'une entreprise. Selon le secteur, le produit ou le marché, elle peut favoriser des relations commerciales et le développement d'un réseau de distribution. C'est ce que les études de Julien ont montré (2000), notamment grâce à une communication orientée vers le marché et le client et qui

impacteront positivement la croissance de l'entreprise. Par ailleurs, une relation étroite avec la clientèle, particulièrement par les services apportés, peut réduire l'incertitude commerciale et favoriser la croissance (St-Pierre et Mathieu, 2003).

L'une des principales difficultés d'une jeune entreprise est de disposer de ressources suffisantes. Pour atténuer ce manque, elle a la possibilité de rechercher des partenaires. Pour les jeunes entreprises à forte croissance, c'est une condition essentielle. En outre, plusieurs chercheurs (Julien, 2001 ; Chrisman et McMullan, 2000) ont montré une croissance plus rapide des jeunes PME qui faisaient appel à des ressources externes.

Dans nos cas, la communication et l'attention apportée aux clients sont importants. Si une attention particulière est apportée aux fournisseurs, ils n'ont pas procédé à des partenariats.

2 - Le rôle des dirigeants dans la croissance des PME

L'influence du dirigeant sur la croissance de l'entreprise est évidente, et de nombreux chercheurs ont démontré cela et en premier lieu Julien (1990) et Marchesnay (1993). Plus récemment Hutchinson et *al.* (2006) ou encore Reijonen (2008).

2.1 - Le temps et l'âge

L'impact des atouts du dirigeant sur la croissance de son entreprise diminue avec le temps. Gueguen (2011) avait étudié la persistance, dans la durée, des caractéristiques initiales du dirigeant sur la croissance des PME. Il avait effectivement constaté, dans ce cas, une diminution des spécificités des dirigeants.

Avoir des projets de croissance semble plus évident à un jeune dirigeant qu'à un dirigeant finissant sa carrière. Au-delà de l'évidence, il s'agit de le démontrer, c'est ce qu'on fait plusieurs chercheurs. Ainsi, Hambrick et Mason (1984) ont associé le comportement conservateur à un âge plutôt avancé. D'autres recherches ont confirmé les conséquences peu positives de l'âge du dirigeant ou de l'équipe dirigeante sur la croissance de l'entreprise (Woywode et Lessat, 2001). Toutefois, des chercheurs ont montré l'intérêt de l'âge avancé du dirigeant, en particulier par son expérience plus grande et par ses ressources financières généralement plus importantes (Peters et *al.*, 1999). Néanmoins, Janssen a observé, dans une étude récente, l'impact faible de ce critère sur la croissance (2006).

Les entrepreneurs étudiés sont tous de jeunes entrepreneurs âgés de 35 à 45 ans.

2.2 – La formation et l'expérience

La formation, et de façon générale le niveau d'éducation du dirigeant, ont un effet positif sur la croissance (Almus, 2002 ; Woywode et Lessat, 2001 ; Julien, 2000 ; Barringer et *al.*, 2005). St-Pierre et Mathieu (2003) ont par ailleurs montré que les formations techniques avaient un impact positif sur la croissance des entreprises manufacturières. Guyot et *al.* (2006) précisent que la possession de diplômes élevés peut stimuler la croissance de l'entreprise. Toutefois, Janssen ne remarque pas de liens significatifs entre ce facteur et la croissance.

L'expérience acquise par le dirigeant, en particulier dans le secteur d'activité de l'entreprise, a un impact positif sur la croissance et sur la pérennité de l'entreprise (Bruyat, 1994 ;

Capelleras et Rabetino, 2008). Enfin Woywode et Lessat (2001) indiquent que l'expérience sectorielle réduit les risques et l'incertitude sur le développement de l'entreprise.

Dans les cas que nous avons étudiés, aucun ne dispose d'expérience dans son nouveau secteur.

2.3 - Lien familial, la stratégie

Le lien familial, par son côté exemplaire, peut nourrir des ambitions et soutenir un projet entrepreneurial comme le suggèrent certaines études (Gasse, 1987). De plus, l'expérience familiale peut représenter un atout que le jeune entrepreneur va utiliser pour faire croître son entreprise (Storey, 1994 ; Julien, 2000). Les études de Janssen viennent, ici aussi, remettre en question les avantages du lien familial avec la croissance de l'entreprise.

La vision stratégique du dirigeant impacte naturellement le développement de son entreprise. Sammut (1996) avait souligné l'influence de la conscience stratégique du dirigeant sur la croissance de son entreprise. Selon Jaouen (2010) les dirigeants qui disposent d'une vision paternaliste ou carriériste rechercheront plutôt la croissance de leur entreprise, alors qu'un dirigeant développant une vision alimentaire ou hédoniste ne cherchera pas à la développer.

Dans notre étude, aucun cas n'est issu d'une famille d'entrepreneur. Par contre, ils ont tous une vision stratégique assez précise et ont bâti leur développement sur celle-ci.

3 – Le style de vie

Dans les sciences humaines, des études ont été réalisées sur les facteurs très personnels du dirigeant, et sur l'impact de ceux-ci sur le développement de son entreprise. Elles vont nous aider à comprendre les raisons qui ont conduit ces hommes et femmes, bien insérés professionnellement, à une reconversion professionnelle volontaire.

3.1 – Le style de vie

Les motivations du jeune entrepreneur sont stimulées par des facteurs existentiels qui correspondent au modèle du « lifestyle entrepreneur » décrit par Mottiar (2007). Il se caractérise d'abord par une volonté centrée sur le style de vie, avant la dimension économique. Dès lors, l'objectif premier n'est pas le gain, celui-ci représente une forme d'aboutissement corroboré par la satisfaction personnelle liée au style de vie. C'est la cerise sur le gâteau. La vision stratégique en est influencée et conduit l'entrepreneur à éviter les marchés trop concurrentiels. C'est ce que montre, en partie, l'étude de Tregear (2005) dans laquelle les dirigeants orientent leurs produits vers des marchés bien valorisés, avec une clientèle attirée par des produits qualitativement représentés.

Les entrepreneurs de notre étude se situent tout-à-fait dans ces approches.

3.2 - Le modèle interactionniste et les aspirations personnelles

Le modèle interactionniste permet d'évaluer les interactions entre la situation professionnelle et les aspirations personnelles de l'individu (Bernoux, 2009), étant entendu que ces interactions sont le fruit d'une volonté. Il est à noter que l'individu procède à des ajustements permanents entre ses aspirations, les besoins de l'entreprise et l'environnement (Bernoux,

2009). C'est l'interaction entre ces éléments qui crée une logique d'action entrepreneuriale où chaque facteur est pris en compte.

Les dirigeants, créateurs de leur entreprise, ont des objectifs spécifiques motivés par différents facteurs tel que l'autonomie. Celle-ci est en partie à l'origine de leur projet entrepreneurial et des stratégies qui doivent conduire à la croissance de leur entreprise (Kolvereid, 1992).

Les parcours de vie sont traversés par de nombreux facteurs influencés par les liens familiaux, professionnels, ou sociaux. Ils dépendent également des caractères psychologiques de la personne. D'après Spini et Widmer (2009), les parcours de vie permettent d'analyser les logiques de structuration de trajectoires et de comprendre le rôle des interactions avec l'environnement.

Pour notre étude, nous ne disposons pas d'une cartographie psychologique de nos entrepreneurs, toutefois on entend bien la recherche d'autonomie et les volontés personnelles de développement.

3.3 - Epanouissement, besoin de reconnaissance et sens de la vie

L'évolution des sociétés démocratiques a modifié les comportements des individus, aidés en cela par des crises successives, une redéfinition des valeurs et un existentialisme renforcé, ce qu'Ehrenberg avait traduit par la « société du malaise » (2010). Ainsi, la recherche de l'épanouissement, ou la volonté de donner du sens à sa vie représentent une nécessité pour certains individus. Cela peut passer par une recherche d'épanouissement dans le travail, voire une priorité donnée à cet épanouissement, comme le suggère Négroni (2007). La reconversion professionnelle est un moyen de recommencer, de refaire un parcours. Mais c'est surtout une façon de reconstruire par la force de sa propre volonté, d'agir sur son destin individuel. Inspiré de l'accomplissement de soi de la pyramide de Maslow, il s'agit, pour un individu, de sa réalisation à la mesure de ses projets (Lalivie d'Epinau, 1994). Le travail est une valeur qui peut permettre de s'accomplir, de trouver de la reconnaissance, ainsi qu'une position sociale. Les entrepreneurs de notre étude s'inscrivent parfaitement dans cette approche.

4 – La bifurcation professionnelle

La bifurcation, dans le cadre de la reconversion professionnelle, est la conséquence de rupture, de choix et d'opportunité. Ces trois facteurs vont agir à des degrés divers et dans différentes intensités pour conduire un individu à choisir un changement.

4.1 - Le *turning-point*

La notion de *turning point* représente un « processus de construction d'un sens qui permet de tourner la page » (Négroni, 2005). Ce concept, tiré d'études sociologiques, a notamment été développé par Abbott (2001). Il décrit les trajectoires par des séquences ordonnées qui subissent des réorientations ou bifurcations. Ces trajectoires impliquent la présence d'un *turning-point* qui correspond à une modification des critères composant la séquence. Ces critères peuvent être insignifiants et prendre un sens particulier pour l'intéressé, et finalement produire le *turning-point*. Celui-ci va permettre une projection de soi dans le futur (Négroni, 2005). Ainsi, comme le précise Dubar (2010), « les parcours de vie sont des entremêlements de trajectoires séparées par des tournants ».

4.2 - Le changement et la transition

Boutinet a décrit le principe des phases de vie et s'est notamment inspiré de différentes recherches américaines et européennes pour expliciter le changement que subissent les individus. Il s'appuie en outre sur le besoin existentiel qui trouve une partie de ses sources dans le désengagement et le désenchantement et qui conduisent à l'éventualité d'une transition, d'une rupture (Boutinet, 2005).

La transition est le passage rapide d'un état à un autre, elle permet de changer, voire de diverger de l'état précédent. Boutinet évoque la notion de phase, avant la transition, et de résolution, après celle-ci (1995). Doray et *al.* (2009) précisent que la vie est une suite de transitions provoquées par des événements ou générées par l'individu lui-même. Ainsi ces transitions peuvent être volontaires ou subies, dans le premier cas c'est ce que Boutinet (1995) désigne par « transition anticipée ».

4.3 - La bifurcation

La bifurcation évoque le changement de direction, pas nécessairement une rupture, mais un changement d'orientation. Ainsi, Hélarlot (2010) précise qu'elle peut représenter une modification soudaine, imprévue et durable qui peut avoir un impact sur la vie d'un individu ou sur ses activités. Bessin, Bidart et Grossetti (2010) précisent le rôle de perturbations légères, pouvant générer des réorientations importantes. Comme pour la transition, la bifurcation se décompose en phases, il y a l'avant et l'après. Bidart (2010) a listé quelques événements déclencheurs parmi lesquels le désenchantement, le malaise, le conflit. Hélarlot (2010), quant à elle, dans le contexte précis d'une bifurcation professionnelle, retient deux facteurs déclenchant : l'envie de quitter une situation insatisfaisante et un événement extérieur et involontaire. Enfin, Négroni (2010) trouve les origines de la bifurcation dans la dégradation d'une situation professionnelle qui n'offre plus de futur acceptable.

L'analyse des entrepreneurs de notre étude s'inspire de ces différents aspects. Toutefois, nous n'avons pas étudié dans le détail leur démarche pour les positionner par rapport à ceux-ci.

5 – Carrière professionnelle

La reconversion volontaire professionnelle a généralement pour finalité la construction, l'orientation ou le développement d'une carrière professionnelle. Cette construction se réalise par étape, durant la vie, par des engagements et des choix parmi les professions disponibles (Bujold et Gingras, 2000).

5.1 - La reconversion professionnelle volontaire

Ce type de reconversion correspond à un changement qui peut intervenir sur différents points, la profession, le secteur ou l'activité, et ceci de façon volontaire (Négroni, 2007). Ainsi, il s'agit bien d'une bifurcation et non pas d'une continuité. Selon Négroni (2007), la reconversion professionnelle volontaire peut être influencée par plusieurs facteurs. Nous retiendrons uniquement ceux qui font référence à notre étude. Ainsi, la vocation, confrontée à

des décisions ou des événements, peut inciter à modifier le cours des choses. La famille, peut également représenter un soutien capital, tant par sa dimension affective que par sa dimension matérielle. Le désengagement est particulièrement important, car il permet de nourrir le processus de *turning-point* permettant de bifurquer vers une nouvelle direction (Négroni (2007). Les ambiances professionnelles, les salaires et les pressions peuvent représenter des événements déclencheurs et faciliter les changements. En outre, la routine peut avoir un impact important sur le sens des actions et provoquer un fort désinvestissement. Ainsi, une démobilisation peut avoir des effets importants et provoquer un rejet de l'activité.

Les entrepreneurs de notre étude ont tous subi une usure qui a contribué à faire le choix de la reconversion, même si le facteur premier reste le changement de vie.

5.2 - Latence et variable d'attractivité et de poussée

C'est par le terme de latence que Négroni a illustré le moment où l'individu prend conscience de son état de désenchantement et qu'il se retrouve dans une phase d'éclaircissement de sa situation (2007). Elle a décomposé cet état en trois phases : la tension qui conduit à la rupture de la situation actuelle, suivie de la projection vers un futur souhaité et enfin de la réalisation effective du projet.

Par ailleurs, certains auteurs relèvent que le salarié est attiré par l'entrepreneuriat en raison de la combinaison d'une variable d'attraction et d'une variable de poussée. La variable d'attraction est alimentée par le désir de se réaliser dans l'entrepreneuriat. La poussée concerne principalement les insatisfactions professionnelles (Hugues, 2003 ; Gilad et Lévine, 1986). Parmi les raisons qui pouvaient pousser un individu vers la voie de l'entrepreneuriat nous retiendrons principalement celles qui sont en relations étroites avec les cas que nous avons étudiés. On y trouve les opportunités, l'engagement professionnel, la satisfaction ou encore l'autonomie. Branham (2005) évoque la violation du contrat psychologique dans laquelle sont relevés la confiance, la reconnaissance ou le stress. Cela étant, la satisfaction est considérée comme le principal facteur de l'intention de départ (Besseyre des Horts et Nguyen, 2010).

Dans le cas de nos entrepreneurs, cette insatisfaction a été alimentée par le désir d'autonomie et de changement de vie.

5.3 - Motivation entrepreneuriale et théorie des ancrs de carrière

Plusieurs études ont cherché à comprendre quels étaient les facteurs principaux de la motivation qui conduisaient un individu à démarrer une activité entrepreneuriale. En dehors de l'insatisfaction déjà évoquée, Cromie (1987) relevait la recherche de l'accomplissement personnel, l'autonomie et la recherche de satisfaction au travail pour expliquer la motivation d'entreprendre. Hernandez va plus loin dans cette direction (2006), en retenant cinq motifs de motivation : la réalisation personnelle, l'autonomie, le besoin de pouvoir, le gain financier et s'assurer un revenu.

Par ailleurs, les travaux de Schein ont fait émerger le concept des ancrs de carrière. Il s'agit de permettre à un individu de mesurer sa valeur sur différents critères, les ancrs. L'objectif étant de faire ressortir les déséquilibres entre les ancrs. Ceux-ci, à partir des travaux de Schein, ont été décomposés et précisés selon différents auteurs. Ainsi, Wils, Wils et Tremblay (2006) ont proposé un modèle circulaire de structuration des ancrs de carrière qui s'appuyait

sur quatre facteurs principaux : le dépassement de soi (compétence), la continuité (style de vie, stabilité), l'affirmation de soi (identité) et le changement (défi, créativité, autonomie).

6 - Synthèse de la littérature et questions de recherche

Notre revue de littérature débute par les facteurs susceptibles d'influencer la croissance d'une PME car notre problématique a retenu les jeunes entreprises concurrentielles. Nous avons ensuite présenté divers aspects pouvant jouer un rôle dans la prise de décision du dirigeant. Après cette première partie tirée d'une littérature assez abondante et centrée sur l'entreprise et son dirigeant, notre revue s'est orientée sur des aspects plus personnels du dirigeant : le style de vie, la bifurcation professionnelle et la motivation entrepreneuriale. Le style de vie a été abordé par les concepts d'épanouissement, de reconnaissance, d'aspirations personnelles et du sens donné à la vie. La bifurcation a été déclinée par le *turning-point*, la transition et la bifurcation professionnelle. Enfin, la motivation professionnelle décrit les variables d'attractivité et de poussée pouvant conduire à entreprendre.

Nous avons mis ces différents concepts en perspective avec les entrepreneurs retenus dans notre étude. Il apparaît clairement l'influence de la recherche d'un certain style de vie, d'une recherche d'autonomie. Par contre, ils ne disposent pas d'expériences dans leur nouveau secteur d'activité.

Pour rappel, notre problématique cherche à comprendre en quoi le poids des facteurs personnels peut conduire à une reconversion professionnelle volontaire, et comment permettent-ils à ces jeunes entrepreneurs de réussir dans leur nouveau secteur d'activité, alors qu'ils ne disposent pas de l'expérience de leurs concurrents. Cela nous conduit à proposer deux questions.

La première interrogation à laquelle nous souhaiterions pouvoir répondre questionne le rôle du sens de la vie comme facteur déterminant dans le choix d'une reconversion professionnelle volontaire.

La seconde question que nous proposons d'étudier cherche à comprendre en quoi la détermination du jeune entrepreneur atténue le manque d'expérience et lui permet ainsi d'être concurrentiel.

7 - Méthodologie

Cette recherche doit nous aider à comprendre les raisons qui conduisent des salariés à réaliser une reconversion professionnelle volontaire pour créer leur entreprise. Plus particulièrement nous nous intéressons aux personnes qui abandonnent délibérément une situation professionnelle réussie, pour démarrer une activité pour laquelle ils ne disposent d'aucune expérience et dans un secteur d'activité différent de celui qu'elles occupaient. Pour cette étude, nous avons retenu de très petites entreprises du secteur alimentaire qui connaissent le succès dans leur secteur respectif. Ainsi, nous avons rencontré cinq jeunes entrepreneurs qui ont quitté leur situation professionnelle confortable pour se lancer dans une activité nouvelle. Nous souhaitons comprendre les raisons qui ont motivé ce choix de reconversion. D'autant que ces jeunes entrepreneurs obtiennent rapidement une reconnaissance dans leur nouveau secteur d'activité, en dépit du manque d'expérience. Notre étude s'inscrit dans une démarche

exploratoire pour laquelle nous avons suivi une approche de type qualitatif. Celle-ci est particulièrement bien adaptée à la nature de notre sujet d'étude qui s'appuie sur des entretiens approfondis. En conséquence, notre choix résulte du problème étudié et des contraintes qui lui sont associées. Il se justifie également par le caractère, assez nouveau, du phénomène étudié (Yin, 2003). Ainsi, en raison de la particularité de notre objet d'étude, nous avons fait le choix de l'entretien. Il s'agit en effet d'interroger des personnes qui ont procédé à une reconversion professionnelle volontaire, et d'analyser leurs motivations pour comprendre les facteurs prépondérants qui ont conduit à ce choix. Les entretiens seront structurés sur trois thèmes principaux : la situation antérieure, les raisons de la reconversion et le développement de leur nouvelle entreprise. La présentation, en partie narrative, va favoriser le partage de connaissances issues de la recherche vers le lecteur et rendre ces résultats plus facilement accessibles et utilisables. En effet, notre étude a également pour objectif d'aider à la compréhension des phénomènes étudiés par les acteurs directement concernés. Les personnes que nous avons interviewées viennent de secteurs différents : la communication, l'audit et le conseil en cabinet, le commerce, la formation ou encore le commerce international dans le secteur de la mode. La durée moyenne des entretiens était d'environ une heure. Les données des entretiens ont été analysées selon une méthode d'analyse de contenu thématique (L'Écuyer, 1987). L'unité d'analyse pertinente n'est pas nécessairement le mot ou la phrase, mais plutôt une unité de sens : une situation, un concept, un fait, une séquence d'événements et la structure de l'argumentation associée.

Partie 2 - Analyse empirique

Les personnes que nous avons rencontrées sont situées en région parisienne et en Anjou pour l'une d'entre elles. Elles sont toutes dans le secteur de l'alimentaire. Ainsi, nous trouvons la chocolaterie, la boulangerie, la viticulture, la trufficulture et la boucherie. Les créations des entreprises étudiées sont assez récentes, de 1 an à 3 ans et l'une d'entre-elles a 10 ans d'existence. Bien que ces structures soient relativement récentes, elles disposent toutes d'une certaine notoriété et connaissent déjà la croissance. En outre, ce qui nous intéresse, ce sont les motivations qui ont conduit à ces reconversions réussies, et comment la détermination peut représenter un facteur déterminant dans la réussite de cette nouvelle activité.

8 - La situation antérieure

Dans cette partie, nous allons analyser les situations antérieures des personnes interrogées. Bien que cette dimension soit, semble-t-il, peut influente sur le choix d'une reconversion, il nous semble intéressant de connaître ces éléments, et éventuellement de voir en quoi ils peuvent avoir été un facteur dans la décision d'une reconversion.

8.1 - Formations et métiers

Les reconversions que nous étudions n'ont pas de relations directes avec les situations professionnelles antérieures. Néanmoins, ces dernières comportent des connaissances et des savoir-faire mobilisables dans la nouvelle activité. Plusieurs personnes ont, par exemple, suivi un cursus en école de commerce ou avaient des professions bénéficiant de compétences utiles

pour leur nouveau métiers « *Je fais attention au fromage que j'achète [...] j'ai été sensibilisée à cela, j'ai travaillé dans le saumon fumé, je sais par quel processus on fabrique* ». L'analyse des situations professionnelles antérieures révèle le confort professionnel et matériel des personnes interrogées. Ce sont des situations de cadre ou de cadre supérieur, avec un confort matériel et financier qui, *a priori*, ne devrait pas conduire à une reconversion, « *Les cabinets de recrutement nous attendaient à la fin de notre formation en agitant des beaux costards cravate, la carte American express, des boulots épanouissants et un gros salaire* ». Bien que nos jeunes entrepreneurs se soient orientés vers une *terra incognita*, ils disposent tous d'atouts professionnels et de formations qui leur apportent une certaine confiance dans leurs décisions de reconversion. En outre, ils disposaient, dans leur fonction antérieure, d'un certain pouvoir de décision qui a pu représenter, nous le verrons, un facteur de frustration en raison de leurs possibilités décisionnelles limitées.

8.2 - Famille et projet

L'environnement familial a-t-il un impact sur la décision d'une reconversion professionnelle volontaire ? La littérature a montré qu'il pouvait y avoir une influence limitée pour la création d'entreprise. C'est, en partie, ce qui ressort de nos entretiens. Certains ont dans leur famille des entrepreneurs, d'autres, pas du tout. « *J'ai grandi dans des boutiques de prêt à porter [...] mes parents étaient commerçants indépendants à Besançon, j'ai jamais rien compris aux vêtements, mon univers c'est l'alimentaire* ». En outre, l'absence d'entrepreneurs dans la famille semble donner une certaine liberté. « *J'ai pas d'a priori, pas d'héritage* ».

Par ailleurs, le projet de créer une entreprise est-il né d'une opportunité récente, ou vient-il d'une idée ou d'une envie plus ancienne ? Le projet de créer une entreprise n'est pas présent, de façon claire, dans l'esprit des personnes interrogées. Il y a toutefois des envies qui ne demandent qu'à être concrétisées. « *j'ai toujours dit qu'un jour j'aurai ma marque de chocolat* ». « *J'ai toujours aimé découper les viandes au retour de chasse, en faire des petits rôtis* ». Comme nous le verrons, il y a un ensemble de facteurs qui conduisent à se lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat. « *C'est par mon histoire, avant de devenir boulangère, que j'ai construit mon projet petit à petit* ». La famille n'a pas ou peu d'impact dans la décision d'une reconversion. Il y a toutefois un ensemble de facteurs, en état de latence, prêt à émerger. Pour cela, il faut qu'un ou plusieurs éléments surviennent pour permettre le basculement vers le choix de la reconversion. Nous verrons dans le prochain chapitre, le rôle des facteurs déclenchant.

9 - Les raisons du changement

Cette partie va détailler les éléments et situations qui sont à l'origine de la décision d'une reconversion professionnelle volontaire. Comme nous l'avons évoqué, plusieurs facteurs sont mobilisés. Certains sont liés intimement à l'individu et font partie de son comportement personnel. D'autres sont nés d'une insatisfaction professionnelle, insatisfaction nourrie par les représentations de l'individu. Il y a aussi le besoin de créer, de donner du sens et d'être en adéquation avec ses propres valeurs. Ces raisons, qui ont conduit nos jeunes entrepreneurs vers la reconversion (des « convertis » comme le précise l'un d'entre eux), sont différentes, mais sont complémentaires.

9.1 - Liberté et indépendance

Un environnement peut influencer le goût de liberté ou d'indépendance d'un individu, mais ses aspirations sont présentes et n'attendent qu'une étincelle pour se développer. « *J'ai besoin d'indépendance, de liberté, j'ai aucun regret de ce que j'ai fait avant* ». Cela étant, le mot liberté est perçu comme un moyen, une conséquence plus qu'un choix, mais aussi comme un espace sans garde-fou, contrairement à l'indépendance. « *Je suis chez moi, je suis libre. Les contraintes que j'ai je me les impose* ». On peut percevoir une petite dimension négative dans la représentation de la liberté, c'est la liberté du choix paradoxal, celui qui conduit à moins de liberté. « *La liberté c'est que je sais pourquoi je travaille, pour qui je travaille, quelque part je la perds parce que j'ai perdu ma liberté le week-end, mais si j'ai envie de fermer une semaine, je ferme une semaine, ça ne regarde que moi* ». C'est bien l'affirmation d'avoir choisi librement, plus que d'être libre, l'acceptation de rentrer dans un contexte de sacrifice. C'est une liberté qui se paye. « *On se dit, ça doit être génial la liberté, mais je suis libre de ne pas avoir de salaire* ». La liberté revient à pouvoir disposer de sa personne, alors que l'indépendance permet de ne dépendre de personne. L'une comme l'autre a un prix. L'indépendance conduit à ne compter que sur soi-même, mais surtout évite la soumission à une organisation, à une hiérarchie. « *Je fais pas ça pour l'argent. La liberté, j'en ai pas manqué, l'indépendance, oui* ». Le prix de l'indépendance se paye par les ressources personnelles investies et les moyens mis en œuvre pour réussir par soi-même, indépendamment de soutiens extérieurs, comme un challenge personnel. « *J'ai envie, dans quelques années, de me dire, 'j'ai réussi', c'est un défi personnel en fait. Je tiens aussi parce que tout le monde m'a dit que j'allais me planter* ». L'indépendance trouve une limite dans l'environnement familial ou proche. Même si c'est parfois vécu comme un atout qui peut être encombrant, sa présence semble nécessaire dans le projet. « *J'ai la chance d'avoir une famille. En termes d'amour propre c'est chiant* ». C'est un soutien bien plus psychologique que matériel. C'est le soutien moral qui n'apporte rien, mais qui est indispensable. Ainsi, le projet est individuel, il est porté professionnellement par son créateur, mais il a la caution symbolique du premier carré de proches. « *C'est pas un projet fait à la va-vite, j'ai trois enfants, j'ai réfléchi à ce projet avec mon épouse* ». Il est probable que sans ce soutien, le projet ne pourrait pas se réaliser. Le jeune entrepreneur a besoin de déverser ses doutes, ses peurs, son stress auprès de ses proches. Il a également besoin de leurs retours, leur soutien, leurs encouragements. « *Mon entourage m'a suivi, si votre entourage n'est pas avec vous c'est ingérable, ou faut changer d'entourage* ».

9.2 - Créer et donner du sens à la vie

Une remarque revient toujours lors des interviews, c'est l'impact de la décision de ces entrepreneurs sur le sens de leur vie. Ou plutôt, le questionnement sur le sens de leur vie les incite à prendre la décision d'une reconversion professionnelle. Cela renvoie notamment à certains aspects du courant philosophique de l'existentialisme dans lequel les individus influencent leur devenir par leurs propres décisions. « *A un moment donné, il fallait que ce soit en adéquation avec ce que j'aimais, avec moi-même. On n'a qu'une vie.* ». Toutes les personnes interrogées ont fait référence à leur âge, et notamment à la crise de la quarantaine (trentaine pour l'un d'entre eux). Bien que nous soyons probablement tous influencés par un

discours ambiant faisant référence à cette dimension, il est intéressant de l'entendre comme un argument. Derrière cette « crise de la quarantaine », sont regroupées toutes les craintes associées à la vie en général, et notamment l'angoisse que l'existentialisme a liée à la liberté et à la mort. « *C'est un peu la crise de la quarantaine, on se remet en question. Pourquoi je me lève le matin, est-ce que j'ai envie de faire ma vie là-dedans* ». Ainsi, à un moment donné, souvent à 40 ans, lorsque les individus basculent vers l'autre versant de leur vie, ils font un premier bilan et éprouvent plus fortement le besoin de se réaliser. « *Ça donne du sens à la vie, qu'est-ce que je ferai dans les 20 prochaines années ?* ». Cette réalisation a une dimension particulière, unique, comme un challenge personnel. « *Se prouver à soi-même, c'est la première chose* ». Il ne s'agit pas de prendre des risques, de jouer à la « tête brûlée », mais toutefois de s'engager totalement, sans retour. Il y a aussi le désir de recommencer, d'avoir deux vies pour le prix d'une. « *C'est pas évident à 40 ans de changer complètement de vie, de dire, je vais faire ci je vais faire ça. De le faire vraiment, c'est autre chose* ». Mais ce qui revient souvent, c'est le sens que les individus souhaitent donner au projet, être en adéquation avec ses valeurs, ne plus être l'instrument d'une structure, mais être la structure. « *J'avais besoin de retrouver de la proximité, une liberté d'action globale, de faire des choses auxquelles je croyais, de vendre des produits auxquels je croyais* ». Créer est un moyen de donner du sens à sa vie, les individus laissent quelque-chose d'eux, d'unique et de personnel. Enfin, la qualité du produit pour lequel les individus laissent tomber leur sécurité et pour lequel ils se reconvertisent a également son importance. Notre étude s'est concentrée volontairement sur les métiers de l'alimentaire et, à chaque fois, nous avons évoqué, auprès de nos interviewés, l'opportunité de créer une entreprise de chaudronnerie. La réponse est unanime, sans mépris pour la chaudronnerie, aucun n'aurait créé son entreprise s'il n'avait pas été question d'un produit de bouche en particulier. « *J'adore les produits d'épicerie fine, j'ai fait des stages et des jobs d'été chez des chocolatiers en Suisse* ». La réussite de leur nouvelle activité passe bien par la passion que les entrepreneurs ont de leur produit.

9.3 - Insatisfaction professionnelle

Si la reconversion professionnelle volontaire suivait un processus précis, il est probable que la dernière phase de celui-ci concernerait les insatisfactions professionnelles. Malgré les très bonnes situations professionnelles des individus interrogés pour notre étude, celles-ci deviennent soudain inintéressantes, voire incompatibles avec les valeurs des aspirants entrepreneurs. En effet, le choix d'une reconversion passe par la dévalorisation de l'ancienne activité. Il faut rompre les liens pour investir la nouvelle activité. « *J'ai vendu pendant 4 ans des choses auxquelles je croyais pas* ». Au fur et à mesure que la décision de quitter l'entreprise se fait plus précise, il y a une prise de conscience de l'insatisfaction professionnelle. Ou plutôt, il y a une autosuggestion de cette situation. « *Dans mon ancien métier, il y a beaucoup de frustrations dans ces grandes entreprises, j'étais amenée à vendre des produits que je ne mangeais pas, ça ne me correspondait pas* ». L'appréciation de la situation se fait de moins en moins dans la nuance pour faciliter le basculement. Ce glissement s'opère dans les perceptions professionnelles quotidiennes, comme si subitement on ouvrait les yeux sur la situation réelle. « *Pourquoi je me lève le matin, est-ce que j'ai envie de faire ma vie là-dedans* » Enfin, il y a la normalisation du basculement par des mots, voire une conceptualisation du phénomène. « *Je crée pas de valeur, je contrôle les chiffres des*

sociétés, je comprenais pas toujours ce que je faisais ». Il y a un autre aspect qui est parfois à l'origine de l'insatisfaction professionnelle, la maîtrise de son activité conduit, avec le temps, à une routine et par conséquent à une perte de motivation et de créativité. « *Au bout d'un moment je tournais un peu en rond, on vend des idées on vend de la matière grise, on vend du conseil mais ce n'est pas très concret* ». Si le poste ne connaît pas d'évolution satisfaisante, cette situation peut conduire à un désengagement progressif et à une lassitude croissante, voire une véritable frustration. Il s'ensuit un risque de détachement, un déphasage qui rend le quotidien professionnel futile, et une perte de mobilisation. « *j'ai aucun regret de ce que j'ai fait avant, mais à un moment donné, j'avais fait le tour, je ne voyais pas, dans les 20 ans à venir je faisais quoi ? Je voyais bien que je n'étais plus à ma place* ». Enfin, une autre raison peut conduire à se détacher de son entreprise, c'est la confrontation de ses idées avec le pouvoir décisionnel. L'expérience aiguise le processus de prise de décision, celui-ci gagne en rapidité et en pertinence. Toutefois, l'individu doit continuer à justifier ses choix auprès d'une hiérarchie moins affûtée et parfois éloignée des centres opérationnels. « *Qu'est-ce que j'ai pu m'enquiquiner pour faire valider des trucs qui me paraissaient évidents. Il faut argumenter, il faut justifier* ». Créer son entreprise, c'est également la possibilité de pouvoir prendre ses décisions, sans l'obligation de justifier, de convaincre, de négocier ou de céder pour des raisons tactiques ou polémiques. Ainsi, l'insatisfaction professionnelle nourrit, de façon concrète, la décision de la reconversion professionnelle volontaire.

10 - La nouvelle structure

Pour diriger sa nouvelle entreprise, le jeune entrepreneur doit se former et s'organiser. Il va essayer de faire coïncider ses idéaux et la réalité. Ce décalage se manifeste principalement sur les besoins financiers, le manque de temps, la constitution de réseaux et la construction d'une clientèle. La passion de sa nouvelle activité et l'amour de son produit lui donne une force importante pour lutter contre les menaces et les difficultés. Cela se traduit par un investissement personnel entier et la mobilisation de ses ressources orientées vers sa nouvelle activité.

10.1 - Le produit

Le produit est la raison d'être du nouvel entrepreneur. Il ne pourrait pas créer une entreprise pour un produit auquel il ne croit pas. C'est un investissement fort, sa personnalité est associée à son produit. Il croit en son produit tel qu'en lui-même, qui est d'ailleurs le meilleur commercial qu'il puisse avoir. Cela lui permet d'être convainquant, de tenir un discours de vérité et de passion. « *Mes clients achètent pas le produit, mais ma façon d'en parler* ». Les jeunes entrepreneurs ont une fierté à parler de leur produit, de la façon dont il a été conçu, à en donner une perception très valorisante. « *La différence pour moi, c'est la façon de valoriser, de parler des produits, j'en parle, j'aime bien en parler, je suis fier de ce que je vends* ». Pour concevoir un produit de qualité, rien n'est laissé au hasard. Pour que le produit soit bon, les fournisseurs doivent l'être également. Le produit final ne supporte pas la médiocrité, au même titre que l'entrepreneur ne peut supporter d'associer son nom à une faible qualité. « *J'avais goûté du pain dans plusieurs boulangeries, quand je trouvais le pain bon, je me renseignais sur le meunier* ». Enfin, le besoin de différenciation passe par la

création d'une marque, un identifiant qui fait référence aux valeurs véhiculées par l'entrepreneur. « *J'ai un logo, j'ai une marque. Je l'ai déposée à l'INPI* ». « *J'ai créé une marque qui ressemble à ce que j'attends en tant que client* ». Il y a bien le dépassement du produit pour entrer dans une dimension particulière, l'objectif c'est que les clients n'achètent pas un produit, mais plutôt un savoir-faire, une marque, une valeur. « *Je vais pas vendre des marges, mais plutôt un savoir-faire et je vais faire rêver le client à partir de ça* ». Le produit est bien la pierre angulaire de la nouvelle activité de l'entrepreneur, il est sublimé auprès des clients pour leur faire partager les valeurs qu'il véhicule.

10.2 – La formation et l'adaptation professionnelle

La reconversion professionnelle a nécessité, pour chacune des personnes interrogées, une formation. Bien souvent, cette formation était d'un niveau bien inférieur à leur formation initiale, mais c'est un savoir-faire qu'ils venaient chercher. « *Je suis retourné à l'école, j'ai appris le métier [...] J'ai passé mon CAP de boulanger à 38 ans* ». « *J'avais besoin d'apprendre le B-A-BA du métier* ». Cette formation est vécue de façon particulière, avec le regard de l'ancien cadre et une perception aigüe du contenu. « *Dans les écoles, lorsqu'on nous apprend à devenir boulanger dans les CFA, on va vous apprendre à faire du pain, on va pas vous apprendre à sélectionner les matières premières* ». Bien entendu, des adaptations permettent d'éviter les cursus complets de sorte que les apprenants soient concentrés sur l'essentiel du métier. « *J'ai fait une formation en accéléré, en un an, parce que j'avais pas besoin de suivre des cours d'histoire, de maths et de géo* ». Ce passage obligé vient compléter la posture du jeune entrepreneur en lui apportant les bases tangibles de son nouveau métier, même si, comme nous l'avons vu, c'est pour mieux les dépasser et apporter une dimension personnelle et innovante. Par ailleurs, le manque d'expérience dans sa nouvelle profession représente *a priori* une faiblesse. Ce constat est toutefois à reconsidérer. En effet, cette absence d'expérience est vécue finalement comme un atout, comme une liberté d'entreprendre sans les usages de la profession. Ainsi, les règles ou coutumes peuvent être considérées comme une normalisation et finalement un frein à l'innovation. « *Notre chocolat au lait est dans un emballage rouge et blanc. Depuis 150 ans le chocolat au lait est dans des emballages bleus. On m'a dit, tu peux pas faire ça comme ça, parce qu'on fait tous ça en bleu, c'est comme ça* ». Il y a nécessité de se différencier, d'aller vite. A 40 ans, il n'est plus temps, les jeunes entrepreneurs veulent aller plus vite et plus fort que les autres, il leur faut donc se détacher des normes de la profession et profiter de leur regard neuf pour explorer de nouvelles voies. « *On a une vision de notre métier complètement différente de ceux qui sont traditionnellement présents dans ces métiers-là* ». L'expérience antérieure leur apporte cette capacité de voir différemment le nouveau métier. « *On a l'avantage d'avoir un bagage différent, d'avoir un vécu différent et du coup on a une vision du métier qui est nouvelle. On fait évoluer ces métiers-là* ». Finalement, la formation reçue trace la ligne que les jeunes entrepreneurs vont s'empressez de franchir afin d'apporter leur vision personnelle de leur nouveau métier.

10.3 – Les investissements

Créer son entreprise représente toujours un investissement. Il est d'ordre financier, mais il est souvent également chronophage. Les personnes interrogées ont pris un engagement fort et

entendent bien le transformer en réussite personnelle, c'est leur challenge. En outre, leur situation de « convertis » peut être perçue négativement par les banques. « *Nous, en tant que converti, on est vu d'un œil suspect par les créanciers. J'ai dû mettre beaucoup plus d'agent que je pensais* ». Mais l'investissement le plus important est le temps. C'est une dimension qui n'a pas de coût, ou tout-au-moins, c'est un coût non valorisé par le jeune entrepreneur pour lancer sa nouvelle activité « *je compte pas mes heures* ». La dimension très personnelle de leur projet rend acceptable le sacrifice consacré au temps. « *Je travaille 6 jours sur 7 et le dimanche je fais mes comptes. C'est un choix de vie. Il y a l'argent, mais il n'y a pas que l'argent* ». Le temps est une ressource personnelle, gratuite et disponible. Elle sert de variable d'ajustement et permet au jeune entrepreneur de limiter les coûts de personnels. Cela étant, comme le rappelle la littérature sur les PME, le recrutement est une marque de croissance. Dans les cas étudiés, il y a toujours au moins un recrutement réalisé lors de la création ou dans les premières années. L'investissement se joue également sur le développement de réseaux professionnels. On sait l'importance de disposer d'un portefeuille relationnel ou d'un capital social donnant un accès privilégié à des acteurs et à des informations. Certains ont même bénéficié d'une couverture médiatique. « *Le réseau c'est hyper important, ça fonctionne que comme ça. Deux soirs par semaine je vais à des soirées, je rencontre des personnes [...] mes clients, que j'ai par démarchage ex-nihilo, je les ai uniquement par quelqu'un qui connaît quelqu'un qui connaît quelqu'un* ». Ces investissements sont des engagements forts qui ont pour objectifs d'accompagner le développement de l'activité vers une reconnaissance.

10.4 – La reconnaissance

Quelles sont les motivations qui conduisent des personnes bien installées professionnellement à se risquer dans l'aventure d'une création d'entreprise ? Plus haut, nous avons indiqué que la recherche de sens, ou l'insatisfaction professionnelle pouvaient représenter des facteurs importants de recours à la reconversion. Mais quelles sont les finalités ? Etre indépendant, gagner de l'argent, et peut-être obtenir une reconnaissance. Cette reconnaissance a été parfois difficile à obtenir dans le poste antérieur. Bien souvent, on ne fait que passer dans une organisation, celle-ci oublie vite ses collaborateurs, tout le monde est remplaçable, on est apprécié aujourd'hui, mais demain ? L'individu dépend d'une stratégie, d'une direction, d'un groupe d'affinités. Dans le cas de sa propre entreprise, l'entrepreneur est en première ligne, pour le pire et surtout pour le meilleur, il fait corps avec son entreprise et tout sera mis en œuvre pour réussir, ou en d'autres termes, pour être reconnu par la profession. « *Il y a un an tout le monde se moquait de moi, aujourd'hui on s'intéresse à ce que je fais* ». La reconnaissance prend une saveur particulière lorsqu'elle élève le jeune entrepreneur au rang d'excellence, par la remise par exemple d'un trophée reconnu par tous pour son travail. « *On a été élu meilleur espoir du chocolat au salon* ». Ces reconnaissances sont le fruit d'un travail, mais permettent également de maintenir ou de relancer une motivation qui subit parfois des secousses et des déconvenues. La reconnaissance ne vient pas seulement de la profession, elle provient également des proches, des clients, des nouveaux réseaux professionnels. « *J'ai eu beaucoup d'admiration de la part de mes relations, 'Chapeau, tu es allé jusqu'au bout de ton truc et tu l'as fait'* ». Cette reconnaissance est reconfortante et continue d'alimenter le moteur motivationnel. C'est un cercle vertueux qui se nourrit de reconnaissance et qui alimente le foyer de la motivation qui favorisera de nouvelles reconnaissances. « *J'aime bien ce que je*

fais. J'ai sûrement besoin de reconnaissance. Ça fait 3 ans que j'ai ouvert, ça se développe, le bouche à oreille fonctionne ». Enfin, le développement de la nouvelle activité n'a pas nécessairement de limite, et la dynamique de croissance a déjà imaginé un scénario. Après une consolidation de la nouvelle activité, la croissance internationale est envisageable. « *L'idée c'est d'asseoir cette entreprise, et de développer derrière, chaque chose en son temps. Si je peux développer à l'international, je le ferai* ». Le secteur alimentaire français dispose d'une culture reconnue à l'échelle internationale, ce qui favorise les projets de croissance externe. Ils semblent construits en intégrant naturellement cette option de croissance « *Je pense que le développement international est très important, et j'ai une marque pour cela* ».

11 - Discussion

Comment et pourquoi un individu choisit-il de rompre avec une situation professionnelle stable et valorisante pour tenter l'aventure de l'entrepreneuriat ? Quels sont les moyens qu'il mobilise pour faire croître son entreprise et la rendre concurrentielle malgré les faiblesses liées au nouvel arrivant ? Pour réaliser cette étude, nous avons retenu des petites structures du secteur de l'alimentaire. Le choix de l'alimentaire n'est pas un hasard, nous avons retenu des entreprises dans lesquelles l'intérêt pour le produit était fort. Enfin, toutes ont rapidement atteint une certaine notoriété dans leur secteur.

Bien que les personnes rencontrées pour notre étude viennent toutes d'un secteur d'activité différent de leur nouvelle profession, elles disposaient de formations, d'expériences et de responsabilités utiles à leur nouveau métier, notamment pour aborder les difficultés d'ordres managériales et financières. En outre, une expérience réussie donne une assurance qui permet d'aborder plus aisément les difficultés courantes de gestion. Le projet de reconversion est clairement associé au besoin de développer un projet personnel. Il s'agit de donner, ou de redonner, du sens à leur vie. Il y a de la part des individus interrogés le sentiment d'avoir fait le tour de leur ancienne activité et de profiter du temps restant pour se réaliser dans un projet entrepreneurial personnel. D'ailleurs, c'est souvent autour de l'âge symbolisant le milieu de la vie, 40 ans, que se manifeste le besoin d'une nouvelle vie. L'environnement familial peut jouer un rôle, mais ce n'est pas systématique. Il est toutefois nécessaire qu'il n'y ait pas d'opposition. Le basculement vers une reconversion s'appuie donc sur un certain nombre de dispositions parmi lesquelles le besoin de liberté et d'indépendance, la nécessité de créer et de donner du sens aux actes et plus généralement à sa vie. L'âge ne joue pas un rôle négligeable, il oblige à s'interroger sur son devenir, en particulier au tournant de sa vie. C'est la rupture avec l'ancienne vie, celle qui nous a fait devenir un professionnel et qui nous a donné les moyens de la rupture. Tous les ingrédients sont présents, mais pour concrétiser cette reconversion, il faut un élément déclencheur. Il trouve souvent sa source dans l'insatisfaction professionnelle. C'est l'état de latence décrit par Négroni (2007) où la désillusion s'installe dans l'esprit de l'individu et lui donne les moyens et la force de tourner la page et de générer un *turning-point*. Dès lors, la bascule se produit et le désenchantement fini de dévaloriser l'ancienne activité professionnelle. La nouvelle activité place le jeune dirigeant dans un contexte d'investissements importants. Ils sont financiers, certes, mais il s'agit aussi d'investissements en temps, en énergie personnelle. Le sacrifice du temps est une constante

dans la reconversion professionnelle. Les contreparties sont importantes, elles permettent à l'individu de tenir, d'affronter les difficultés et d'apporter la caution nécessaire à ses décisions. C'est d'abord le produit, il représente le prolongement du dirigeant. Le produit, c'est lui. D'ailleurs, une marque vient souvent renforcer ce lien. Ensuite, une formation « métier » permet de passer d'un état professionnel à un autre. Mais très vite, le nouvel entrepreneur va chercher à se différencier et à repousser les normes de sa nouvelle activité. Son manque d'expérience dans son nouveau secteur d'activité comporte aussi des avantages et l'autorise à développer de nouvelles idées et finalement à innover. Ainsi, la faiblesse du manque d'expérience devient une force en obligeant à une vision nouvelle, affranchie des pratiques courantes du secteur. Enfin, l'ensemble de ce processus de reconversion est conforté par la reconnaissance des proches et surtout de la profession et de la clientèle.

Dès lors, nous confirmons la première interrogation qui plaçait la recherche de sens dans le choix d'une reconversion professionnelle volontaire.

En outre, l'engagement personnel et la recherche de reconnaissance de la profession n'autorise pas l'échec et même s'il est envisageable, le nouvel entrepreneur va mobiliser sa détermination et sa créativité pour réussir. Il sera en partie aidé en cela par son manque d'expérience qui lui laissera les coudées franches pour inventer son développement.

CONCLUSION

Notre problématique cherche à évaluer le poids que représente la détermination des jeunes créateurs d'entreprises. Est-elle en mesure de compenser un manque d'expérience, en dépit de ce qu'énonce la littérature, voire d'en tirer profit ? Il semble bien que le manque d'expérience s'accompagne d'une plus grande liberté d'action. Cela s'explique par la distanciation de l'individu face aux coutumes de son nouveau métier. Il n'a pas d'*a priori*, la formation qu'il a reçue lui permet de mettre ses connaissances à niveau, mais de voir également comment il peut les améliorer. En outre, son engagement est tel, qu'il ne peut pas envisager l'échec. Mais cette situation est une construction qui repose sur différentes ressources, dont certaines sont profondément enfouies dans la nature comportementale de l'individu. Les dimensions très personnelles de l'individu, celles qui font référence à la liberté, à l'indépendance ou au sens de la vie sont mobilisées. Mais cela ne suffit pas. Les formations initiales et l'expérience de manager apportent une assurance et une confiance au jeune entrepreneur qui vont étayer sa détermination à réussir dans sa nouvelle activité. L'environnement, familial ou professionnel, joue un rôle important. Sans ce soutien, l'individu est seul et risque de ne pas supporter les différentes contraintes et difficultés qui ne vont pas manquer de se présenter. Enfin, l'étincelle qui va faire bifurquer l'individu dans une nouvelle direction se nourrit de l'insatisfaction professionnelle grandissante, réelle ou pas.

Cette étude est exploratoire et propose plusieurs pistes de réflexion qui doivent être vérifiées ou consolidées par de nouvelles recherches, davantage ciblées. Le faible nombre d'individus interrogés nous a toutefois permis de recenser des éléments de compréhension qui nous semble pertinents et qui sont autant d'encouragements à poursuivre cette étude sur la reconversion professionnelle volontaire. Ainsi, des secteurs différents ou des situations d'échecs pourraient efficacement compléter notre étude.

Cela étant, notre étude révèle l'importance que représente la détermination d'un individu dans un projet entrepreneurial. Celle-ci est motivée à la fois par la décision d'une reconversion

professionnelle volontaire et par son caractère radical dans le choix du changement d'activité, mais aussi par le besoin de se réaliser dans cette nouvelle vie. L'engagement est tel qu'un échec n'est pas envisageable. Ainsi l'engagement lie fortement l'individu à son projet auquel il s'identifie et dans lequel il va placer toute son énergie.

Bibliographie

- ABBOTT A. (2001), *Time matters. On theory and method*, Chicago, The University of Chicago Press.
- ALMUS M. (2002), What characterizes a fast-growing firm, *Applied Economics*, 34
- AUCRETSCH D. B., KLOMP L., SANTARELL, E. et THURIK, A.R. (2004), Gibrat's Law: Are the Services Different?, *Review of Industrial Organization*, 24, p.301-324.
- BARRINGER B.R., JONES F.F. et NEUBAUM, D.O. (2005), A Quantitative Content Analysis of the Characteristics of Rapid-Growth Firms and their Founders, *Journal of Business Venturing*, september, vol.20, n°5, p.663-687.
- BECCHETTI L. et TROVATO G. (2002), The determinants of growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance, *Small Business Economics*, 19, p.291-306.
- BERNOUX, P. (2009), *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil.
- BESSEYRE DES HORTS C. et NGUYEN V. (2010), *Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres : une relation ambiguë*, XXIème Congrès de l'AGRH, Rennes, Saint Malo, France.
- BESSIN M., BIDART C. et GROSSETTI M. (2010), *Introduction générale. L'enquête sur les bifurcations : une présentation*, in Bessin M., Bidart C. et Grossetti M., *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, p.7-19. Paris : La Découverte.
- BIDART, C. (2010). *Bifurcations biographiques et ingrédients de l'action*, in Bessin M., Bidart C. et Grossetti M., *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, Paris : La Découverte.
- BOUTINET J.P. (1995), *Psychologie de la vie adulte*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Que sais-je ?
- BOUTINET J.P. (2005), *Anthropologie du projet* (2ème éd.). Paris: Presses Universitaires de France.
- BRANHAM L. (2005), *The 7 hidden reasons employees leave*, Amacom.
- BRUYAT C. (1994), Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat, *Revue Française de Gestion*, n°101, p.113-125.
- BUJOLD C. et GINGRAS M. (2000), *Choix professionnel et développement de carrière : théories et recherches*, Montréal : G. Morin.
- CAPELLERAS J.L. et RABETINO R. (2008), Individual organizational and environmental determinants of new firm employment growth : Evidence from Latin America, *International Entrepreneurship & Management Journal*, Vol.4 (1), p.79-99
- CHRISMAN J.J. et MCMULLAN W.E. (2000), A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: the longer-term impact of new venture counseling, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), p.37-53.
- CROMIE S. (1987), Motivations of aspiring male and female entrepreneurs, *Journal of Occupational Behavior*, 8, 3, p. 251.
- DAVIDSSON P., KIRCHHOFF B., HATEMI-J A. et GUSTAVSSON H. (2002), Empirical analysis of business growth factors using Swedish data, *Journal of Small Business Management*, 40.

- DELMAR F. (1997), *Measuring growth: methodological considerations and empirical results*, in *Entrepreneurship and SME research : on its way to the next millennium*. Ed. par R. Donckels et A. Miettinen. Aldershot, Royaume-Uni: Ashgate, p.199-216.
- DELMAR F. (1999), *Entrepreneurial growth motivation and actual growth – A longitudinal study*, in RENT XIII (1999), *Research on Entrepreneurship*, Londres, 25-26 novembre.
- DOBBS M. et HAMILTON R.T (2006), *Small business growth : recent evidence and new directions*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.13, n°5, p.296-322.
- DORAY P., COMOE É., TROTTIER C., PICARD F., MURDOCH J., LAPLANTE B., MOULIN S., MARCOUX-MOISAN M., GROLEAU A. et BOURDON, S. (2009), *Parcours scolaires et modes de transition dans l'enseignement postsecondaire canadien* (Projet Transitions, Note de recherche 4). Montréal, Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire.
- DUBAR C. (2010), *Compte-rendu : Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement, Temporalités 11*, 2010.
- EHRENBERG A. (2010), *La précarisation de l'existence : les nouvelles données de l'inégalité entre santé mentale et politique*, p.299-338. La société du malaise. Paris : Odile Jacob.
- GASSE Y. (1987), *L'entrepreneur, son profil et son développement*, *Gestion 2000*, 5, sept.-oct., p.27-41.
- GIBRAT R. (1931), *Les inégalités économiques*, Paris : Sirey.
- GILAD B. et LEVINE P. (1986), *A behavioral model of entrepreneurial supply*, *Journal of Small Business Management*, october.
- GUEGUEN G. (2011), *Persistence des caractéristiques initiales du dirigeant et croissance de la PME*, Xème CIFEPME, Bordeaux.
- GUYOT J-L, LOHEST O. et GIACOMIN O. (2006), *Le passage de l'auto-emploi, prise de risque : le cas des primo-créateurs en Wallonie*, in *Données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, Juin , Université d'Aix en Provence.
- HAMBRICK D.C. et MASON P.A. (1984), *Upper-echelons: the organization as a reflection of its top managers*, *Academy of Management Review*, 9(2), p.193-206.
- HARABI N. (2003), *Determinants of Firm Growth: An empirical analysis from Morocco*, Solothurn University of Applied Sciences, Northwestern Switzerland, Mimeo.
- HERNANDEZ E. (2006), *Les trois dimensions de la décision d'entreprendre*, *Revue française de gestion*, n° 168-169, p. 337-357.
- HELARDOT V. (2010), *Vouloir ce qui arrive ? Les bifurcations biographiques entre logiques structurelles et choix individuels*, in Bessin M., Bidart C. et Grossetti M., *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, p.160-167. Paris : La Découverte.
- HUGHES K. (2003), *Pushed or pulled? Women's entry into self-employment and small business ownership*, *Gender, Work and Organization*, Vol. 10.
- HUTCHINSON K., QUINN B. et ALEXANDER N. (2006), *The role of management characteristics in the internationalization of SMEs, Evidence of from the UK retail*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), p.513-534.
- JANSSEN F. (2002), *Les déterminants de la croissance des P.M.E. : Analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges*, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin, Lyon 3.
- JANSSEN F. (2005), *La conceptualisation de la croissance: L'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils des représentations interchangeable d'un même phénomène?*, *Gestion 2000*, 6, p.267-291.
- JANSSEN F. (2006), *Do managers' characteristics influence the workforce growth of SMEs? An empirical study of Belgian firms*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19, 3.

- JAOUEN A. (2010), Typologie de dirigeants de TPE, *Journal of Small Business Development*, Vol. 23, n°1.
- JULIEN P.A. (1990), Vers une typologie multicritère des PME, *Revue Internationale PME*, vol. 3, n°3-4, p.411-425.
- JULIEN P.A. (2000), *Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs*, IXe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- JULIEN P.A. (2001), Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente, *Revue Internationale PME*, 14, 3-4, p.129-161.
- KOLVEREID L. (1992), Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 7, p.209-222.
- L'ECUYER R. (1987), *L'analyse de contenu : notion et étapes*, in Les méthodes de la recherche qualitative, J.P. Deslauriers, (dir.), Québec, Presses de l'Université du Québec.
- LALIVE D'ÉPINAY C. (1994), *Significations et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours*, in De Coster M. et Pichault F. (dir.), *Traité de sociologie du travail*. Bruxelles, Éditions De Boeck, p.55-82.
- MARCHESNAY M. (1993), PME, stratégie et recherche, *Revue Française de Gestion*, n°95, septembre-octobre, p.70-76.
- MOTTIAR Z. (2007), Lifestyle entrepreneurs and spheres of inter-firm relations: the case of Wespport, Co Mayo, Ireland, *Entrepreneurship and Innovation* 8(1).
- NEGRONI C. (2005), La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique, *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 2005/2, n° 119, p.311-331.
- NEGRONI C. (2007), *Reconversion professionnelle volontaire. Changer d'emploi, changer de vie. Un regard sociologique sur les bifurcations*. Paris : Armand Colin.
- NEGRONI C. (2010), *Ingrédients des bifurcations professionnelles : latence et événements déclencheurs*, in M. Bessin, C., Bidart & M., Grossetti. *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, p.176-183. Paris : La Découverte.
- PETERS M., CRESSY R. et STOREY D. (1999), *The economic impact of ageing on entrepreneurship and SMEs*, Warwick/Zoetermeer, Warwick Business School/EIM.
- REIJONEN H., (2008), Understanding the small business owner: what they really aim at and how this relates to firm performance, A case study in North Karelia, Eastern Finland, *Management Research News*, vol. 31, n8, p.616-629.
- ROPER S. (1999), Modelling small business growth and profitability, *Small Business Economics*, 13, p.235-252.
- SAMMUT S. (1996), *Processus de démarrage en petite entreprise et perspectives de croissance*, III^e CIFEPME, Trois-Rivières, octobre
- SPINI D. et WIDMER E. (2009), *Transitions, inégalités et parcours de vie : l'expérience lémanique*, in Oris M., Widmer E, De Ribaupierre A., Joye D, Spini D., Labouvie-Vief G. et Falter J.M., *Transitions dans les parcours de vie et construction des inégalités*, pp. 3-23, Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- ST-PIERRE J. et MATHIEU C. (2003), *Innovation in Canadian SMEs : The process, characteristics of firms and their environment*, 48th ICSB World Conference, Belfast, 15-18 juin.
- STOREY D. (1994), The Role of Legal Status in Influencing Bank Financing and New Firm Growth, *Applied Economics*, 26, p.129-136.
- TEURLAI J.C. (2004), Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises ?, *Cahier de recherche CRÉDOC*, n° 197, février.
- TREGGAR A. (2005), Lyfestyle, growth, or community involvement?The balance of goals of UK artisan food producers, *Entrepreneurship and Regional Development*, 17.

WIKLUND J. (1999), The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.

WILS T., WILS L. et TREMBLAY M. (2006), *Structuration des ancrs de carrière: une vérification empirique auprès d'ingénieurs québécois*, Actes du XVIIe Congrès de l'AGRH: Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006.

WOYWODE M. et LESSAT V. (2001), Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne, *Revue Internationale PME*, 14(3-4), p.17-43.

YIN R. (2003), *Applications of Case Study Research*, Applied Social Research Series, Second Edition, Sage Publications.