

Brigitte Charles Pauvers  
IAE - Université de Nantes  
CRGNA – EA 3262  
Chemin de la sensitive du Tertre  
BP 62232 –  
44322 Nantes cedex 3  
Email :  
[brigitte.charles-pauvers@univ-nantes.fr](mailto:brigitte.charles-pauvers@univ-nantes.fr)

Nathalie Schieb-Bienfait  
IAE - Université Nantes  
CRGNA – EA 3261  
Chemin de la sensitive du Tertre  
BP 62232 –  
44322 Nantes cedex 3  
Email  
[nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr](mailto:nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr)

### *L'entrepreneur – salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle ?*

Depuis les années 80, la question de l'emploi fait l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics mais aussi des acteurs de la société civile. Au cours des dernières décennies, les politiques publiques ont introduit différentes mesures, visant d'une part l'aide au retour à l'emploi, d'autre part, la création d'entreprise voire la création de son emploi. Des résultats mitigés indiquent des problèmes persistants (isolement de l'individu, perte de confiance, inefficacité des aides...). Parallèlement, de nouveaux profils voire générations d'individus (femmes isolées, cadres seniors...), se voient contraints de créer leur propre activité pour sortir du chômage. L'émergence de cette nouvelle génération de porteurs de projets constitue une nouvelle donne, aux confins de l'économie et du social, et notamment des problématiques de l'emploi et de la création d'entreprise.

La quarantaine de coopératives d'activité et d'emploi (CAE), nées depuis le milieu des années 90, avec la volonté d'introduire une innovation sociale : **le statut d'entrepreneur salarié**, place leur rentabilité économique au service exclusif des femmes et des hommes qu'elles emploient et qu'elles accompagnent. Leurs salariés, accueillis sur la base d'un micro projet, et non d'un statut, sont des entrepreneurs autonomes dans l'exercice de leurs métiers respectifs, qui ont choisi de mutualiser leurs savoir-faire, leur enthousiasme, leurs expériences et leurs efforts, tout en étant accompagnés et bénéficiant des services de la CAE.

Toutefois, ce changement de statut s'accompagne pour chacun de ces entrepreneurs, d'un processus complexe de conversion identitaire qui conduit à une nouvelle forme de parcours professionnel et à la construction d'un projet personnel nouveau (Dubar, 2000). Notre objectif est de mieux comprendre en quoi la CAE favorise ce processus de changement d'identité et dans quelle mesure la GRH peut y contribuer.

Notre méthodologie repose sur l'exploitation de : - deux enquêtes réalisées par les CAE, - d'entretiens conduits auprès d'entrepreneurs hébergés par la CAE et de professionnels de la CAE et d'autres structures d'accompagnement, - d'une observation participante. Mobilisant les travaux de Dubar (1998, 2000, 2003), nous observons qu'intégrer la CAE peut favoriser le changement d'identité professionnelle en offrant au porteur de projet, par un accompagnement très individualisé, un moyen de renouer avec une forme d'identité entreprise, en lui permettant d'apprendre sur lui, sur son projet, à son rythme et parfois d'accepter d'en faire le deuil.

La GRH ne doit-elle pas innover et s'emparer d'un rôle nouveau, à construire : en préparant tous les salariés au changement tout au long de leur vie professionnelle, en favorisant la continuité du développement du capital social de tous, en contribuant à les doter d'un projet à développer, en mobilisant pour eux, certaines ressources de l'entreprise, même après leur départ ?

## INTRODUCTION

Depuis les années 80, la question de l'emploi fait l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics mais aussi des acteurs de la société civile. Au cours des dernières décennies, les politiques publiques ont introduit différentes mesures, visant d'une part l'aide au retour à l'emploi (PAR, ARE<sup>1</sup>...), d'autre part la création d'entreprise voire la création de son emploi (ACCRES<sup>2</sup>, ...). Les bilans réalisés sont mitigés et relèvent la persistance de certains problèmes tels que l'isolement de l'individu, la perte de confiance, l'inefficacité des aides.... Parallèlement, depuis les années 90, le chômage s'accroît auprès de nouveaux profils voire générations d'individus (femmes isolées, cadres seniors...), qui se voient contraints de créer leur propre activité pour sortir du chômage. L'émergence de cette nouvelle génération de porteurs de projets constitue une nouvelle donne, aux confins de l'économie et du social, et notamment des problématiques de l'emploi et de la création d'entreprise.

C'est dans ce contexte que le concept de coopérative d'activité et d'emploi (CAE) est né au milieu des années 90, avec la volonté d'introduire une innovation sociale : **le statut d'entrepreneur salarié**. A ce jour, près de 40 CAE<sup>3</sup> dont l'objectif est de créer des emplois, placent leur rentabilité économique au service exclusif des femmes et des hommes qu'elles emploient et qu'elles accompagnent. Leurs salariés sont des entrepreneurs autonomes dans l'exercice de leurs métiers respectifs, qui ont choisi de mutualiser leurs savoir-faire, leur enthousiasme, leurs expériences et leurs efforts, tout en étant accompagnés et bénéficiant des services de la CAE. Ce statut d'entrepreneur salarié pourrait-il constituer une forme originale de conversion identitaire de "forme entreprise" en une autre "forme entreprise" ou de "forme réseau" (Dubar, 2003) ? L'entreprise de "départ", tout particulièrement dans sa fonction ressources humaines, n'a-t-elle pas un rôle à jouer dans la réussite de construction de cette nouvelle identité ?

Dans une première partie, la présente communication exposera l'originalité du positionnement des coopératives d'activité et d'emploi et les caractéristiques de ce statut

---

<sup>1</sup> ARE : allocation de retour à l'emploi

<sup>2</sup> ACCRES : Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise

<sup>3</sup> Ces CAE ont constitué le réseau *Coopérer pour Entreprendre* pour essaimer le concept et accélérer ses impacts positifs reconnus sur la création d'entreprise. A fin 2004, ce réseau compte près d'une quarantaine de coopérative sur la France et la Belgique. Il connaît un développement important : 6 CAE en 1999, 14 en 2001 et 30 en 2003. Ces coopératives ont généré plusieurs milliers d'emplois, qui ont été créés par les entrepreneurs accompagnés. En 2003, on évaluait le chiffre d'affaires cumulé à plus de 8 millions d'euros (source *Coopérer pour Entreprendre*).

encore dérogatoire d'entrepreneur salarié<sup>4</sup>. Puis après avoir explicité notre problématique de recherche, nous nous appuyons sur une enquête exploratoire réalisée auprès d'entrepreneurs salariés, pour discuter les apports de cette démarche d'innovation sociale, en mobilisant d'une part les travaux sur l'identité professionnelle, le processus de sa construction et de la conversion identitaire (Dubar, 2003).

## **1. L'ENTREPRENEUR SALARIE : UN CONCEPT INNOVANT DEVELOPPE PAR LES COOPERATIVES D'ACTIVITE ET D'EMPLOI**

### **1.1. Genèse de la coopérative d'activité et d'emploi**

En 1993, de nombreuses réflexions ont été menées en Rhône Alpes par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), pour « inventer autre chose »<sup>5</sup> et s'adresser différemment à ces publics de demandeurs d'emploi, parfois allocataires du RMI. La CDC est à l'initiative d'une étude au sujet de la création d'activités, qui va révéler le besoin d'un public cherchant à entreprendre mais ne trouvant pas de conditions favorables les incitant à passer à l'action. En effet, malgré les soutiens et conseils déjà disponibles, les difficultés rencontrées pour monter une société restent importantes voire décourageantes notamment pour les demandeurs d'emploi. Les attentes relevées sont souvent celles d'individus voulant s'installer à leur compte mais qui n'ont ni les moyens ni les compétences en gestion suffisants. Sur la base de ces constats, est lancée à Lyon la première coopérative d'activités et d'emploi (CAE)<sup>6</sup> ; Chaque CAE s'inscrit dans le cadre de la circulaire de la DGEFP (Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) de juin 2000<sup>7</sup> relative aux couveuses ; toutefois elle présente des spécificités en introduisant cette innovation sociale du statut d'entrepreneur salarié. De par son statut coopératif, cette structure souhaite aussi générer une valeur ajoutée par rapport aux outils existants, en partenariat avec les acteurs institutionnels et locaux au service des créateurs, de leur insertion professionnelle, du développement de l'activité économique et de l'emploi sur un territoire donné.

---

<sup>4</sup> Les CAE et le statut d'entrepreneur-salarié sont tolérés par l'état, par « dérogation » au droit du travail.

<sup>5</sup> Cf. source *Coopérer pour entreprendre*

<sup>6</sup> C'est ainsi que les premières expérimentations ont pu avoir lieu réunissant les partenaires institutionnels économiques et sociaux. Le choix du statut juridique s'est arrêté pour une SCOP dont les valeurs rejoignent la même démarche de lier l'économique et le social au sein d'une coopérative d'activités et d'emploi (CAE).

<sup>7</sup> Circulaire n°2000/16 du 26 juin 2000. Cette circulaire précise l'objectif des couveuses qui est de « créer un lieu d'hébergement des activités individuelles, permettant un test en grandeur réelle, en consistant en une période d'apprentissage, limitée dans le temps ».

## 1. 2. Caractéristiques de la CAE

Toute CAE constitue un outil d'aide à la création d'activités, d'emplois et d'entreprises : elle se définit donc comme « *une entreprise dont l'objectif est de créer des emplois ; elle place sa rentabilité économique au service exclusif des femmes et des hommes qu'elle emploie et qu'elle accompagne. Ses salariés sont des entrepreneurs autonomes dans l'exercice de leurs métiers respectifs, qui ont choisi de mutualiser leurs savoir-faire, leur enthousiasme, leurs expériences et leurs efforts* ». Elle offre un cadre juridique, fiscal, économique, social et humain à tous ceux qui souhaitent créer leur propre activité en évitant l'isolement et limitant les risques d'échec<sup>8</sup>. Un savoir faire et une forte motivation de l'individu constituent les seuls critères pour intégrer la CAE. Chaque CAE est composée d'une équipe permanente et d'entrepreneurs-associés qui gèrent et animent l'entreprise, assurent les formations et se consacrent à l'ensemble des projets des entrepreneurs accueillis dans la CAE.

Les activités potentielles accueillies au sein de la CAE sont exclusivement des micro-activités, principalement dans des domaines de prestations de service, du petit artisanat et du commerce non sédentaire. LA DGEFP (Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) encadre le développement des CAE, notamment en assurant la présidence du comité de pilotage du réseau Coopérer pour Entreprendre. Dans le prolongement de cette démarche collective apparaît la coopérative d'emploi qui invite les créateurs à devenir associé-salarié afin de favoriser le regroupement de professionnels pour le développement de la coopérative. Depuis une dizaine d'années, près d'une quarantaine de CAE, créées en France et en Belgique, se sont dotées d'un réseau *Coopérer pour Entreprendre*, qui participe à l'essaimage du concept pour accélérer ses impacts positifs reconnus sur la création d'entreprise et le retour à l'emploi<sup>9</sup>.

A ce jour, les CAE ne sont plus des dispositifs expérimentaux. Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage (cf. annexe 1, tableau 1).

---

<sup>8</sup> Dans une CAE, il s'agit de défendre un vrai projet collectif où chacun peut donner autant que recevoir, tout en « bénéficiant d'un cadre qui sécurise la démarche de création d'entreprise et qui laisse du temps au temps ». Chaque CAE revendique le fait de « proposer un projet original où les réussites individuelles font la réussite collective et où la réussite collective favorise les réussites individuelles »

<sup>9</sup> A fin 2004, ce réseau comporte près d'une quarantaine de coopérative sur la France et la Belgique. Il connaît un développement important : 6 CAE en 1999, 14 en 2001 et 30 en 2003. Ces coopératives ont généré plusieurs milliers d'emplois, qui ont été créés par les entrepreneurs accompagnés. En 2003, on évaluait le chiffre d'affaires cumulé à plus de 8 millions d'euros (source *Coopérer pour Entreprendre*).

### **1.3. L'entrepreneur-salarié**

Dans la mesure où la CAE cherche à transcender les cadres d'interventions publiques classiques de création d'entreprise et d'insertion sur le marché du travail par sa structure, sa démarche et les acteurs mobilisés, elle constitue un dispositif innovant, avec notamment le statut d'entrepreneur-salarié, son positionnement aux confins de l'économique et du social et son ancrage territorial.

Chaque créateur a la responsabilité individuelle de développer son activité au sein de la coopérative d'activités. L'acquisition des compétences s'opère selon un apprentissage individualisé, en faisant à « son rythme » tout en étant accompagné. La CAE fournit le cadre juridique conciliant le statut d'entrepreneur de fait et celui de salarié au sein d'une entreprise collective. Actuellement, ce statut d'entrepreneur-salarié n'existe pas juridiquement mais est accepté par les organismes sociaux partenaires<sup>10</sup>, ce qui permet en cas d'échec d'éviter les difficultés liées au dépôt de bilan et de pouvoir rebondir en ayant reconstitué des droits sociaux. Ainsi, l'entrepreneuriat devient accessible à tout porteur de projet, notamment à ceux les plus éloignés de la création d'entreprise du fait de revenus précaires et/ou minimes.

Quatre grands principes caractérisent la mission d'une CAE : une logique entrepreneuriale, le refus d'une logique d'assistanat, l'intégration dans une démarche de développement local, un cadre juridique élargi dans le refus de la précarisation. Ainsi, chaque entrepreneur-salarié, avec l'aide de tous, développe de façon autonome sa propre activité, quelle qu'elle soit. Chacun perçoit un salaire à hauteur du chiffre d'affaires généré et participe aux charges communes en reversant 10% de ce dernier à la coopérative<sup>11</sup>.

Régulièrement, la CAE accueille de nouveaux porteurs de projets (ou équipes de porteurs), à qui elle propose de les aider dans la mise sur pied de leur activité tout en leur offrant un cadre stimulant pour agir, réfléchir mais aussi prendre conscience des risques et difficultés liées. Ceux pour qui ce test s'avère concluant, deviennent à leur tour entrepreneurs –salariés dès qu'ils réalisent leur premier chiffre d'affaires.

La CAE distingue trois stades : l'entrepreneur –accompagné, l'entrepreneur salarié et enfin l'entrepreneur-associé.

---

<sup>10</sup> Depuis plusieurs années, les CAE militent pour la définition légale de ce nouveau statut afin qu'il soit légitimement reconnu ; elles espéraient que la nouvelle loi sur l'initiative économique répondrait à cette attente.

<sup>11</sup> Le parcours de l'entrepreneur-salarié permet une substitution progressive des allocations (RMI, ASSEDIC) par les revenus de l'activité.

**Tableau 2 :** les services proposés par la CAE selon les différents stades d'avancement du projet

<b>Stade</b>	<b>Services</b>	<b>Issues</b>
<b><i>Entrepreneur- accompagné</i></b>	-Accompagnement du projet dans le cadre d'une convention. -Conservation du statut social précédent. -Travail sur la démarche, expérimentation terrain -Prise en charge des aspects fiscaux, administratifs et comptables par la CAE	Sortie éventuelle de la CAE si abandon du projet Sortie éventuelle de la CAE si embauche dans une entreprise existante
<b><i>Entrepreneur-salarié</i></b>	-Résultats prometteurs à l'issue de la démarche précédente. -Contractualisation avec un CDI à temps partiel grâce au CA réalisé -Soutien pour garantir la montée en puissance de l'activité -Formations proposées par la CAE -Conservation des droits sociaux	Sortie éventuelle de la CAE si embauche dans une entreprise existante Sortie éventuelle de la CAE pour constitution d'une entreprise indépendante
<b><i>Entrepreneur-associé</i></b>	Activité pérenne et indépendance économique Souhait de rester dans la CAE et de s'y impliquer	Devenir associé (actionnaire) de la CAE et participation à toutes les décisions.

Les porteurs de projet ne sont pas accueillis sur la base d'un statut (Rmiste, chômeur longue durée...) <sup>12</sup> mais bien par rapport à l'expression d'un besoin, d'un projet. Il ne s'agit pas d'assister les porteurs de projets et de les aider à dépasser leurs problèmes psychologiques et sociaux à travers le travail pour retrouver une place dans la société (comme c'est le cas pour les entreprises d'insertion ou les ateliers relais). Deux critères clefs président à la décision d'intégrer un porteur : la détention d'un savoir faire et l'expression d'un projet (et non d'une simple idée).

Dans la mesure où il n'y a pas d'obligation de résultat au test et la démarche prévalant est de faire prendre conscience sur le terrain à certains entrepreneurs salariés de la non viabilité de leur activité, la CAE présente un caractère social, une dimension d'insertion par l'économique, comme le démontre le profil du public accueilli : 2/3 des porteurs de projets n'ont pas de droits ouverts ou bénéficient soit du RMI soit de l'ASS (allocation spécifique de solidarité) <sup>13</sup>.

<sup>12</sup> La CAE s'adresse à un public plus large que les personnes en marge du marché du travail et insiste sur la volonté de pouvoir accueillir les personnes n'ayant pas de handicaps sociaux particuliers et pour qui le test de l'activité économique semble apporter une réponse en adéquation à leurs besoins.

<sup>13</sup> Données chiffrées du site internet du réseau Coopérer pour entreprendre

## **2. DU SALARIAT A L'ENTREPRENEURIAT : LA QUESTION DE LA TRANSFORMATION DE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE**

Si, sous l'effet des restructurations du système productif, de nombreux travaux se sont intéressés à la question des identités professionnelles et de leurs dynamiques (Dubar et alii 1976-1979, Dubar 1991, Dubar 2000, Dubet 1983), peu de recherches ont effectivement exploré cette question très actuelle liée à l'émergence d'un capitalisme entrepreneurial (Julien et Marchesnay, 1996), caractérisé par le démembrement des grands groupes industriels, l'externalisation et la filialisation d'activités ainsi que le développement de la création de petites (voire micro) entreprises mais aussi par le *self employment* (auto emploi). Ces pratiques du monde économique entraînent une crise des identités (Dubar, 2000), suscitant une remise en cause des formes identitaires anciennes<sup>14</sup>. Francfort et al. (1995) mettent en évidence les transformations profondes du processus de construction identitaire depuis le début des années 80. Se pose alors la question de la caractérisation de ce processus de conversion identitaire pour l'individu, qui a quitté ou été exclu du salariat, et s'engage dans la voie entrepreneuriale.

### **2.1. L'éclairage apporté par l'identité professionnelle et la conversion identitaire**

Les travaux sur les identités professionnelles (Dubar, 1998, 2000) montrent tout d'abord une approche fondée sur la capacité de reproduction qui conduit à l'identité « attribuée » qui repose sur un ensemble d'éléments extérieurs à la personne : appartenance à un milieu social, culturel... Une approche complémentaire considère que l'identité résulte d'un processus de construction résultat de l'histoire personnelle, qu'elle est donc à la fois sociale et personnelle. S'intéressant à l'entrepreneur, Moreau (2004) cherche à comprendre le passage à l'entrepreneuriat à travers la recherche des trajectoires professionnelles et repère quatre trajectoires principales qui vont conduire à la création d'entreprise : la rupture brutale ; le divorce salarial, les croyances dans des potentialités nouvelles et une demande extérieure qui s'inscrit dans une évolution de carrière. Dans tous les cas, Dubar souligne le processus de conversion identitaire qui s'opère, conversion très complexe, car elle implique une nouvelle forme de parcours professionnel et la construction d'un projet personnel nouveau, à travers le changement d'emploi, voire d'activités, de statut d'emploi.

---

<sup>14</sup> Dubar a identifié 4 formes identitaires : l'identité hors travail, l'identité d'entreprise, l'identité catégorielle et enfin l'identité réseau.

## **2.2. Une diversité des processus de conversion identitaire**

Le mécanisme de la conversion identitaire résulte à la fois d'un processus relationnel, qui dépend de la position objective (l'identité pour autrui, ce que les autres disent de soi) et d'un processus biographique, (l'identité pour soi, la manière dont on se représente à un moment donné, son parcours). Cette dimension biographique renvoie à la formation initiale, à l'origine sociale, et met en jeu la continuité ou les ruptures dans le parcours professionnel ; elle se construit dans l'expérience subjective de travail et de la formation. La dimension relationnelle, quant à elle, renvoie à la reconnaissance des compétences revendiquées ; elle découle des catégorisations des systèmes de travail et de formation. Ainsi, dans le cas précis des individus au chômage, cette conversion s'inscrit dans un contexte initial particulièrement défavorable, dans la mesure où ces personnes peuvent être sans emploi depuis plusieurs mois voire plusieurs années ; certaines d'entre elles pourraient relever d'une forme d'identité hors travail, notamment chez des femmes âgées de plus de 40 ans, peu diplômées et n'exerçant plus d'activité professionnelle depuis plusieurs années. Le statut d'emploi autant que le statut social sont fortement mis à mal (Maruani et Reynaud, 2001).

L'entrepreneur prend également différents visages (Boutillier et Uzunidis, 1999). Ainsi, à côté de l'entrepreneur « héroïque » schumpétérien, qualifié aujourd'hui d'entrepreneur technologique, cohabite un entrepreneur socialisé dont l'action s'inscrit dans les limites du cadre tracé par les politiques publiques et par les grandes entreprises. Le passage du salariat à l'entrepreneuriat peut présenter différentes facettes et se décliner selon différentes modalités, sur un continuum allant de l'entrepreneuriat scientifique à « l'entrepreneuriat du pauvre ». Aussi les trois profils d'entrepreneurs contemporains - l'entrepreneur technologique, l'entrepreneur de proximité, l'entrepreneur traditionnel - proposés par Boutillier et Uzunidis nous amènent à distinguer une diversité possible de logiques à l'œuvre et donc de trajectoires. En effet, la question de l'identité ne se posera pas dans les mêmes termes, car la dimension biographique (ou l'identité pour soi) et la dimension relationnelle (ou l'identité pour autrui) ne présentent pas les mêmes caractéristiques. Les travaux de recherche réalisés sur les conversions professionnelles (De Chasse, 1992 ; Freyssinet, 1982 ; Moscovici, 1961) permettent de mieux cerner ces processus de conversion des identités professionnelles et montrent toute une segmentation du groupe professionnel initial et une différenciation des parcours. Moreau (2004) précise qu'une personne "se construit son identité d'entrepreneur lorsque son interprétation de sa vie passée l'incite à tenter la création d'une entreprise" (p. 24).



La trajectoire professionnelle antérieure permet de recueillir l'histoire de ces personnes. Diverses variables permettent de l'appréhender : les mobilités d'entreprises, les mobilités professionnelles et les mobilités statutaires. Nous les appréhenderons par le niveau de formation initiale et professionnelle, la nature du dernier poste occupé, l'âge au moment de la conversion. Par ailleurs, Filion (1991), Verstraete (1997) considèrent que la vision de l'avenir, c'est-à-dire la capacité à anticiper son devenir personnel, est essentielle dans le processus de conversion identitaire car elle renvoie directement à la manière dont le futur créateur se représente son entreprise et la place qu'il occupe.

### **3. METHODOLOGIE ET RESULTATS**

#### **3.1. Une démarche exploratoire**

Cette question de la recomposition identitaire vers l'identité entrepreneuriale a été encore peu traitée dans la littérature (gestion, sociologie). Les approches identitaires proposées par Sainsaulieu et Dubar ont été construites à partir de populations de salariés, d'employés dans un contexte d'entreprise déjà existante fournissant emplois et salaires. Néanmoins, avec la CAE et ce statut d'entrepreneur salarié, on se rapproche de ce registre d'étude de l'identité en situation d'entreprise, tout en y repérant a priori certaines spécificités car l'entrepreneur salarié échappe aux normes traditionnelles du salariat (que ce soit dans sa dimension temporelle, spatiale et référentielles)<sup>15</sup>. Nous avons donc privilégié une démarche exploratoire pour ainsi mieux appréhender le caractère innovant de ce statut. La méthodologie retenue a pour but de repérer, d'identifier les dimensions intervenant dans ces processus identitaires, pour mieux en cerner les implications pour la gestion des ressources humaines. Soucieux de trianguler plusieurs sources de données, notre étude empirique comporte plusieurs volets : -

- l'exploitation de deux enquêtes (l'une réalisée par l'ANPE en septembre 2004 sur les demandeurs d'emploi accompagnés par la CAE, l'autre réalisée par la CAE) ;

- 20 entretiens semi-ouverts avec des entrepreneurs salariés hébergés dans une CAE, avec des responsables de différentes CAE et avec des professionnels travaillant dans d'autres structures d'accompagnement à la création d'entreprise ou recherche d'emploi (DDTEFP, Boutique de gestion, ANPE ou APEC) ;

---

<sup>15</sup> Comme le rappelle Moreau (2004), l'entrepreneur salarié se dérobe ici aux critères de pouvoir et de domination utilisés par Sainsaulieu ou Dubar. Il n'y a pas d'activité professionnelle définissant ex ante les tâches à accomplir ou missions à remplir. Enfin la distinction entre temps au travail et temps de loisir n'est pas si marquée.

- une observation participante à des ateliers-débats.

Après avoir caractérisé le profil et de le devenir de l'entrepreneur salarié, nous avons cherché à saisir les différentes trajectoires pouvaient prendre cette transformation identitaire à partir des pratiques et des discours que les enquêtes terrain ont permis de recueillir. Au niveau des pratiques, nous avons cherché à connaître d'une part l'offre de services proposés en terme d'accompagnement, d'autre part la perception de l'évolution des compétences des entrepreneurs salariés, au regard de la grille de compétences (Cf. tableau 3). Enfin des questions ouvertes ont été introduites dans nos guides d'entretien, visant à laisser les entrepreneurs salariés s'exprimer sur la manière dont ils ressentaient l'évolution de leurs compétences et de leur identité.

**Tableau 3** : les différentes composantes de la compétence du créateur d'entreprise

Compétence à dominante individuelle	Compétence à dominante cognitive	Compétence à dominante sociale
Capacité d'écoute	Expérience	Capacité de mobilisation des réseaux
Preuve de leadership dans le passé	Formation	Recours à des professionnels, experts, conseil en création (influence et/ou incidence)
Capacité de diriger	Familiarité avec le marché	Recours à une structure d'accueil et/ou d'incubation,
Capacité de fournir un effort intense	Capacité d'évaluer le risque	
Réactivité	Perception du développement	
Capacité d'auto organisation	Capacité d'élaborer une stratégie	
Effacité de la gestion du temps	Efficacité de la gestion de l'information	
	Capacité de développer des relations	
	Capacité de lier des relations mais aussi à limiter le développement de relations sous contraintes	

Adapté de Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Urbain (2003)

Afin de mieux cerner les spécificités du statut d'entrepreneur salarié et sa contribution au maintien de l'identité professionnelle, nous avons choisi de privilégier dans cette communication l'analyse de la CAE, en tant qu'organisation permettant à l'individu de disposer d'un cadre professionnel, dont les modalités de fonctionnement participent à la (re)construction de l'identité professionnelle, à la constitution de réseaux sociaux et au renforcement de l'image et de l'estime de soi (Lévy-Leboyer 1996).

### 3.2. Repères descriptifs sur le profil de l'entrepreneur-salarié et son devenir

Le profil, le devenir constituent les premiers éléments descriptifs de connaissance des entrepreneurs salariés. Ils permettent de prendre la mesure de la diversité des situations humaines gérées par la CAE.

- *Le profil*

A partir d'une enquête réalisée en 2003 par la CAE auprès de 82 anciens entrepreneurs salariés (52 ayant répondu effectivement à l'enquête), nous avons pu mieux cerner le profil type de l'entrepreneur salarié. Ainsi, les personnes accompagnées sont majoritairement des chômeurs : l'entrepreneur type est un chômeur de moins d'un an (pour 53%) ; 20% des entrepreneurs sont au chômage depuis 1 à 3 ans et 20% depuis plus de trois ans. Seuls 2,5% avaient un emploi en intégrant la CAE.

L'âge moyen de l'entrepreneur est de 37 ans, mais la majorité des entrepreneurs se trouve dans la tranche d'âge 30 – 50 ans. 29 personnes sont des femmes (contre 24 hommes) ; 63% ont un niveau d'études supérieur au bac :

BEPC/BP	CAP/BEP	BAC	BAC + 2	Bac + 3 et plus
5,88%	15,68%	15,68%	19,62%	43,14%

La CAE accompagne des individus de niveaux de formation différents et porteurs de projet d'activité très variés (luthier d'instruments anciens, assistance bureautique, fabrication de produits alimentaires bio à base de plantes, conception et édition de jeux pédagogiques, conseil export, conseil en hygiène / sécurité / environnement,...).

- **Le devenir**

Sur les 82 personnes ayant quitté la structure, 28 personnes l'ont fait pour créer leur entreprise, 15, pour reprendre un emploi salarié, et 41 personnes ont arrêté leur projet.

Plus généralement, les données disponibles à partir de l'expérience lyonnaise (CAP Services a été lancée en 1995) montrent que sur 100 porteurs de projet accompagnés, environ 45 retrouvent durablement un emploi : 20 à 25 % par la création d'entreprise (via la coopérative d'emploi) et 20 à 25% par un retour au salariat (emploi trouvé grâce au test du projet sur le marché). En croisant ces données sur le profil type, le devenir et la typologie des entrepreneurs, on repère ainsi plus aisément la diversité des processus de conversion que la CAE doit accompagner, mais aussi des tensions générées, comme le montrent les verbatim ci-dessous.

Ce rapide descriptif des profils et parcours des entrepreneurs salariés nous permet de dresser une première taxonomie des principaux parcours de recomposition identitaire que chaque CAE peut accompagner, dans l'optique de caractériser les principales dimensions mises en cause (tant sur le plan des compétences que sur le plan identitaire).

**Tableau 4** : taxonomie des principales dimensions

<b>Situation à l'entrée dans la CAE</b> <i>Situation à la sortie de la CAE</i>	<b>Chômeur depuis moins 1 an</b>	<b>Chômeur depuis 1 à 3 ans</b>	<b>Chômeur depuis plus de 3 ans</b>	<b>Sans activité depuis plusieurs années (ex : femme au foyer)</b>
<i>Emploi salarié</i>	Compétence sociale	Compétence individuelle Compétence sociale Compétence cognitive	Compétence individuelle Identité pour soi et pour les autres Compétence sociale	Identité pour soi et pour les autres Compétence individuelle Compétence cognitive
<i>Création d'entreprise (via la CAE)</i>	Compétence sociale Identité entrepreneuriale	Compétence sociale Compétence cognitive Identité entrepreneuriale	Compétence individuelle Identité pour soi et pour les autres Compétence sociale Identité entrepreneuriale	Identité pour soi et pour les autres Compétence individuelle Compétence cognitive Identité entrepreneuriale

Ces huit trajectoires de recomposition identitaire peuvent se complexifier dès lors que l'on intègre une lecture plus diachronique des trajectoires professionnelles antérieures des entrepreneurs salariés. Mais dans la mesure où chaque CAE veille à accueillir des individus porteurs d'un savoir-faire et d'un projet (ou du moins d'une idée déjà exprimée et formalisable), elles tentent de valider dès les premiers entretiens, comment l'individu articule le cheminement passé au projet proposé et la manière dont il rend objectivable ses raisons et ses motivations d'entreprendre. La diversité des trajectoires nous permet aussi de repérer différentes identités possibles d'entrepreneur, dans la mesure où l'intériorisation active d'une identité d'entrepreneur est indissociable du processus biographique de l'individu (combinant ses compétences individuelle, cognitive et relationnelle) et une anticipation des avenir possibles. Ce processus de construction des représentations mentales (Piotet et Sainsaulieu, 1994) permettant aux individus de retrouver une cohérence, une continuité entre le parcours passé (expériences, formations...) et celles du présent et du futur exige du temps et des pratiques d'accompagnement différenciées en matière de gestion de ressources humaines.

### **3.3. Intégrer la CAE pour favoriser le changement d'identité professionnelle**

L'intégration dans la CAE est perçue par la majorité des personnes rencontrées, comme un moyen de renouer avec une forme d'identité entreprise :-« *par la coopérative d'activité, j'ai accès à un statut* » (plusieurs personnes interviewées ont insisté sur ce point) ; cette identité entreprise se manifeste à travers le statut proposé-« *Avoir un statut, c'est primordial, quand les obstacles personnels et professionnels se posent* », et les pratiques d'accompagnement de la CAE.

La CAE est considérée comme une « *structure cadrante, rassurante* », « *comme une famille* », « *Avec la CAE, on gagne en crédibilité* », car elle permet de renouer en quelque sorte avec le statut de salarié. « *A la CAE, il y a un mélange des genres, on a des métiers différents, des parcours différents, mais c'est bien car on a possibilité de développer des synergies* »

« *Il y a une économie interne liée à la CAE, on se fait travailler les uns les autres* »

La CAE apporte la perception d'être inséré dans une communauté de travail (Francfort et al., 1995), résultat d'une volonté délibérée de mobiliser les entrepreneurs salariés pour le projet collectif (pérenniser la CAE) ; les responsables les sollicitent pour prendre une part active aux ateliers de formation. La réunion mensuelle, la lettre d'informations mensuelle illustrent aussi ce souci de s'engager dans une socialisation d'entreprise ; elles constituent des outils privilégiés d'expressions et de dialogue entre acteurs de la CAE. On y dresse le bilan quantitatif et qualitatif du mois, tout en permettant à chacun d'être informé et valorisé mais aussi force de proposition.

-« *On est indépendant mais pas isolé* » ; « *ici on se crée des liens, on s'apporte du soutien mutuel, on trouve des clients dans le réseau* » ; « *Sortir de la CAE... on a de l'inquiétude...* » « *Attention au sentiment de cocooning* » ; « *On gagne en assurance* » ; « *On rentre dans une famille, on a le sentiment de la force du groupe* », « *c'est un test grandeur nature* »

Ces extraits de verbatim soulignent toute la difficulté du rôle de la CAE dans ce processus délicat de construction de la nouvelle identité ; identité dont l'individu accompagné n'a pas encore pleinement conscience, car le projet personnel s'affirme aussi selon les résultats du test de prospection puis du test d'activité qui constitue aussi une évaluation de sa faisabilité. Ainsi, de nombreux porteurs interrogés constatent avec satisfaction : « *je ne viens plus en demandeur d'emploi mais je viens proposer mes services* ».

Pour ce faire, chaque accompagnateur cherche à développer chez l'individu une mobilisation de lui même dans la gestion de sa propre « ressource humaine ». Cette approche requiert un accompagnement très flexible et surtout très individualisé de la part des salariés de la CAE. Cet accompagnement s'articule en plusieurs étapes dans le parcours du porteur, et privilégie

le recours à une construction discursive de l'identité (auprès des animateurs de la CAE, des autres entrepreneurs salariés ou de tiers comme des prospects/clients ) où le porteur « *est acteur* » : ainsi dans un premier temps, la CAE attend un engagement moral actif du porteur qui doit construire une démarche de travail dans le but de préparer une éventuelle prospection test, de vérifier le savoir-faire, de définir l'offre de produits et services. Puis une convention d'accompagnement est proposée, à travers un contrat formalisé de trois mois (reconductible 3 mois), période au cours de laquelle se déroule la période de test de prospection et de test d'activité. C'est à l'issue de cette phase de test, que peut être proposé le contrat d'entrepreneur salarié.

Nos entretiens ainsi que l'enquête réalisée par l'ANPE auprès de quinze demandeurs d'emploi<sup>16</sup> et destinée à relever leur avis sur l'accompagnement de la CAE (à l'issue des trois premiers mois) montrent que les individus sont sensibles à ces aspects : A la question « *Conseilleriez vous à d'autres demandeurs d'emploi de suivre cet accompagnement* », 93, 33% ont répondu oui. Ces personnes déclarent que cet accompagnement est « *un moyen de se mobiliser, de reprendre confiance en soi* »<sup>17</sup>, « *qu'il s'agit aussi d'un soutien moral* », « *d'un soutien psychologique* ».

Cette progressivité de l'accompagnement mobilise l'individu, qui y voit aussi une forme de « promotion interne » et l'intégration possible dans une communauté « entreprise », celle des entrepreneurs salariés de la CAE.

De plus, la dynamique de conversion ne s'opère pas dans un contexte contraignant, car la CAE accueille les activités et ne subordonne pas à une mission, l'hébergement dans la coopérative. L'entrepreneur salarié en signant un CDI est hébergé de manière continue qu'elle que soit le niveau de son activité ; son processus de conversion s'inscrit ainsi dans une temporalité longue « *C'est bien différent de la société de portage, qui veut du chiffre tout suite* ». « *C'est bien car toute personne de la CAE est traité de manière identique, il n'y a pas de pression à faire du CA* » ; la CAE « *permet de créer une activité sans s'endetter* », « *de ne pas se trouver seul face aux démarches* », « *permet de tester sans prendre de risques* ». Ces conditions sont particulièrement appréciées par des individus confrontés à un réajustement important de leur identité individuelle et professionnelle « *Faire des choses qui nous construisent, qui nous reconstruisent* ». « *Oser et construire, ne pas renoncer* » ; « *S'affranchir de ses peurs, et des freins* »

---

<sup>16</sup> Douze demandeurs d'emploi étaient dans la tranche 25-50 ans, 2 dans la tranche moins de 25 et 1 dans la tranche plus de 50 ans. 9 d'entre eux étaient inscrits à l'ANPE depuis plus de 12 mois.

<sup>17</sup> Inscrit depuis plus de 6 mois, tranche d'âge 25-50ans.

C'est notamment le cas des femmes interviewées, qui ont cessé de travailler pour élever leurs enfants, ou qui veulent se mettre à leur compte pour mieux gérer leur vie personnelle et professionnelle.

### **3.4. Apprendre ... sur soi, sur son projet... et à son rythme**

Dans la mesure où la mission de la CAE porte à la fois la création d'activités, d'emplois et d'entreprises, les individus savent que la création d'entreprises n'est qu'une des sorties possibles de la structure ; elle représente dans les faits jusqu'à 25% des situations observées<sup>18</sup>. Le respect du rythme d'apprentissage de chacun mais aussi de l'issue possible du projet (création / abandon / retour au salariat) sont appréciés mais il suppose que la coopérative aborde chaque projet avec un angle différent et que le cheminement soit personnalisé, en privilégiant une co-construction avec les créateurs.

Comme tenu de cette logique de l'apprentissage par l'action, chaque CAE est dotée d'un plan de formation articulé autour de trois types d'actions : le travail collectif (acquisition de notions théoriques et apprentissages de techniques), le suivi individualisé (adaptation et application des acquis théoriques à chaque projet) et l'autoformation (action sur le terrain). Les personnes interrogées insistent majoritairement sur l'écoute et la confiance en soi développée ou retrouvée au sein de la coopérative.

*« Je ressens un éveil d'une volonté future de création. Ce n'était pas mon but à l'origine, mais je ne serai pas contre plus tard. »*

*« J'ai acquis des compétences psychosociales : j'ai augmenté la confiance en moi par le partage des risques. Le statut d'entrepreneur oblige à développer l'apprentissage d'outils dont on a besoin (et pas toujours le temps d'apprendre quand on est salarié) ».*

*« Les temps d'apprentissage sont différents pour tout le monde. La coopérative permet un apprentissage progressif sans être bloqué par des problèmes. Il est possible de montrer ses doutes et ses ignorances, alors qu'ailleurs il faut toujours prétendre qu'on sait ».*

*« Je touche un public que je m'imaginai pas. ... Je ne pensais pas en être capable et j'ai développé de nouvelles compétences (réalisation de devis, démarche commerciale...) ».*

Les formations techniques proposées puis mises en applications sur son propre projet permettent à chaque porteur d'acquérir les connaissances susceptibles d'être pertinentes dans l'exercice de sa future activité professionnelle, ainsi que la mobilisation des relations professionnelles et contacts sociaux susceptibles de fournir des informations et opportunités

---

<sup>18</sup> Pour ces personnes, le chiffre d'affaires généré est suffisant pour garantir leur autonomie économique, les compétences de gestion, de vente et de production sont maîtrisées, elles peuvent donc se lancer sur le marché en créant leur entreprises sous la forme juridique qu'elles désirent, le plus souvent des entreprises individuelles.

pour créer ou se salarier. La CAE participe aussi au développement actif du capital social des porteurs, en leur permettant de tisser des nouveaux liens sociaux horizontaux mais aussi verticaux, aussi bien avec les institutions, avec les entreprises sur leur territoire d'action. En quelque sorte, la CAE constitue le premier réseau... pour des individus fortement démunis de capital social.

*En entrant dans la coopérative, j'ai limité le risque, surtout aussi le risque financier. Je sais que je peux me tromper »*

*-« on n'avance pas tous au même rythme ; dans la démarche de création « habituelle », le facteur temps n'est pas pris en compte »*

*- « j'ai le temps nécessaire et c'est important car la prospection, cela prend énormément de temps, bien plus que ce que j'imaginai »*

*-« j'ai apprécié de pouvoir tenter, expérimenter »*

*-« Les tuyaux circulent entre entrepreneurs salariés »*

Finalement, l'échec du projet ne signifie pas un échec du processus de changement identitaire. Le test proposé par la CAE aide certaines personnes à « faire le deuil » de leur projet. Elles peuvent se rendre compte soit qu'elles ne sont pas faites pour devenir chef d'entreprise, soit que l'activité envisagée n'a pas de marché (constat que les études de marché « classiques » peuvent difficilement mettre en lumière sur des micro-activités).

#### **4. DISCUSSION - CONCLUSION**

L'enquête a permis de mieux cerner la manière dont les individus hébergés dans la CAE (re)construisent leur identité professionnelle, à travers le test de leur projet (et donc la confrontation de leur savoir faire à un marché souvent difficile), tout en soulignant la pertinence des dispositifs de gestion mis en place par la CAE. Cette étude révèle aussi l'action décisive de la CAE dans la constitution d'une nouvelle identité comme étape préalable à l'engagement dans la voie entrepreneuriale, la CAE constituant en quelque sorte le « chaînon manquant » dans l'offre actuelle d'accompagnement aux créateurs d'entreprise.

Le changement identitaire constitue bien un processus fragile dont le déclenchement ne revient qu'à la personne concernée. Dès lors, n'est-il pas de la responsabilité des entreprises, par le biais de leur politique de GRH d'anticiper ces nécessaires conversions identitaires. Ainsi que le rappelle Dubar (2003), placer l'ensemble des salariés dans des expériences de changement, y compris ceux qui ne constituent pas le cœur des compétences de l'entreprise, devraient être au cœur de la GRH, à travers ses parcours professionnels et son dispositif de formation. Les questions soulevées sont plus nombreuses que les réponses apportées. Seul le



recours à des dispositifs innovants permettra de trouver des remèdes à l'exclusion sociale et la précarité.

Depuis bientôt dix ans, les CAE proposent une approche innovante, basée sur une démarche territorialisée en relations avec les acteurs locaux (ANPE, ASSEDIC, Boutique de gestion, ADIE, Ville...). Elles expérimentent des réponses circonstanciées prenant bien en compte la diversité des individus et des processus de conversion identitaire pour tous les salariés, au-delà des porteurs de projets innovants dans les nouvelles technologies.

Avec le statut d'entrepreneur salarié, la CAE permet de se réappropriier l'acte d'entreprendre, à travers l'acquisition de compétences, la constitution de réseaux, l'évolution des représentations identitaires... Elle offre également une employabilité accrue des publics les plus éloignés de l'emploi (RMI)...tout en favorisant l'augmentation du capital social individuel, à travers le développement de relations amicales, l'entraide et l'échange de service. Une voie de recherche ne serait-elle pas de s'interroger sur les possibilités des entreprises, dans le cadre de leur politique de gestion des ressources humaines d'accompagner leurs salariés en situation de départ, dans la conversion vers une nouvelle identité, pourquoi pas celle d'entrepreneur salarié, en leur offrant un projet à développer en externe, en les accompagnant par la mise à disposition de ressources ?

### Bibliographie

- AUBREY B. (1994), *Le travail après la crise. Ce que tout le monde doit savoir pour gagner sa vie au XXI siècle* ; Paris, Interéditions.
- BOUTILLIER S. et UZUNIDIS D. (1999), *La légende de l'entrepreneur*, coll. Alternatives Economiques, Paris, Syros.
- CHASSEY F. de (1992), « Reconversion : demande sociale et sociologie ; quelques figures et réflexions », *Mutations industrielles et reconversion des salariés*, Paris, L'Harmattan, p. 152-162.
- CHARLES PAUVERS B., SCHIEB-BIENFAIT N., URBAIN C. (2004), « La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ? », *Revue Internationale PME*, vol.17, n°1.
- DUBAR C. (2003), *La crise des Transformation des identités professionnelles et reconversion industrielles*, in ALLOUCHE J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert
- DUBAR C. (2000), *L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, coll. « le lien social ».
- DUBAR C. , TRIPIER (1998), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, collection U
- DUBAR C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, coll. « U » (3<sup>ème</sup> ed. 2000).
- DUBET F. (1983), *La galère. Jeunes en sursis*, Paris, Fayard.
- DUBAR C. et TRIPIER P. (1998), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, coll. « U ».
- FILION L.J. (1991), *Visions et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Les éditions de l'entrepreneur.
- FRANCFORT I. ; OSTY F., SAINSAULIEU R ET UHALDE M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique ».
- FREYSSINET J. (1982), *Politiques d'emploi des grands groupes français*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

- JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica Gestion Poche.
- LE BOTERF, G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisation.
- LEVY-LEBOYER, C. (1996), *La gestion des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation
- MARUANI M. ET REYNAUD E. (2001), *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte
- MOREAU R. (2004), *L'émergence organisationnelle : le cas des entreprises de nouvelle technologie*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Nantes.
- MOSCOVICI S. (1961), *Reconversion industrielle et changements sociaux*, Paris, Armand Colin.
- PIOTET F. ET SAINSAULIEU R. (1994), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presse de la FNSP/ANACT.
- VERSTRAETE T. (1997), *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant*, Thèse de doctorat de l'Université de Lille.

## Annexe 1

Tableau 2 : Les principales différences avec les sociétés de portage salarial (source : Coopérer pour Entreprendre, *Entrepreneurs et salariés, les coopératives d'activités*, novembre 2001)

	<b>Sociétés de portage</b>	<b>Coopératives d'activités</b>
<b>Cadre juridique</b>	Le plus souvent S.A. classique	SCOP ou coopérative
<b>Réserves</b>	"Partageables" Le plus souvent réduites au minimum légal: 5%	"Impartageables" Le plus souvent supérieures au minimum légal des SCOP: 15%
<b>Public</b>	Cadres, surtout des consultants	Tous publics, avec un public en difficulté très largement majoritaire
<b>Conditions d'entrée</b>	A l'entrée un minimum de facturation supérieure à 300KF par an	Maîtrise technique de l'activité Pas de conditions de facturation
<b>Statut des personnes</b>	Contrats à Durée Déterminée pour chaque "mission"	Contrat à Durée Indéterminée