



Contribution du souvenir du salariat dans la mise en place d'un accompagnement entrepreneurial adapté de la créatrice.

**Marie-Hélène Duchemin (auteur à qui envoyer l'avis)
mduchemin@em-normandie.fr**

**Docteur ès Sciences de Gestion – Enseignant-Chercheur
EM Normandie – Laboratoire Métis
9, rue Claude Bloch – 14000 CAEN**

**Séverine Lemarié-Quillier
severine.lemarie@unicaen.fr
Doctorante contractuelle de recherche
IAE de Caen – Laboratoire NIMEC
3, rue Claude Bloch – 14000 CAEN**

Résumé

L'accompagnement de la femme dans son processus de création d'entreprise est un courant émergent en sciences de gestion. Nous croisons la littérature de neuro-psychologie avec celle liée à l'accompagnement de la créatrice afin d'identifier des éléments ou évènements survenus au cours de l'activité salariale qui seraient déclencheurs de la création d'entreprise. Nous montrons par cette recherche originale que le souvenir de problèmes rencontrés et des difficultés vécues lors du salariat (pression, stress, manque de reconnaissance) engendrent le départ et la création de l'entreprise. Au cours du processus de création, les femmes rencontrent des obstacles qui les freinent et peuvent conduire à l'abandon du projet. Nous soulignons l'importance du recours à la mémoire pour renforcer l'impact de l'accompagnement en groupe genré. Cette recherche invite à mettre en place des actions de sensibilisation au sein des entreprises et à construire les stratégies d'accompagnement de demain, adaptées aux problématiques rencontrées lors de l'activité salariale.

Abstract

Supporting women in their new business venture is an emerging field in management sciences. We cross the neuro-psychology literature with female entrepreneurship support in order to identify elements or events that occurred during the wage activity that would trigger start-ups. We show by this original research that the memory of problems encountered and difficulties experienced during the wage (pressure, stress, lack of recognition) explain the new business venture. During the business venture,

women encountered difficulties which slow down the project or even lead to the abandonment. We emphasize the importance of using the memory to reinforce the impact of the gendered collective support. This research invites to set up awareness-raising actions within companies and to build tomorrow's support strategies adapted to the problems encountered during the salary activity.

Introduction

Parmi les travaux consacrés à l'entrepreneuriat, les études dédiées aux créatrices d'entreprises continuent de se développer et soulignent la moindre présence des femmes dans l'activité entrepreneuriale (Jennings et Brush, 2013). L'effet genre se conjugue à plusieurs niveaux : écart de salaire important entre les femmes et les hommes (Thébaud, 2016), des secteurs plus féminisés que d'autres, un déséquilibre femme-homme important quant à l'activité entrepreneuriale encore jugée masculine (Kirkwood, 2009). Depuis les travaux fondateurs consacrés à la motivation des femmes à créer leur entreprise, de nouvelles recherches soutiennent que la décision de création semble liée à la carrière préalable, notamment au sentiment de frustration dans la vie professionnelle antérieure (Lebègue, 2015 ; Thébaud, 2016). C'est sur ce point que nous portons notre attention en consacrant notre recherche aux femmes expérimentées qui, avant d'entreprendre, étaient salariées. La question de la contribution du souvenir du salariat et de son impact sur la création d'entreprise se pose alors pour mettre en place un accompagnement entrepreneurial adapté. Notre approche mobilise le concept de la mémoire autobiographique car cette dernière révèle l'ensemble des souvenirs et des connaissances d'un individu quant à son passé. Elle permet également de voyager dans le temps allant des souvenirs dans le passé, aux anticipations d'évènements futurs (Tulving, 2001, 2002a).

En France, les recherches dédiées aux femmes qui entreprennent et à leur accompagnement font encore figure d'exception. Depuis 2011, nous observons un tournant majeur avec une accélération des publications consacrées aux seules femmes qui entreprennent. Quelles sont les spécificités de ces femmes ? Les entreprises créées par les femmes affichent le plus souvent le statut d'entreprise individuelle, de micro-entreprise ou encore d'auto-entreprise. Elles sont orientées vers des activités dites « féminines ». Les structures sont de petite taille et les femmes qui les ont créées montrent moins d'ambition que leurs homologues masculins, affichant plutôt l'objectif de créer leur propre emploi (Richomme-Huet et D'Andria, 2013). Toutefois, les femmes qui se lancent dans l'aventure de la création d'entreprise en France ne constituent pas un groupe homogène (Cornet et Constantinidis, 2004). Des catégories distinctes sont identifiées en fonction de la situation familiale, du partage des responsabilités au sein de la famille mais aussi de l'expérience professionnelle préalable. Notre postulat de départ est que le souvenir du salariat explique la création d'entreprise ainsi que la présence de freins à sa concrétisation. Nous faisons donc appel à la mémoire de ces femmes pour qu'elles racontent les raisons qui les ont conduites à entreprendre en étudiant leur histoire professionnelle antérieure. A partir de ce regard croisé entre neurosciences et sciences de gestion, nous tentons de répondre à deux objectifs. Le premier est de savoir comment le souvenir du salariat peut déclencher la création d'entreprise. Le second tente de comprendre comment un accompagnement adapté, dédié aux femmes, pourrait faciliter la création d'entreprise.

Le caractère original de notre travail réside en plusieurs points. En effet, en ce qui concerne la théorie, à notre connaissance, aucune recherche n'a été réalisée sur l'impact de la mémoire des postes de salariat occupés sur la création d'entreprise. Par ailleurs, la population étudiée est constituée de créatrices d'entreprises expérimentées et non d'étudiantes ce qui contribue à enrichir la littérature. D'un point de vue méthodologique, ce travail souligne l'importance de recourir aux approches mixtes qualitatives et quantitatives pour créer une réelle synergie (Gondard-Delcroix, 2006). Enfin, une autre particularité de cette étude est de s'appuyer sur un outil constitué d'échelles visuelles analogiques.

1. La contribution de la mémoire dans la mise en place de l'accompagnement de la créatrice

Etudier les femmes qui entreprennent aujourd'hui, implique un constat : il existe un paradoxe entre le poids démographique des femmes en France et leur place à des postes d'importance dont celui de chef d'entreprise. Dans le contexte de l'entrepreneuriat, les écarts femmes-hommes sont là encore observés avec un ratio 30/70 en faveur des hommes. Dans le champ de la motivation, femmes et hommes présentent des motivations similaires, néanmoins, certaines différences se font sentir laissant notamment apparaître un lien avec des difficultés ressenties dans l'emploi précédent (Thébaud, 2016). Ces spécificités pourraient expliquer l'émergence, ces dernières années, de dispositifs d'accompagnement voués aux femmes (Ncube et Wasburn, 2010 ; Lebègue, 2015 ; Bueno Merino et Duchemin, 2016). De tels dispositifs seraient ainsi développés afin de faciliter l'acte entrepreneurial. Nous abordons ici les difficultés rencontrées dans l'emploi précédent, pour comprendre l'intérêt d'étudier le souvenir du salariat dans la mise en place d'un accompagnement entrepreneurial de la créatrice.

1.1. L'expérience salariale antérieure : raison de la création d'entreprise

Les caractéristiques motivationnelles de la création d'entreprise sont fondées sur des facteurs de volonté encore dits « Pull » et des facteurs de nécessité autrement appelés « Push » (Blais et Toulouse, 1990). Si un tiers des femmes semblent expliquer leur création par la recherche de l'indépendance et le besoin d'accomplissement personnel, pour les autres, la création de l'entreprise s'explique par l'exigence de subvenir à leurs besoins. Créer son propre emploi vient ainsi en réponse à une situation difficile, de chômage notamment. La création d'entreprise peut aussi venir après une rupture, un sentiment de frustration ressenti dans la vie professionnelle antérieure. En effet, un manque de reconnaissance, une lassitude professionnelle ou encore une mésentente avec le dirigeant expliqueraient le départ du poste salarié et la création de l'entreprise. Finalement, derrière des motivations de volonté exprimées, résideraient des motivations contraintes notamment pour celles qui sont en couple, avec des responsabilités familiales et qui cherchent à équilibrer leurs temps de vie (Thébaud, 2016).

Les différences femmes-hommes se font sentir dans la participation aux responsabilités familiales car les femmes leur consacrent toujours plus de temps (Insee, 2014). Elles sont également perçues dans la rémunération soulignant des écarts de salaire de 25% à temps de travail et poste égal (Femmes et hommes – regards sur la parité, 2012). Ce que l'on appelle pudiquement « l'effet genre » se traduit donc à plusieurs niveaux : rémunérations, activités, création d'entreprise, accès à des postes à responsabilités (Thébaud, 2016). La création d'entreprise chez les femmes pourrait donc venir en réponse à un sentiment de frustration ou encore à la confrontation au plafond de verre : fuir une situation difficile, rejeter une situation non satisfaisante ou stigmatisante (Thébaud, 2016). Les représentations de genre sont alors perçues comme une menace et constituent une barrière psychologique susceptible d'entraver la carrière professionnelle qu'elle soit salariale ou entrepreneuriale. Ils expliqueraient la moindre présence des femmes à des postes à responsabilités et en entrepreneuriat (Kirkwood, 2009 ; Thébaud, 2016). Nous étudions ci-après le souvenir de l'expérience salariale antérieure à travers le concept de la mémoire.

2.1. La mémoire au service de la création d'entreprise

La mémoire s'inscrit dans le temps subjectif encore appelé temps psychologique, temps dans lequel les pensées s'entremêlent entre passé, présent et futur. Il comprend les rétrospections du passé et les anticipations de l'avenir (Shipp, 2015). Étudier le champ de l'entrepreneuriat et plus particulièrement l'accompagnement à la création d'entreprise implique la prise en compte du temps. Pour Bird et West (1997), les questions temporelles caractérisent le processus entrepreneurial. Ainsi l'interprétation des expériences passées conduit aux actions présentes. En complément des travaux effectués sur le temps subjectif, notre approche emprunte aux neurosciences, le concept de la mémoire. En effet, c'est à travers la remémoration que nous accédons à nos expériences passées (James, 1890).

Il n'existe pas une mémoire mais différents systèmes de mémoire qui, chacun, ont leurs spécificités et interagissent ensemble. Dans cette recherche, nous mobilisons la mémoire autobiographique car celle-ci permet de conserver les traces mnésiques du passé propre à chaque individu. Plusieurs modèles ont été élaborés. Ainsi, Tulving distingue au sein même de la mémoire autobiographique, la mémoire épisodique qui contient les souvenirs d'événements personnellement vécus et la mémoire sémantique qui regroupe les connaissances générales qu'un individu possède sur lui-même et sur le monde (Tulving, 1985a). Contrairement à Tulving, Conway abandonne l'idée d'une mémoire sémantique distincte d'une mémoire épisodique (Conway et Pleydell-Pearce, 2000). Il considère que les souvenirs ne sont pas d'exactes copies d'événements vécus mais qu'ils évoquent, en les modifiant, les expériences vécues. Selon son modèle, la mémoire autobiographique est composée d'un « working-self » qui permet de maintenir une cohérence entre les objectifs personnels et les souvenirs. Il s'assure que les souvenirs reconstruits correspondent aux buts et à l'image qu'a l'individu de lui-même (Conway *et al.*, 2004, Conway, 2005). Du point de vue des sciences cognitives, la mémoire autobiographique a trois fonctions (Cohen et Conway, 2008). La première ou fonction d'identité, renseigne un individu sur lui-même au travers de ses expériences passées. La deuxième, fonction d'orientation ou d'adaptation, aide l'individu à recourir à ses expériences passées pour prendre des décisions ou anticiper des scénarii futurs. Pillemer (2001) précise que le souvenir vif d'un événement peut influencer une carrière. C'est n'est pas l'épisode en lui-même, mais le souvenir interprété et réinterprété, qui oriente le choix. La troisième, dite fonction sociale, permet de communiquer, de créer ou de maintenir des relations sociales. La mémoire et son impact sur le passé, le présent et le futur ainsi définie, nous étudions alors son rôle dans la mise en œuvre d'un accompagnement entrepreneurial adapté à la créatrice.

3.1. La mémoire, renfort de l'accompagnement entrepreneurial

Schacter soutient que la mémoire et les décisions sont étroitement liées (Schacter, 2012 ; Schacter *et al.*, 2015). Une partie de ses recherches portent sur la pensée future épisodique qui consiste, pour un individu, à simuler des événements susceptibles de lui arriver dans son avenir personnel. En parallèle, il développe la pensée contrefactuelle épisodique qui permet la simulation des événements qui auraient pu arriver dans le passé personnel de l'individu mais qui, en réalité, ne se sont pas produits. Les effets de la simulation répétée sur des expériences futures augmentent la probabilité que les expériences simulées se produisent réellement (Szpunar et Schacter, 2013). Elles influencent donc le comportement. Les simulations mentales contribuent à l'efficacité des intentions de mise en œuvre (Brewer et Marsh, 2010). Ainsi, se projeter dans le rôle de chef d'entreprise contribuerait à renforcer les intentions de concrétisation. La simulation mentale d'un événement stressant augmente l'impact positif et diminue les émotions négatives vers l'événement. Elle permet ainsi d'accroître l'engagement dans des stratégies d'adaptation (Pham et Taylor, 1999). Des études

suggèrent que la manipulation qui vise à accroître la récupération de détails épisodiques d'un événement peut avoir des conséquences bénéfiques pour la réalisation ultérieure de tâches diverses ou de résolutions de problèmes.

C'est dans les premières années que la toute jeune entreprise est la plus vulnérable. L'accompagnement du créateur revêt alors toute son importance pour augmenter les chances de survie de l'entreprise nouvellement créée (Shahidi, 2012). L'accompagnement peut être individuel, centré sur la relation entre l'accompagné et son accompagnateur. Il peut aussi revêtir une dimension collective. C'est le cas des coopératives d'activités et d'emplois ou encore des espaces de travail collaboratif qui ont été étudiés plus récemment. Le soutien vient alors autant des animateurs que des autres accompagnés eux-mêmes (Allard *et al.*, 2013). L'objectif de l'accompagnement, qu'il soit individuel ou collectif, est de transmettre au porteur de projet les ressources nécessaires à la construction de la nouvelle entreprise. L'accompagnement vient à se personnaliser et à s'adapter aux spécificités des créateurs. Des travaux récents sont consacrés aux créatrices qui choisissent de se regrouper dans un accompagnement dédié pour répondre à des besoins communs : recherche d'un équilibre entre la vie de famille et la vie professionnelle, manque de réseau, manque de confiance en soi, création dans le secteur tertiaire (Kirkwood, 2009 ; Richomme-Huet et D'Andria, 2013 ; Bueno Merino et Duchemin, 2016). Ces dispositifs seraient préconisés pour lutter contre les obstacles auxquels elles font face. L'accompagnement adapté à la créatrice sur lequel nous travaillons se base sur la définition de Bueno Merino et Duchemin (2016) : l'accompagnement collectif au féminin (ACAF) comme étant « *une forme particulière d'accompagnement de la femme entrepreneur, procédant à la fois d'une approche genrée et d'une approche collective de l'accompagnement. Il participe d'une démarche co-construite, basée sur une logique d'interactions et d'influences sociales réciproques, et génère la mise en place d'un cercle de confiance* » (p.123). L'ACAF invite les participantes, à travers un jeu coopératif, à se poser des questions à elles-mêmes et devant le groupe. L'animatrice, elle-même chef d'entreprise, joue le rôle de mentor. Elle a recours à l'engagement et au questionnement afin de permettre à la femme qui porte un projet d'aligner sa personnalité avec son projet en renforçant son identité sociale entrepreneuriale (Lefebvre et Redien-Collot, 2013). Cet accompagnement collectif conduit à l'engagement individuel devant les autres participants. Les questions conduisent la candidate à raconter, à se projeter, à imaginer et décrire son ressenti. La mémoire souligne l'importance de manipuler un élément épisodique afin d'amener à lever les freins et à les encourager à la création d'entreprise. Se remémorer les expériences passées, simuler oralement devant le groupe des scénarii à venir et des événements qui auraient pu se produire, contribuent à renforcer la probabilité de l'action future (Joule et Beauvois, 2002). L'accompagnement genré vient répondre à un besoin de se retrouver entre femmes confrontées à des difficultés similaires : frustration au travail, représentation de genre, besoin de s'exprimer librement sur les réalités de femmes. La comparaison aux autres candidates les rassure et leur permet de gagner en confiance en elles. La mémoire est donc un soutien essentiel à l'accompagnement collectif au féminin car elle contribue à la prise de décision, à la résolution de problèmes et à la régulation de l'émotion. Finalement, par le questionnement devant le groupe de femmes, ce dispositif s'appuie sur la mémoire pour aider la créatrice à se projeter dans le rôle de futur chef d'entreprise. Ceci nous conduit à lever les hypothèses (H) et les propositions de recherches (PR) suivantes :

- H1 : Il existe un lien entre le souvenir du salariat et la création d'entreprise
- H2 : Il existe un lien entre les émotions suscitées par le souvenir du salariat et la création d'entreprise
- PR1 : Des situations de frustrations vécues à différents épisodes lors du salariat conduisent à la création d'entreprise

- PR2 : La mémoire vient en support de l'accompagnement en groupe de femmes pour lever les freins

Méthodologie

Nous avons fait appel à une méthodologie mixte quantitative et qualitative. En effet, l'analyse en profondeur d'un phénomène incite au recours à une approche qualitative (Park et Park, 2016). Il s'agit de faire émerger des connaissances qui pourront être appliquées concrètement par les praticiens. Afin d'éliminer l'influence de l'enquêteur, nous avons choisi de poser deux questions non directives en auto-administration, façon récit de vie (Joyeau *et al.*, 2010), laissant l'opportunité aux répondantes de raconter leur histoire et plus particulièrement de relater le souvenir de leur expérience de salariée et l'impact sur la création de leur entreprise. Les données qualitatives ainsi recueillies ont été traitées par la méthode d'analyse quantitative du discours grâce au logiciel IRaMuTeQ. Ce traitement réalisé par lemmatisation a recours à la méthode ALCESTE, basée sur l'algorithme développé par Reinert (1983). Cette méthode a été couplée par le recueil de données quantitatives. Un outil de mesure a été construit afin de mesurer les attitudes et les comportements dans une optique de généralisation. Pour construire notre questionnaire qui a été auto-administré par internet à partir de Limesurvey, nous avons recherché une échelle disposant de qualités à la fois métriques, d'intervalles et de rapport. Nous avons retenu l'échelle visuelle analogique (EVA) (Scott et Huskisson, 1976). Cette échelle est couramment utilisée en psychologie pour ses propriétés métriques et les perspectives de traitements statistiques qu'elles offrent. L'EVA constitue un continuum quantitatif dont l'interprétation est identique pour tous. Nous avons repris l'échelle de Sutin et Robins (2007) pour mesurer la qualité et l'intensité du souvenir en ne retenant que les dimensions : « vividness » qui fait référence à la clarté et à la force du souvenir, « emotional intensity », qui traite de l'intensité des émotions ressenties au moment où l'évènement a été enregistré et au moment où il est récupéré en mémoire et « distancing » qui désigne la distance que met un individu entre lui et l'expérience décrite mémorisée. Les traitements statistiques ont été intégralement réalisés sous le logiciel R-Studio. Par itérations successives nous avons procédé à plusieurs analyses discriminantes linéaires (LDA) afin de déterminer l'implication du souvenir sur la création d'entreprise. Les traitements ont été complétés par une analyse en composantes principales (ACP).

227 entrepreneures ont participé à notre enquête. Toutefois, après nettoyage de la base de données, nous ne retenons que 116 individus ayant complété totalement le formulaire. L'échantillonnage a été réalisé par la méthode empirique boule de neige.

2. Analyse de la contribution du souvenir dans la mise en œuvre de l'accompagnement de la créatrice

Une première observation des résultats permet d'indiquer que la population étudiée est constituée de femmes qui ont été salariées pendant 15 ans en moyenne et sont actuellement chefs d'entreprise. 84% des femmes interrogées étaient en contrat à durée indéterminée (CDI), occupant pour la majorité un poste de cadre (50,7%) dans le service aux entreprises (30,8%) ou le commerce (20,5%), des secteurs plutôt féminisés. Ces femmes ont quitté leur activité de salariée suite à une rupture amiable (40%), une démission (18%) et plus rarement un licenciement (5%). Toutes ont créé leur entreprise et estiment le temps moyen de la création après le départ du salariat à environ 9 mois. Toutefois, nous observons une dispersion

assez importante. Les créations se font ex-nihilo, sous le statut auto-entreprise ou micro entreprise (47%), société anonyme ou à responsabilité limitée (39%).

2.1. L'existence d'un lien entre souvenir du salariat et création d'entreprise

Pour étudier le souvenir du salariat et la création d'entreprise, nous nous sommes intéressé dans un premier temps, à l'impact du souvenir sur la création d'entreprise. Il était essentiel pour nous de mesurer la qualité du souvenir du salariat avant de procéder à davantage d'investigations. L'analyse discriminante linéaire (LDA) nous a permis d'isoler un à un les items de l'échelle constituée. A l'issue des traitements, nous retenons le modèle suivant :

lda(Q3 ~ X15_15 + X15_9 + X15_11 + X15_3 + X15_6 + Q5 + Q7, data = Regression)	
Prior probabilities of groups:	
1	2
0.6705882	0.3294118

Tableau 1 : Analyse Discriminante Linéaire sous R Studio

Celui-ci nous permet d'expliquer la création d'entreprise par la vivacité du souvenir (vividness) composé des items 15, 9, 11, 3, et 6 et renforcé par les variables « poste occupé lors du salariat » (Q5) et « départ de l'entreprise » (Q7). Ces variables contribuent à prédire à 67% la création de l'entreprise. Le souvenir du salariat est suffisamment intense pour conduire à quitter le poste salarié occupé et à diriger la femme vers une carrière entrepreneuriale. Nos résultats mettent en lumière l'existence d'un lien entre souvenir du salariat et création d'entreprise et nous conduisent à accepter notre première hypothèse (H1). Dans un second temps, nous avons eu recours à une Analyse en Composantes Principales (ACP) en ajoutant les variables qualitatives supplémentaires : « type de contrat » (Q4), « poste occupé » (Q5) et « départ de l'entreprise » (Q7). Le cercle de corrélation nous permet d'observer la contribution importante de la vivacité du souvenir (vividness) et de l'émotion ressentie (X15E) lorsque nous demandons le rappel du souvenir auprès des entrepreneures. Nous constatons que vivacité du souvenir et émotions suscitées sont étroitement corrélées. Ainsi, le souvenir intense et l'émotion du salariat sont tels que les entrepreneures ont choisi la création d'entreprise et, ne désirent en aucun cas reprendre une activité salariale.

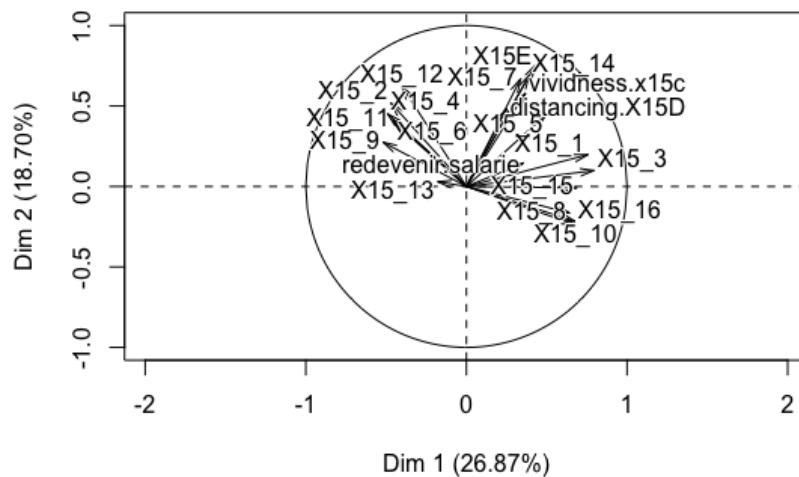


Figure 1 : Cercle des corrélations (ACP)

Les émotions provoquées par le souvenir sont donc bien liées à la création d'entreprise ce qui confirme notre hypothèse 2 (H2). Nos résultats rejoignent les travaux de Sutin et Robins (2007) mais aussi ceux de Pillemer (2001) en ce sens que les femmes ont tendance à avoir des souvenirs vifs et détaillés contribuant à diriger leur carrière. En effet, lorsque nous leur demandons les raisons de leur création d'entreprise, elles font appel à des événements spécifiques : « *il m'a fallu cette dernière dispute avec mon dernier employeur pour me dire que le moment était venu pour moi de réaliser ce qui me tenait à cœur depuis plusieurs années : travailler (enfin) pour soi* » - « *mon avant dernier patron m'a précisé que j'étais une femme avec des enfants, dont un qui peut poser des problèmes, je ne pouvais pas travailler comme un homme. Travail que je venais de réaliser pendant un an. 75 heures par semaine, pas 1 jour d'absence, et moins payée que les 7 gars que j'encadrais* » - « *Caméras partout, filmée en permanence, pas de sièges pour s'asseoir en caisse, et chauffage défectueux non réparé (hiver). Arrêt maladie de 4 jours suite à un petit burn-out, menace d'inspection du travail* ». Interroger leurs souvenirs nous permet de confirmer nos résultats obtenus par l'approche quantitative et d'insister sur le poids des événements spécifiques dans la carrière antérieure. Pourquoi alors ont-elles choisi la création d'entreprise ?

2.2.La confrontation à des expériences passées douloureuses : frein à la création d'entreprise

Schacter *et al.* (2015) insistent sur l'importance de pousser les individus à parler de leurs expériences passées et à imaginer des scénarii à venir. C'est ainsi que nous avons eu recours, au sein même de notre questionnaire à deux questions conduisant nos interviewées à relater le souvenir de leurs expériences de salariées mais aussi l'impact qu'il a eu sur leur création d'entreprise. Les chefs d'entreprise révèlent les bons souvenirs vécus mais insistent sur le besoin, à un moment donné, de changer de vie après avoir été confrontées à des expériences douloureuses. En effet le désir de reconnaissance, le sexisme, la nécessité de disposer de plus de temps pour concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle se sont fait ressentir. Les candidates s'expriment ainsi « *La solution de créer son entreprise offre une chance de s'épanouir dans son activité. J'ai quitté la société qui m'employait parce que je n'étais plus en phase avec leurs valeurs, je ne pouvais pas protéger mon équipe, on subissait une forte pression et cela s'est soldé par des burn-out en série* ». Une autre raconte « *au bout de 7 ans, j'ai fait un burn-out et je suis tombée malade. Comme je ne*

pouvais ni ne voulais plus travailler au même rythme, c'est-à-dire abattre le travail de 3 personnes à temps plein, mon supérieur a fini par me considérer comme un meuble...». Si le salariat a contribué à l'acquisition d'une solide expérience et à la participation à des formations, le manque de reconnaissance, d'indépendance et de flexibilité, accompagné d'un évènement marquant ont pesé dans la balance et ont conduit au choix de quitter le salariat pour créer une entreprise.

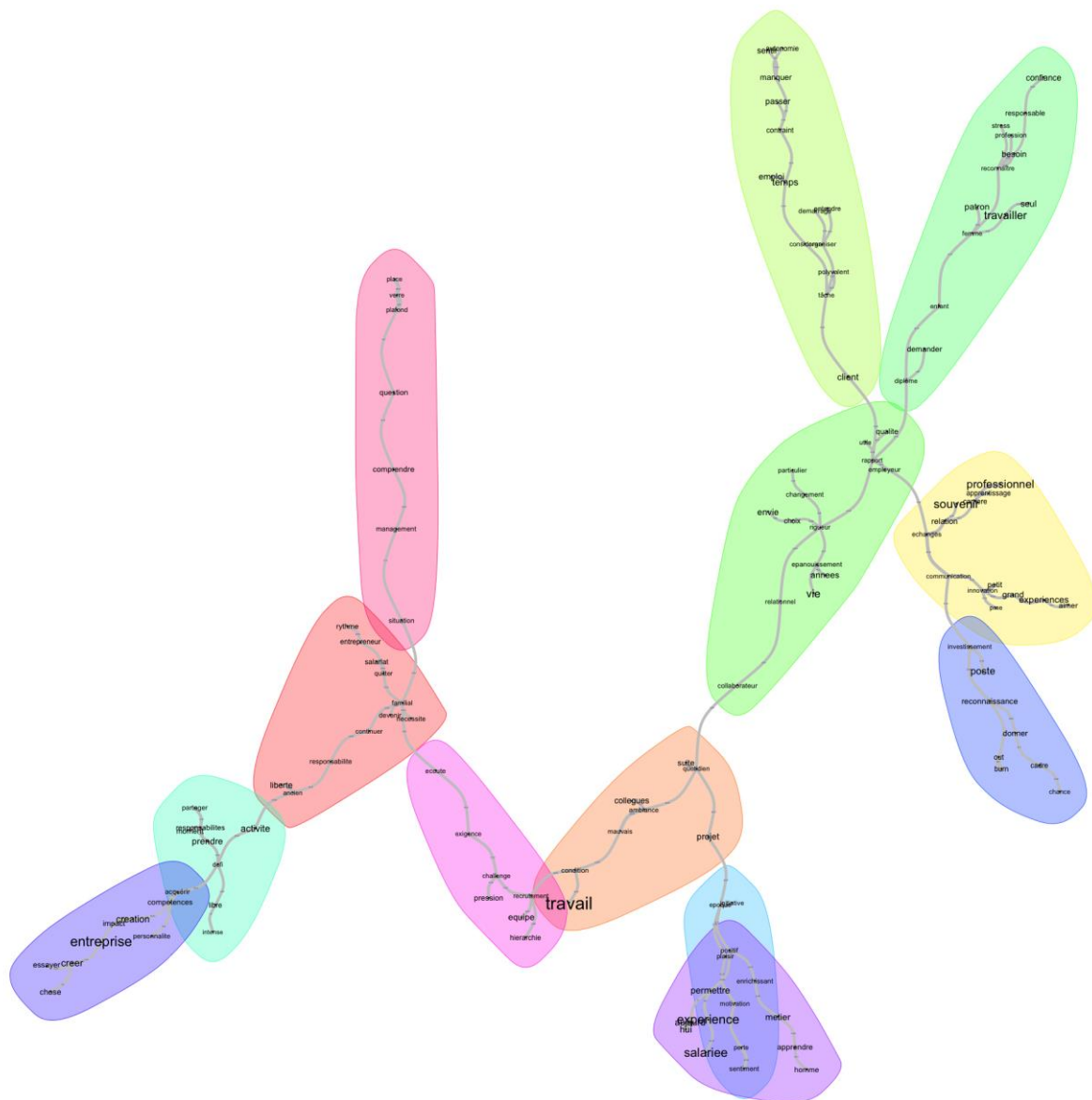


Figure 2 : Graphique des similitudes sur formes actives

L'analyse des similitudes (figure 2) qui est une approche locale nous permet d'étudier les propriétés de connexité du corpus et de confirmer nos propos. Nous obtenons un graphique en arbre à nœuds représentant les formes et faisons apparaître les communautés lexicales qui marquent les relations de voisinage entre ces formes. L'arbre est composé de plusieurs groupes dont deux plus centraux, situés autour du travail pour l'un, et de l'entreprise pour l'autre. Le travail contribue à l'acquisition du métier et d'une expérience enrichissante mais souligne toutefois un sentiment de perte de motivations. Il met en avant les mauvaises conditions de travail rencontrées et les exigences liées à la pression du salariat. Les difficultés ressenties, notamment face aux responsabilités familiales et au manque de libertés conduisent

à la création d'entreprise. Cinq autres groupes se distinguent dans le prolongement du groupe travail. La première traite de l'épanouissement de vie, du rapport avec employeur et collaborateurs et du besoin de changement. Elle se divise alors en deux branches, l'une centrée sur le temps et l'autonomie, l'autre sur la condition de la femme et la confiance. L'investissement dans le poste et le manque de reconnaissance serait à l'origine du burn-out. Créer son entreprise constitue un nouveau départ qui répond à la fois à un besoin de liberté, à des attentes plus en adéquation avec leurs valeurs et leur personnalité. Le manque de reconnaissance et d'écoute s'est fait ressentir, notamment chez les cadres, générant une situation douloureuse, notamment lors d'un épisode particulier qui explique l'activité entrepreneuriale d'aujourd'hui. Elles ont lié leur choix professionnel à cet événement marquant. Quel est alors le rôle de la mémoire dans l'accompagnement de la créatrice ?

2.3. La mémoire : support de l'accompagnement de la créatrice

L'association Normandie Pionnières¹ a développé un dispositif d'accompagnement pour initier le projet lors de l'émergence de l'idée. Cette méthode d'accompagnement en groupe de femmes est proposée afin de libérer la parole dans la bienveillance, de rassurer par la mise en place d'un cercle de confiance et ainsi de lever les freins psychologiques venant entraver la création (Bueno Merino et Duchemin, 2016). Ces femmes à qui nous avons demandé de raconter leurs souvenirs du salariat et leurs implications dans la création de leur entreprise racontent « *le sexisme et l'incohérence du milieu* » dans lequel elles travaillaient et qui les ont poussées à créer leur propre entreprise afin de se reconnecter à leurs valeurs et à leur besoin de faire quelque chose d'utile pour la société. L'une d'elle avoue avoir été constamment rabaissée et ce, tous les jours. Elle a choisi de démissionner afin de créer son entreprise mais aussi d' « *être plus libre pour me dédier à ma vie de famille* ». Ces difficultés ont conduit à un manque de confiance en elle. Après cet épisode, « *se reconstruire et créer a été extrêmement difficile* ». Elle explique s'être entourée de son réseau et s'être appuyée sur Normandie Pionnières : « *ma vie était extrêmement frustrante avant, j'ai étudié mes forces et mes faiblesses chez Normandie Pionnières, j'ai décidé de créer mon entreprise car je me suis rendue compte que je ne pourrais plus m'adapter au monde du salariat comme il est aujourd'hui, [...], j'étais incapable de me projeter dans une nouvelle activité car j'avais perdu confiance en moi, en mes capacités et mes compétences professionnelles* ». Les difficultés rencontrées ont amené à une dévalorisation de soi et à une fragilité. Ces entrepreneures ont éprouvé le besoin, lors de leur processus de création d'entreprise, « *de construire du collectif avec d'autres femmes en se rapprochant de Normandie Pionnières* ». Nous rejoignons les travaux de Bueno Merino et Duchemin (2016) qui identifient les vertus d'un accompagnement collectif au féminin lorsque l'idée émerge afin de lever les freins psychologiques, de gagner confiance en soi et de s'autoriser la création. Toutefois, nos résultats identifient un élément nouveau : la mémoire. En effet, se remémorer son expérience de salariée soulève des émotions. Le souvenir précis qu'elles en ont gardé explique le choix de se diriger dans une carrière entrepreneuriale. Les frustrations au travail, le poids des représentations sociétales, les difficultés à être « *the ideal worker* » (Thébaud, 2016) ont conduit à une rupture. La recherche d'une meilleure adéquation entre aspiration, valeur et personnalité explique le départ pour créer l'entreprise. L'accompagnement en groupe de femmes est un jeu coopératif qui conduit la créatrice à s'interroger sur elle-même et à réaliser, devant le groupe, une analyse en racontant ses souvenirs ou en l'invitant à imaginer des scénarii grâce à des questions telles que « *quel est l'un de tes meilleurs souvenirs* »

¹ Association Normandie Pionnières : dispositif d'accompagnement en groupe de femmes à la création d'entreprise.

professionnels ? Quelles sont les racines de ce qui est en train de pousser ? Imagine et décris-nous ce que tu vas créer ? Si tu ne réussis pas à créer ton entreprise, en quoi cela pourrait-il être positif pour toi ? Quelle est la probabilité que tu réussisses dans la création de ton entreprise ? Qu'est-ce qui t'angoisse, t'inquiète concernant la création de ton entreprise ?». Se raconter publiquement, s'imaginer entrepreneur, lors de l'accompagnement, permet de dépasser ces situations de frustration (PR1). Nos résultats sont dans la ligne des travaux de Jing *et al.* (2016) quant à la formulation des questions permettant de lever les inquiétudes face à la future carrière entrepreneuriale. La mémoire ainsi questionnée revêt alors une fonction support de l'accompagnement en groupe de femmes dans la levée des freins (PR2).

3. Éléments de discussion

Notre objectif était de comprendre la contribution du souvenir du salariat dans la mise en place d'un accompagnement entrepreneurial adapté de la créatrice. Nos travaux confortent les recherches antérieures (Mueller et Dato-On, 2008 ; Kirkwood, 2009 ; Bueno Merino et Duchemin, 2016). En effet, ils montrent que le poids des représentations est prégnant dans le salariat. La création d'entreprise est bien expliquée par une situation de frustration pendant l'activité salariale (Thébaud, 2016). Toutefois, nos travaux permettent de préciser que c'est le souvenir spécifique tel qu'il est interprété et réinterprété plutôt que l'évènement en lui-même qui explique la création de l'entreprise (Pillemer, 2001). Nous observons au travers de notre étude que l'histoire de ces femmes est organisée autour de ce souvenir spécifique : la dernière dispute avec l'employeur, une situation de sexisme, une mauvaise condition de travail... Tout cela a suscité chez elles le besoin d'un nouvel horizon représenté par la création de leur entreprise. La mémoire autobiographique représente les souvenirs et les informations personnels que possède un individu sur lui-même. Elle lui permet de revivre mentalement son passé et de s'orienter vers ses objectifs présents et futurs (Tulving, 2002 a). L'exercice du questionnement par introspection tel que l'accompagnement collectif au féminin proposé par Bueno Merino et Duchemin (2016), en groupe de femmes, fait appel au souvenir d'un évènement épisodique pour lever les freins. Comme l'ont démontré ces auteurs, les échanges entre femmes dans un cercle bienveillant amènent à déconstruire les représentations de genre, à se rassurer pour s'autoriser la création. Notre travail confirme leurs résultats tout en apportant un élément nouveau : le rôle de la mémoire. Les amener à se projeter publiquement dans leur fonction de chef d'entreprise contribue à lever l'incertitude et augmente la probabilité de la concrétisation de l'acte (Schacter, 2012). Le souvenir vif influence leur comportement à venir et renforce ainsi l'accompagnement mené. La recherche en sciences de gestion dans le champ de l'entrepreneuriat a montré la nécessité d'un accompagnement adapté de la créatrice pour dépasser les barrières (Lebègue, 2015 ; Bueno Merino et Duchemin, 2016). Nous démontrons ici que le concept de la mémoire emprunté aux neurosciences est mis au service de l'accompagnement entrepreneurial pour une meilleure compréhension.

Conclusion

L'objet de cette étude était de comprendre la contribution du souvenir du salariat dans la mise en place d'un accompagnement entrepreneurial adapté à la créatrice. En ayant recours à une méthodologie mixte qualitative et quantitative, nous montrons dans un premier objectif que le souvenir explique la création d'entreprise. Nous avons pu exploiter ce souvenir du salariat car il était précis, intense. Les femmes ont été confrontées à des situations douloureuses. Elles racontent le besoin de flexibilité, le manque de reconnaissance, le

sexisme, qui les ont poussées à quitter le salariat pour créer leur entreprise. La littérature dédiée aux femmes qui entreprennent identifie des freins à la création d'entreprise et la nécessité de mettre en place un accompagnement adapté de la créatrice pour lever ces barrières. L'Accompagnement Collectif au Féminin proposé par Bueno Merino et Duchemin (2016) en est un exemple. Notre second objectif était d'introduire la mémoire dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial. Nous montrons que, par la simulation d'évènements futurs, elle vient, en support de l'accompagnement en groupe de femmes. Nous enrichissons ainsi la compréhension des mécanismes au cœur de l'accompagnement de la créatrice par une lecture transversale entre la littérature des sciences de gestion et celle relative aux sciences cognitives. Toutefois notre travail présente des limites. La première concerne notre méthodologie et notamment la taille de notre échantillon. La seconde limite est que notre étude n'a pas intégré le concept d'intention d'entreprendre. Il serait intéressant de poursuivre ce travail en tenant compte de l'intention entrepreneuriale et de ses antécédents. Dans une nouvelle perspective de recherche, nous proposons de mesurer l'impact des souvenirs sur l'intention entrepreneuriale des femmes.

Bibliographie

- Allard F., Amans P., Bravo-Boyssy K. et al., (2013). « L'accompagnement entrepreneurial par les Coopératives d'Activité et d'Emploi : des singularités à questionner, *Management International* », Vol. 17, No. 3, p. 72-85.
- Bird B.J. et West P.G., (1997). « Time and entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 22, No. 2, p.5-9.
- Blais R. A. et Toulouse J.-M., (1990). « Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays », *Revue internationale de la PME*, Vol. 3, No. 3-4, p. 269-300.
- Brewer G.A. et Marsh R.L., (2010). « On the role of episodic future simulation in encoding of prospective memories », *Cognitive Neuroscience*, Vol. 1, No. 2, p. 81 – 88.
- Bueno Merino P. et Duchemin M.-H., (2016). « Enjeux de la différenciation selon le genre de l'accompagnement collectif de la femme potentiellement créatrice », *Management International*, Vol. 20, No. 4, p.90-112.
- Cohen G. et Conway M.A., (2008). « Memory in the real world », London : Psychology Press, Vol. 3, p.21-90.
- Conway M. A., (2005). « Memory and the self », *Journal of Memory and Language*, Vol. 53, No. 4, p.594-628.
- Conway M. A., Singer J. A., et Tagini A., (2004). « The Self and Autobiographical Memory: Correspondence and Coherence », *Social Cognition*, Vol. 22, No. 5, 491-529.
- Conway M. A. et Pleydell-Pearce C. W., (2000). « The construction of autobiographical memories in the self-memory system », *Psychological review*, Vol. 107, No. 2, p.261-288.
- Cornet A. et Constantinidis C., (2004). « Entreprendre au féminin une réalité multiple et des attentes différenciées », *Revue Française de Gestion*, No. 151, p. 191-204.
- James W., (1890). *The principles of psychology*, 1957, Dover-Publication, New-York.
- Jennings J. E. et Brush C. G., (2013). «Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature? », *The Academy of Management Annals*, Vol. 7, No. 1, p. 661-713.
- Jing H.G., Madore K.P. et Schacter D.L., (2016). «Worrying about the Future : An Episodic Specificity Induction Impacts Problem Solving, Reappraisal, and Well-being», *Journal of Experimental Psychology General*, Vol. 145, No. 4, p. 402 – 418.
- Joule R-V et Beauvois J-L., (2002). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble, Presses Universitaires, Grenoble.
- Joyeau A., Robert-Demontrond P. et Schmidt C., (2010). « Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée et limites », *Management & avenir*, No. 34, p.14-39.
- Lebègue T., (2015). « L'accompagnement institutionnel des femmes entrepreneures. Quel modèle d'accompagnement pour les femmes créatrices de très petites entreprises? », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 15, No. 2-3, p. 112-138.
- Lefebvre M. R. et Redien-Collot R., (2013). « How to Do Things with Words : The discursive Dimension of Experiential Learning in Entrepreneurial Mentoring Dyads », *Journal of Small Business Management*, Vol. 51, No. 3, p.370-393.
- Ncube L.B. et Washburn M.H., (2010). «Strategic collaboration and mentoring women entrepreneurs : A case study», *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 16, No. 1, p. 71-93.

- Park J. et Park M., (2016). « Qualitative versus Quantitative Research Methods: Discovery or Justification », *Journal of Marketing Thought*, Vol. 3, No. 1, p.1-7.
- Pham L. B. et Taylor S. E., (1999). « From thought to action: Effects of process- versus outcome-based mental simulations on performance », *Personality and Social Psychology*, Vol. 25, p.250–260.
- Pillemer D.B., (2001). « Momentous Events and the Life Story » *Review of General Psychology*, Vol. 5, No. 2, p.123-134.
- Reinert M., (1983). « Une méthode de classification descendante hiérarchique: application à l'analyse lexicale par contexte », *Les cahiers de l'analyse des données*, Vol. 8, No. 2, p. 187–198.
- Richomme-Huet K. et D'Andria A., (2013). « L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs », *Management International*, Vol. 17, No. 3, p. 101-111.
- Schacter D.L., (2012). « Adaptive constructive processes and the future of memory », *American Psychologist*, Vol. 67, p. 603 – 613.
- Schacter D.L, Benoit R.G, De Brigard F et Szpunar K.K., (2015). « Episodic future thinking and episodic counterfactual thinking Intersections between memory and decisions », *Neurobiol learn Mem*, Vol. 117, January, p. 14-21
- Scott J. et Huskisson E.C., (1976). « Graphic representation of pain », *Pain*, No. 2, p.175-184.
- Shahidi N., (2012). « Les jeunes entrepreneurs nécessitent-ils un accompagnement particulier? Le cas français », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 25, No. 1, p.57-74.
- Shipp A. J. et Cole M. S., (2015). « Time in individual-level organizational studies: What it is, how it is used, and why isn't it exploited more often? », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 2, p.237–260.
- Sutin A.R. et Robins R.W., (2007). « Phenomenology of Autobiographical Memories : The Memory Experiences Questionnaire », *Memory*, Vol. 15, No. 4, p.390-411.
- Szpunar K.K, Schacter D.L., (2013). « Get real: Effects of repeated simulation and emotion on the perceived plausibility of future interpersonal experiences », *Journal of Experimental Psychology General*, Vol. 142, p.323–327.
- Thébaud S., (2016). « Passing up the job: The role of gendered organizations and families in the entrepreneurial career », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 40, No. 2, p.269-287.
- Tulving E., (1985a). « Memory and consciousness », *Canadian Psychologist*, Vol. 26, p.1-12.
- Tulving E., (2001). « Episodic memory and common sense : how far apart ? », *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, Vol. 356, p.1505-1515.
- Tulving E., (2002a). « Episodic memory : from mind to brain », *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, p.1-25.