LA CRÉATION D'ENTREPRISE : UN REJET DU SALARIAT ?

Fabienne Bornard et Emmanuel Abord de Chatillon

Chaire Management et Santé au Travail

INSEEC Lyon & INP Grenoble IAE Université Grenoble Alpes

Avec les contributions de Nathalie Bernard, Cindy Felio et Jean Yves Ottmann

Juillet 2021

Recherche effectuée dans le Cadre d'une convention conclue
entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC

LA CRÉATION D'ENTREPRISE : UN REJET DU SALARIAT ?

Que contient ce rapport ?

Partant du constat de la baisse d'attractivité du salariat, l'objet de ce rapport est d'explorer comment cette forme de rejet peut conduire les acteurs à construire un projet d'entrepreneuriat. L'esprit de ce rapport consiste à comprendre ce phénomène de transformation/déformation de la relation salariale tout en gardant un certain recul sur cette mise en avant appuyée de la création d'activité « pour tous ».

La méthodologie de recherche utilisée comporte deux types d'approches, une approche quantitative (un questionnaire auprès de personnes ayant eu un projet de création d'activité suite à une expérience en tant que salarié) complétée par une approche qualitative (des entretiens auprès d'entrepreneurs anciennement salariés) présentée en **partie 1**.

La partie 2 présente les résultats de l'étude quantitative. En particulier nous montrons dans un premier point que les personnes qui ont choisi de quitter le salariat ressentent une rupture dans le contrat psychologique (leurs attentes implicites envers leur employeur) doublée d'une rupture dans leurs attentes implicites envers le salariat en général. Ces ruptures et leurs liens avec certains facteurs au travail sont liés à leur départ du salariat. Cette partie a été présentée lors du colloque de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines en mars 2021.* Nous découvrons également dans un deuxième point qu'il n'existe pas de trajectoire type menant à la création d'activité mais plutôt de multiples trajectoires individuelles.

La partie 3 présente les résultats de l'étude qualitative, avec en préambule le cas d'un entrepreneur emblématique de notre questionnement, le cas d'Olivier. Nous présentons ensuite l'étude des 26 entretiens menés de manière approfondie, en particulier sur les questions du lien avec les conditions de travail (point 1), du vécu du salariat comme élément référent au projet entrepreneurial et enfin de la nature des éléments vécus comme déclencheurs du « divorce » d'avec le système salarial (point 2).

Nous présentons ensuite une conclusion qui synthétise l'ensemble des résultats de cette étude.

* Abord de Chatillon E., Bornard F., Felio C. et Ottmann J.Y. (2020). Ne plus croire au salariat : rupture du contrat psychologique et volonté d'entreprendre. Communication au 31ème congrès de l'AGRH, Tours, Mars 2021.

LES AUTEURS

Fabienne Bornard

Fabienne Bornard est enseignante-chercheure à l'INSEEC, spécialisée en entrepreneuriat. Ancienne consultante en diagnostic d'entreprise auprès des comités d'entreprise et créatrice d'une entreprise de formation et de conseil à destination des professionnels indépendant elle rejoint ensuite l'école de commerce consulaire de Chambéry (depuis intégrée dans le groupe INSEEC). Ses thèmes de recherche portent sur la compréhension des liens entre les structures mentales de l'entrepreneur et son projet (ses représentations, son imaginaire), l'éducation entrepreneuriale et le cas des entrepreneurs senior. Elle enseigne l'innovation, la créativité et la stratégie. Elle participe depuis 2013 à la revue *Entreprendre & Innover,* dont elle est aujourd'hui rédactrice en chef adjointe. Cette revue a pour vocation de diffuser la connaissance scientifique sur les sujets de l'entrepreneuriat et de l'innovation auprès d'un lectorat mixte de chercheurs et de praticiens.

Emmanuel Abord de Châtillon

Professeur des Universités à l'Université Grenoble Alpes, responsable de la chaire Management et Santé au Travail (http://www.chaires-iae-grenoble.fr/mansat/) et du master Management Stratégique des Ressources Humaines de Grenoble IAE. Ses travaux portent sur la compréhension du bien-être au travail et l'identification des déterminants managériaux de la santé au travail. Il travaille également sur les rôles des managers et l'impact des démarches de management de la santé au travail. Ses travaux sont issus de collectes de données sur des terrains variés : cadres, organisations publiques, grandes entreprises, etc. Membre du CERAG, laboratoire de recherche en sciences de gestion de l'Université Grenoble Alpes, il est également membre fondateur de l'Observatoire Universitaire du Télétravail.

TABLE DES MATIÈRES

OBJET DE LA RECHERCHE 7

1. UNE MÉTHODE DE RECHERCHE QUI CUMULE ENQUÊTE QUANTITATIVE ET ENTRETIENS QUALITATIFS 9

1.1. La modélisation retenue pour l'enquête 9

1.2. Une enquête quantitative auprès d'un échantillon de créateurs pour identifier les éléments à l'origine de la brèche 10

1.3. Des entretiens qualitatifs pour comprendre les logiques qui sous-tendent les trajectoires de passage du salariat à l'entrepreneuriat 12

1.4. Des analyses qui combinent exploration textuelle et analyse multivariée 14

2. NE PLUS CROIRE AU SALARIAT : UN ÉLARGISSEMENT DU MODÈLE DE LA BRÈCHE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE 15

2.1. Revue de littérature et hypothèses testées 16

2.2. Méthodologie : échantillon, collecte des données, variables, analyses 21

2.3. Résultats : brèche avec l'employeur, brèche avec l'autorité, brèche avec le salariat 23

Conclusion 28

3. UNE ANALYSE DES TRAJECTOIRES VERS L'ENTREPRENEURIAT 29

3.1. Que font-ils aujourd'hui ? 29

3.2. Analyses globales des trajectoires 30

3.3. Quelles motivations pour le changement ? 37

4. UNE ANALYSE QUALITATIVE DES HISTOIRES D'ENTREPRENEURIAT 41

Préambule : le cas d'Olivier 41

4.1. Un engagement qui pousse la relation à l'organisation à ses limites 42

4.2. Un vécu du salariat qui pousse vers le choix de l'indépendance 43

4.3. Des événements déclencheurs variés 45

4.4. L'entrepreneuriat : un retour vers le futur ? 46

CONCLUSION GÉNÉRALE 49

RÉFÉRENCES 51

ANNEXES 55

Questionnaire ; guide d'entretien 55

OBJET DE LA RECHERCHE

Plus de trois millions de Français envisagent l'entrepreneuriat à court terme, c'est-à-dire qu'ils expriment le projet de créer ou reprendre une entreprise ou de se mettre à leur compte dans les deux ans. Cela constitue le niveau le plus élevé constaté depuis 2000 (sondage *Opinionway,* janvier 2016 auprès d'un échantillon représentatif de la population française adulte). Parmi les personnes interrogées, 33 % des actifs imaginent la suite de leur carrière en dehors du salariat. Qu'est-ce-qui pousse ces personnes à choisir de quitter le salariat ?

L'état des conditions de travail dans les pays occidentaux ne peut qu'inquiéter les observateurs. Les salariés sont fatigués, stressés et parfois épuisés. Le travail est intense, toujours pris dans l'urgence et l'incertitude sans que parfois il réussisse à faire sens. L'émergence du concept de « bullshit jobs » (Graeber, 2013) ou la caractérisation d'une population de « planneurs » dans nos organisations (Dujarier, 2015) est à cet égard tout à fait parlant. Le travail salarié est compliqué, sollicitant et il semble parfois dépourvu de sens.

L'ensemble de ces éléments rendent le travail salarié moins attractif, notamment par rapport à l'activité entrepreneuriale, certes risquée, mais offrant plus de liberté, de sens et d'autonomie.

Le propos de cette recherche est ainsi d'explorer comment le rejet du salariat peut conduire les acteurs à construire un projet d'entrepreneuriat.

Plus globalement nous questionnons la désaffection marquée vis-à-vis du salariat dans une période qui semble survaloriser l'entrepreneuriat sous toutes ses formes. Il nous paraît important de garder à l'esprit qu'il n'est pas forcément une solution adaptée à tous. L'échec entrepreneurial comporte un coût humain dont on parle peu. De même, on constate une multiplication de formes hybrides entrepreneuriat-salariat qui permettent aux entreprises de variabiliser leurs coûts de personnel (« uberisation ») et sont valorisés dans la plupart des médias comme étant de nouveaux modèles de relations d'emplois. Tout ceci engage à une prise de recul sur les transformations/déformations de la relation salariale.

Dès lors travailler à la compréhension du « divorce » d'avec le monde du salariat permet à la fois d'interpeller les employeurs et la fonction RH et d'éclairer la complexité du processus entrepreneurial, enracinée dans un vécu salarial précédent.

Pour éclairer cette question, nous avons mené une enquête en deux temps :

– Un volet quantitatif a permis de recueillir les opinions de 587 personnes (mais également de 173 salariés au sein d'un échantillon de contrôle). Le premier temps de l'analyse porte sur les raisons de la brèche qui s'opère dans le contrat psychologique. Nous verrons que les causes en sont nombreuses et qu'il n'existe pas une brèche, mais un ensemble de brèches. Le deuxième temps de l'analyse permet de décrire les trajectoires des créateurs (et cela fera l'objet de la deuxième partie de nos résultats). L'échantillon comporte 326 créateurs d'entreprises.
– Un volet qualitatif avait pour objet de comprendre en profondeur comment s'opère la transition du salariat vers l'entrepreneuriat. Les 24 entretiens réalisés auprès d'entrepreneurs permettent de mettre en évidence comment ils sont passés d'une situation initiale à la création. Nous verrons ici qu'il ne s'agit pas d'une rupture brutale, mais plutôt d'une brèche qui s'installe progressivement et qui conduit l'entrepreneur à un moment donné à franchir le pas.

CHAPITRE 1

UNE MÉTHODE DE RECHERCHE QUI CUMULE ENTRETIENS QUALITATIFS ET ENQUÊTE QUANTITATIVE

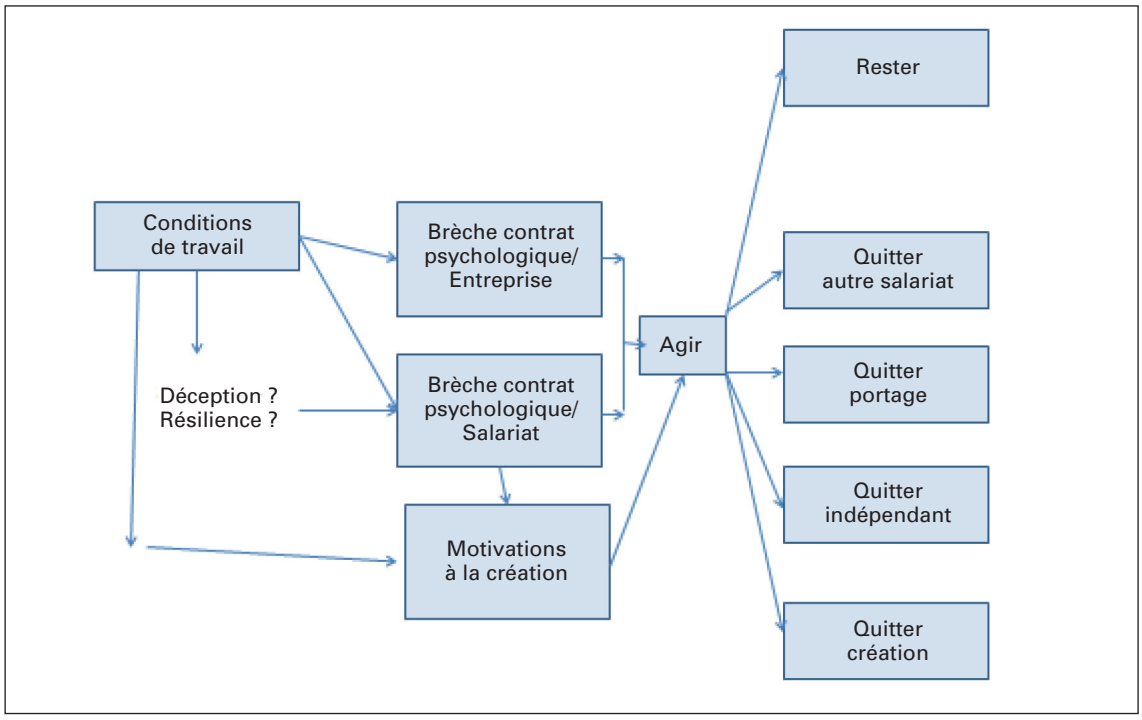
Les deux temps de notre enquête ont visé une compréhension globale du processus de passage du salariat à l'entrepreneuriat.

1.1. LA MODÉLISATION RETENUE POUR L'ENQUÊTE

Le propos de cette enquête est de tester l'impact de la nature des conditions de travail sur la création d'une activité indépendante et d'examiner comment s'opère ce passage.

La thèse de cette recherche réside dans le postulat suivant : l'état des conditions de travail produit une brèche aussi bien dans la relation avec l'entreprise que dans la relation au salariat et à la hiérarchie managériale. Cette brèche du contrat psychologique peut conduire le salarié à quitter son activité initiale pour créer une activité indépendante. Le schéma suivant illustre le raisonnement initial qui a conduit la conception du questionnaire administré.

Figure 1 – Schématisation du modèle inductif initial sur le départ du salariat vers l'entrepreneuriat



1.2. UNE ENQUÊTE QUANTITATIVE AUPRÈS D'UN ÉCHANTILLON DE CRÉATEURS POUR IDENTIFIER LES ÉLÉMENTS À L'ORIGINE DE LA BRÈCHE

L'enquête a été réalisée au printemps et à l'automne 2019 par voie électronique. 488 questionnaires utilisables ont été recueillis. Deux sources de contacts ont été utilisées :

– d'une part des porteurs de projets de création d'entreprise ayant renseigné l'enquête de suivi des Chambres d'Industrie et de Commerce entre 2014 et 2018 et ayant acceptés d'être recontactés ;

– et d'autre part des personnes issues du fichier contact d'une entreprise de portage salarial.

Les deux sources de données, après relance ont permis de collecter les données suivantes :

Tableau 1 – Structure de l'échantillon par origine des contacts

	Nbre	% obs.
Indépendants	209	42,80 %
Porteurs	279	57,20 %
TOTAL	**488**	**100,00 %**

Cet échantillon peut être qualifié d'échantillon de convenance, il nous permet de pouvoir explorer ces deux populations, mais surtout de comprendre comment se construit le passage du salariat à la création d'activité indépendante qu'elle soit sous le format classique d'une création d'entreprise (SA, SARL, EURL…) ou qu'elle soit indépendante (autoentreprise, portage salarial…).

Nous avons donc récolté 488 questionnaires exploitables (1), dont 218 femmes, soit évidemment une répartition par sexe non représentative de la population entrepreneuriale française dans laquelle on peut déplorer une faible part d'entrepreneure. Cette répartition entre sexe n'est pourtant pas liée à l'origine des répondants selon qu'ils soient passés par le portage salarial ou les CCI (non significatif).

D'autre part, si l'on neutralise les non-réponses sur la **question de l'âge** il s'avère que les plus de 40 ans représentent 73,3 % des répondants, et 26,3 % entre 25 et 39 ans. Uniquement 2 répondants se situent dans la tranche des très jeunes créateurs, entre 20 et 24 ans.

Êtes-vous...

Taux de réponse : **90,6%**

	Nb	
Non réponse	**46**	9,4%
Un homme	**224**	45,9%
Une femme	**218**	44,7%
Total	**488**	

Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?

Taux de réponse : **91,2%**

	Nb	
15 à 19 ans	**0**	0,0%
20 à 24 ans	**2**	0,4%
25 à 39 ans	**117**	26,3%
40 à 54 ans	**219**	49,2%
55 à 64 ans	**96**	21,6%
65 ans ou plus	**11**	2,5%
Total	**445**	

(1) 587 réponses mais 488 questionnaires comportant au moins 50 % des variables.

Sur les 439 répondants qui ont bien voulu indiquer leur situation de famille, 46,5 % ont des enfants ou parents en charge.

Quelle est votre situation de famille ?

Taux de réponse : **90,0%**

	Nb	
Vous vivez chez vos parents	**9**	2,1%
Vous vivez seul adulte	**84**	19,1%
Vous vivez en couple	**141**	32,1%
Vous vivez seul adulte avec des enfants ou des parents à charge	**33**	7,5%
Vous vivez en couple avec des enfants ou des parents à charge	**172**	39,2%
Total	**439**	

En termes de niveau d'étude 88, 3 % des répondants (toujours hors non réponses) ont au moins le niveau du BAC.

Quel est votre niveau d'études ?

Taux de réponse : **90,8%**

	Nb	
DEA, doctorat	**27**	6,1%
Master, diplôme d'ingénieur	**167**	37,7%
Licence, maîtrise (bac + 3 ou 4)	**85**	19,2%
BTS, DEUG	**75**	16,9%
Bac	**37**	8,4%
Première, terminale	**7**	1,6%
CAP, BT, BET, BEP	**35**	7,9%
BE, BEPC, classe de collège et seconde	**4**	0,9%
Sans diplôme, CEP	**5**	1,1%
Ne veut pas répondre	**1**	0,2%
Total	**443**	

On note, de manière assez logique, une surreprésentation des diplômes les plus élevés dans les répondants issus du fichier de l'entreprise de portage salarial comme l'indique le tableau croisé (2) ci-dessous :

Indépendants Porteurs / NIVEAU D'ÉTUDES

	Indépendants		Porteurs	
	N	% cit.	N	% cit.
DEA, doctorat	**13**	**6,3%**	**14**	**5,9%**
Master, diplôme d'ingénieur	**118**	**57,3%**	**49**	**20,7%**
Licence, maîtrise (bac + 3 ou 4)	**31**	**15,0%**	**54**	**22,8%**
BTS, DEUG	**28**	**13,6%**	**47**	**19,8%**
Bac	**7**	**3,4%**	**30**	**12,7%**
Première, terminale	**2**	**1,0%**	**5**	**2,1%**
CAP, BT, BET, BEP	**5**	**2,4%**	**30**	**12,7%**
BE, BEPC, classe de collège et seconde	**1**	**0,5%**	**3**	**1,3%**
Sans diplôme, CEP	**1**	**0,5%**	**4**	**1,7%**
Ne veut pas répondre	**0**	**0,0%**	**1**	**0,4%**

p = **<0,01** ; Khi2 = **75,02** ; ddl = **9** (**TS**)

La relation est très significative.
Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

(2) Les chiffres indiqués en couleurs indiquent une sous-représentation statistique (en rouge) ou une surreprésentation statistique (en bleu).

Parmi les répondants issus du fichier de la société de portage salarial la population des répondants avec un niveau d'études de type master, diplôme d'ingénieur ou DEA et doctorat est surreprésentée tandis que celle des licences ou maîtrises est sous-représentée. Le niveau d'études des répondants issus du fichier des porteurs de projets des Cci présente un profil plus équilibré entre les différents niveaux d'études, avec par exemple une surreprésentation des profils CAP, BT, BET, BEP ou Bac.

Parmi nos répondants, 326 sont encore dans une situation d'entrepreneur au moment de l'enquête.

D'autre part, nous avons également collecté des données de la même nature sur un échantillon de contrôle de 173 personnes qui sont restées salariées. Cet échantillon de contrôle permet de vérifier si les résultats obtenus sont généraux ou ne concernent que les créateurs d'activité.

1.3. DES ENTRETIENS QUALITATIFS POUR COMPRENDRE LES LOGIQUES QUI SOUS-TENDENT LES TRAJECTOIRES DE PASSAGE DU SALARIAT À L'ENTREPRENEURIAT

En complément, **vingt-six entretiens** ont été réalisés entre mars et avril 2020 auprès de créateurs d'entreprise, entretiens réalisés majoritairement à distance étant donné le contexte pandémique, mais d'une durée permettant un approfondissement intéressant des propos. Pour les sélectionner, nous avons privilégié le maximum de diversité de l'échantillon (cf. tableau 2). C'est ainsi que nous avons recherché des personnes d'âge et de sexe différents (l'échantillon est composé de 30 % de femmes, ce qui respecte la proportion moyenne observée dans la population moyenne), mais aussi des entrepreneurs avec ou sans salariés, issus de métiers différents et de secteurs différents. La présentation des personnes interrogées est proposée dans le tableau page suivante.

Nous avons élaboré un guide d'entretien, qui aborde les thèmes suivants : l'expérience salariale précédente, dont le parcours professionnel et les conditions et l'environnement de travail ; l'élément déclencheur de l'envie d'entreprendre dont la rupture avec le salariat (fin de contrat, solutions qui auraient pu aider à rester salarié) et la motivation (raisons, date d'apparition de l'envie d'entreprendre) ; l'expérience entrepreneuriale dont les attentes vis-à-vis de l'expérience entrepreneuriale envisagée et résultats obtenus et la comparaison avec le salariat.

Tableau 2 : Les entrepreneurs interrogés

N°	Sexe	Tranche d'âge	Forme juridique	Secteur entrepreneurial	Ancien poste comme salarié
1	Homme	Entre 26 et 35 ans	Entrepreneur avec salariés	Évènementiel	Dirigeant logistique
2	Homme	Entre 36 et 45 ans	Entrepreneur avec salariés	Affiche publicitaire	Directeur communication
3	Femme	Entre 26 et 35 ans	Entrepreneur sans salariés	Alerte numérique	Chef de projet
4	Homme	Entre 46 et 55 ans	Entrepreneur avec salariés	Promoteur immobilier	Responsable d'usine
5	Homme	Entre 18 et 25 ans	Entrepreneur avec salariés	Évènementiel	Paysagiste
6	Homme	Entre 18 et 25 ans	Entrepreneur avec salariés	Évènementiel	Sapeur-Pompier
7	Homme	Entre 26 et 35 ans	Entrepreneur sans salariés	Courtier banque/assurance	Conseiller en banque
8	Femme	Entre 36 et 45 ans	Entrepreneur sans salariés	Soin et bien-être	Esthéticienne pour un grand groupe
9	Homme	> 55 ans	Entrepreneur sans salariés	Informatique	Informaticien
10	Femme	Entre 46 et 55 ans	Indépendant en portage salarial	Designer	Salariée en communication (publicité)
11	Femme	Entre 26 et 35 ans	Entrepreneur avec salariés	Culture digitale optimale en entreprise	Chef de projet
12	Homme	Entre 36 et 45 ans	Entrepreneur avec salariés	Conseil, formation, coaching sur les transformations digitales	Manager de chefs de projets
13	Homme	Entre 36 et 45 ans	Entrepreneur sans salariés	Coiffure	Coiffeur
14	Homme	Entre 36 et 45 ans	Entrepreneur avec salariés	Immobilier	Directeur centre d'affaires (en banque)
15	Homme	Entre 18 et 25 ans	Entrepreneur sans salariés	Restauration	Salarié en communication (hôtellerie)
16	Homme	Entre 26 et 35 ans	Entrepreneur sans salariés	Informatique	Assistant d'éducation
17	Homme	Entre 26 et 35 ans	Entrepreneur avec salariés	Sport – Cyclisme	Vendeur en magasin
18	Homme	Entre 36 et 45 ans	Entrepreneur sans salariés	Sport – Accompagnateur en montagne	Chasseur alpin (Armée)
19	Homme	Entre 36 et 45 ans	Entrepreneur avec salariés	Conseil en gestion commerciale et administrative	Responsable événementiel
20	Femme	> 55 ans	Indépendant en portage salarial	Conseil dans le domaine de la qualité	Directrice communication
21	Femme	Entre 26 et 35 ans	Indépendant en portage salarial	Conseil marketing et communication	Responsable événementiel
22	Femme	Entre 46 et 55 ans	Indépendant en portage salarial	Conseil et accompagnement sur la stratégie, la communication	Directrice communication
23	Homme	> 55 ans	Indépendant en portage salarial	Conseil et accompagnement dans les processus de transition et de changement	Responsable de formation (dans le public)
24	Homme	> 55 ans	Indépendant en portage salarial	Conseil dans le domaine de la qualité	Responsable au service qualité
25	Homme	Entre 18 et 25 ans	Indépendant en portage salarial	Conseil expert en pilotage de projet digital	Chef de projet
26	Femme	> 55 ans	Entrepreneur avec salariés	Optique	Opticienne

1.4. DES ANALYSES QUI COMBINENT EXPLORATION TEXTUELLE ET ANALYSE MULTIVARIÉE

L'analyse quantitative :

Le questionnaire que nous avons construit comporte trois types de questions :

– des questions d'identification qui permettent de saisir aussi bien les caractéristiques sociodémographiques des répondants que des éléments descriptifs de leur parcours professionnel ;

– des questions ouvertes permettant d'exprimer une opinion globale sur la transition entre salariat et entrepreneuriat (exemple : « En quelques mots : qu'est-ce qui vous a conduit à changer de situation professionnelle ») ;

– des questions fermées appartenant à des outils de mesure validés par la littérature qui est présentée en partie 2. Généralement composés de trois à huit questions échelle, ces outils donnent lieu à la construction d'indicateurs généraux qui seront ensuite évalués dans des modèles.

Les traitements statistiques ont été menés selon deux angles d'analyses. **L'angle principal** visait à tester un certain nombre d'hypothèses présentées de manière détaillées dans la partie suivante (partie 2) qui reprend une communication scientifique présentée dans un colloque en mars 2021. Celle-ci présente comment nous avons **testé l'idée de la présence d'un phénomène appelé une « brèche dans le contrat psychologique » qui lie inconsciemment le salarié à son employeur chez les salariés ayant quitté le salariat pour l'entrepreneuriat, doublé d'une brèche avec le salariat en général**. Ce deuxième phénomène a été évalué en proposant notre propre adaptation de l'outil de mesure classique du contrat psychologique. Nous avons constaté la présence de ces deux phénomènes et repéré quels éléments avaient une influence sur ceux-ci. Il s'agit d'une recherche de nature exploratoire, menant à une étape ultérieure de validation de cette adaptation de l'outil de mesure (« échelle »).

D'autre part les données quantitatives ont été analysées selon un **deuxième angle,** celui des trajectoires professionnelles des répondants. Nous avons tenté de repérer des « trajectoires typiques » menant à la création d'activité à partir des combinaisons possibles d'étapes de chômage, formation, salariat, création d'activité selon différents statuts. Les résultats de cette étude exploratoire sont présentés en partie trois.

L'analyse des entretiens

Les 26 entretiens (enregistrés) ont été retranscrits et analysés en double codage, selon un codage thématique vertical et horizontal, de type à la fois émergent et théorique, dont nous avons retenu les thèmes des conditions de travail, des éléments déclencheurs, de la perception salariat/entrepreneuriat. Les résultats sont présentés en partie 4.

Nous présentons tout d'abord ci-après l'analyse quantitative selon le premier angle, celui de l'existence d'une brèche dans les attentes envers l'employeur et l'organisation afférente.

Cette partie a fait l'objet d'une communication au congrès de l'AGRH 2020.

CHAPITRE 2

NE PLUS CROIRE AU SALARIAT : UN ÉLARGISSEMENT DU MODÈLE DE LA BRÈCHE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Les évolutions économiques et sociétales du monde du travail conduisent à s'interroger sur la nature de la relation entre un travailleur et son organisation, pourquoi un salarié choisirait de quitter son entreprise, voire de rejeter le salariat pour se plonger dans une « aventure entrepreneuriale ».

Certes, le salariat reste la voie professionnelle majoritaire statistiquement (88 % de la population active) mais il se voit bousculé à plusieurs niveaux. Le contexte économique rend difficile l'accès au salariat pour une partie de la population, qui se tourne alors vers des petits contrats (slashers), l'autoentrepreneuriat, le temps partagé (coopératives d'emploi) ou encore l'intérim, etc. Ceci est « encouragé » par le mouvement global « d'uberisation » qui transforme des salariés en « entrepreneurs » en termes de statut (Abdelnour & Bernard, 2018). Le salariat est donc moins perçu comme une voie évidente de carrière, l'entrepreneuriat fait désormais partie des options envisagées et les salariés hésitent moins à quitter l'entreprise.

Enfin, une critique plus large du salariat émerge : crise des risques psychosociaux dans les années 2008-2012, questionnement sur la perte de sens et d'intérêt depuis 2015 et interrogations sur les *bullshit jobs* (Greaber, 2013) ou le travail des planneurs (Dujarier, 2015). Si la sécurité du salariat n'est pas remise en question, ses « coûts cachés » semblent de plus en plus présents dans la sphère médiatique. *A contrario* la carrière entrepreneuriale est valorisée : multiplication des programmes éducatifs à l'entrepreneuriat, création d'un statut d'étudiant entrepreneur, etc.

Notre recherche porte sur cette population de travailleurs qui a connu la relation d'emploi « classique », c'est-à-dire le salariat et qui a décidé de le quitter pour se tourner vers des formes d'emploi alternatives, plus précisément vers des activités entrepreneuriales. Ces activités peuvent prendre différentes formes : création d'entreprise avec un statut juridique non personnel ou activité indépendante exercée grâce au portage salarial. Nous souhaitons mieux comprendre les conditions qui peuvent pousser une personne salariée en entreprise à quitter le « confort » relatif induit et tourner le dos au salariat.

Pour analyser cette relation entre un employé et son entreprise nous avons choisi la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995 ; Robinson, 1996). Elle propose un modèle permettant de dépasser la dimension juridique du contrat de travail pour prendre en compte ses implications psychologiques du côté de l'employé.

Cependant, dans cette approche désormais classique (Cullinane *& al.*, 2006) la relation d'emploi ne questionne pas la nature juridique de cet emploi, mais renvoie de fait à la notion de relation salariale et à un contrat de travail à durée indéterminée alors qu'il semble pertinent d'intégrer l'existence de formes dégradées de salariat (McLean Parks *& al.*, 1998). La question est donc de savoir si une rupture du contrat psychologique avec l'organisation peut se doubler d'une rupture d'un contrat psychologique avec le système qui sous-tend l'organisation « fautive » : le salariat. La contribution principale de cette recherche est donc d'envisager et de tester en parallèle à l'existence d'une brèche dans le contrat psychologique avec l'organisation, telle qu'elle est définie par ses auteurs fondateurs, en l'étendant à la possibilité d'une brèche plus générale portant sur la relation d'autorité ou de subordination ainsi qu'avec le salariat en tant que statut.

Pour tester cette hypothèse, cette recherche a porté sur une étude quantitative. Les données ont été recueillies du printemps à l'automne 2019. Deux populations ont été enquêtées : des porteurs de projets de création d'entreprises et des personnes qui ont pris contact avec une entreprise de portage salarial dans le cadre d'un projet de travail indépendant. L'enquête a eu 587 répondants dont 488 proprement exploitables.

Les résultats confirment l'existence d'une brèche avec le salariat pour cette population. Ils montrent des écarts dans les facteurs de brèche avec l'organisation et de brèche avec le

salariat (ennui, manque d'autonomie, mauvaises relations avec le chef, manque de sens) lors du dernier emploi salarié significatif.

2.1. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1.1. Le salariat : contexte absolu mais invisible de la relation travailleur/organisation?

La relation entre un travailleur et son organisation semble avant tout pensée dans la littérature comme une relation salariale. Historiquement le salariat est devenu la catégorie juridique dominante du monde du travail dans nos sociétés après la Deuxième guerre mondiale dans le mouvement de l'industrialisation et de la modernisation de l'agriculture (Marchand, 1998). Or l'apparition de nouvelles formes d'emploi et de nouveaux métiers remettent en question les frontières entre salariat et entrepreneuriat. Le salariat est fragilisé par la montée de la précarité et les mutations profondes du monde du travail. Si certains auteurs abordent la question de la « disparition » du salariat il semble important d'**aborder la question du sens que peut prendre le travail,** valeur fondamentale de nos sociétés. **Comprendre les facteurs qui déterminent les choix de carrière, dont les conditions de travail,** paraît donc fondamental. Et en particulier le choix de l'entrepreneuriat qui se développe, en lien avec la situation économique et les possibilités accrues de se mettre à son compte « facilement ».

Le développement du travail indépendant est effectivement une réalité (Burke, 2015 ; Fox, 2014), et **pas uniquement en France,** même si sa mesure précise n'a rien d'évidente (Cieslik, 2015 ; Fox, 2014). Par ailleurs, les frontières entre les statuts sont de plus en plus floues, et des modèles s'opposant à une distinction simplificatrice salariat/non salariat existent (Cappelli & Keller, 2013). Aujourd'hui il est ainsi possible de devenir « indépendant » de multiples façons, avec un échelonnage entre la création d'une société à part entière et à l'autre opposé des indépendants en portage salarial, un statut hybride entre le salariat et l'entrepreneuriat. Le passage par le travail indépendant est devenu l'une des options de carrière professionnelle. L'étude des trajectoires professionnelles de ces indépendants montre que beaucoup d'entre eux intègrent ou alternent salariat et indépendance. Par exemple en Allemagne l'étude de Koch *& al.* (2019) sur un panel d'indépendants avec 26 années de recul identifie quatre grands types de trajectoires : les trajectoires de carrière mixtes sans statut d'emploi dominant, les trajectoires intermittentes (expériences d'indépendance courtes), les trajectoires d'indépendance par nécessité (incluant de longues périodes de chômage indemnisé) et enfin les trajectoires d'indépendants persistants.

Face à ce constat, il est possible de se demander dans quelle mesure c'est un évènement ponctuel ou une tendance de fond ; et dans ce dernier cas si elle est **souhaitable** ou avant tout **dysfonctionnelle**. En France, le recours abusif au statut d'autoentrepreneur s'inscrit clairement dans cette trajectoire sociétale (Arreola *& al.*, 2017). Mais au contraire de la vision précédente, il existe des interprétations qui mettent en avant la **dimension émancipatrice** de ces nouvelles formes d'emploi (Fox, 2014). Dans toute l'Europe, le travail indépendant semble être majoritairement masculin (Hatfield, 2015). La croissance de l'emploi indépendant chez les femmes dans plusieurs pays d'Europe peut à montrer que c'est un statut alternatif à l'emploi, qui touche les populations les plus en difficultés pour l'accès au salariat ; mais aussi que certaines facilités d'articulation entre les sphères professionnelles et personnelles permises par l'indépendance sont intéressantes pour les femmes ayant des enfants (Bögenhold & Klingmair, 2015).

La relation travailleur/organisation est une question complexe, située dans un cadre socioéconomique en plein mutation, dans lequel on constate une évolution de la perception des carrières professionnelles vers l'exploration de trajectoires en dehors du salariat. Le salariat se trouve confronté à ses contradictions internes : donner de l'autonomie, développer l'agilité mais dans le cadre d'une relation de subordination ; permettre l'accomplissement de soi mais en cohérence avec les impératifs de performance… Ces contradictions sont d'autant plus perceptibles lorsqu'elles sont mises en perspective avec l'autre pan du secteur économique qui ne dépend pas du salariat.

La question est donc de savoir si, pour les salariés qui basculent vers l'entrepreneuriat (quel que soit son format) cette rupture de la relation avec une organisation en particulier peut se doubler d'une rupture avec le système qui sous-tend l'organisation « fautive » : le

salariat. Cela peut se distinguer en deux questions, l'une « de principe » et l'autre « de système ». Une lecture de principe conduirait à se demander s'il existe une rupture avec la relation de subordination, d'autorité. Une lecture de système conduit à se demander s'il existe une rupture avec le salariat en tant que statut.

Afin d'étudier la nature de cette rupture avec l'organisation nous présentons dans la partie suivante l'approche théorique du contrat psychologique et la notion de brèche.

2.1.2. La brèche du « contrat psychologique »

Le terme de « contrat psychologique » a été utilisé pour la première fois par Argyris dans les années 60 sous l'expression « contrat de travail psychologique » (*"psychological work contract"*) pour décrire le maintien, par les salariés d'une usine, d'un haut niveau de productivité en échange de l'acceptation – tacite – de leur supérieur hiérarchique de respecter un certain nombre de règles. D'une manière générale la notion de contrat psychologique décrit la relation entre les employés et leur organisation comme une relation d'échange créant des attentes mutuelles dont aucune des deux parties n'est pleinement consciente. Ces attentes ne figurent pas sur un contrat écrit mais constituent pourtant des déterminants du comportement du salarié sur son lieu de travail. Les travaux de Rousseau (1989, 1995) ont fait évoluer ce concept, en rupture avec les premiers auteurs, vers une approche centrée sur l'individu qui lui seul interprète les « promesses » (et non plus les « attentes ») des deux parties. L'auteure centre le contrat psychologique sur la notion de « croyances » du salarié quant à cet accord d'échange tacite. Cette approche négligeant la réciprocité de la relation d'échange social à fait l'objet de critiques (Guerrero, 2004 ; Coyle-Shapiro, Kessler, 2000). Des travaux, peu nombreux, se sont également intéressés au rôle des employeurs ou responsables RH (Guest *& al.*, 2002) ou bien à l'impact d'un changement de l'équipe de direction (Saboune *& al.*, 2017).

Aujourd'hui pourtant, la plupart des recherches retient la définition de Rousseau (1989 ; 1990) : « les croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie » (1989), lequel « naît lorsqu'une partie croit qu'une promesse en un retour futur a été faite par l'autre partie, et donc que si elle lui apporte une contribution, elle l'oblige en retour pour un bénéfice futur » (1990). Cette théorie a donné lieu à de nombreux travaux académiques ainsi que des outils stabilités de mesure du contrat psychologique et de sa « qualité » abordée par la notion de « dépassement » (écart positif entre les attentes et les réalisations), de « rupture » (non-respect perçu du CP) ou la « violation » du contrat (Robinson *et al.*, 2000) lorsque ce non-respect perçu fait intervenir une dimension affective.

Nous avons retenu le concept de **« brèche » tel que défini par Morrison and Robinson (1997) comme l'évaluation cognitive de l'échec de l'organisation à remplir ses obligations.** Il a été démontré que la perception d'une brèche a un impact négatif sur le comportement des employés : certains employés de valeurs sont amenés soit à se désengager de leur travail soit à quitter leur emploi. En effet, la brèche peut se révéler tellement forte que le salarié peut décider de quitter l'entreprise, soit en restant dans la même branche, soit en changeant de métier. Cependant l'échelle de référence permettant de mesurer cette brèche ne permet pas de prendre en considération la possibilité de chercher un autre poste en dehors du salariat. Il s'agit de l'échelle de Robinson et Morrison (2000) traduite par Guerrero (2005). Guerrero constate en 2005 que le concept de contrat psychologique était désormais bien établi mais que les instruments de mesure faisaient encore défaut. Elle a donc adapté le *"Psychological Contract Index (PCI)"* proposé en 1990 par Rousseau, actualisé en 1998-2000 au contexte français tout en le complétant. Cette échelle permet d'apprécier la perception par le salarié de la tenue des promesses faites par l'employeur lors du recrutement (La plupart des promesses ont-elles été tenues ? mon employeur a-t-il fait ce qu'il pouvait pour tenir ses promesses ?, etc.) ou vis-à-vis de l'organisation.

Dans cette approche il n'est pas précisé la nature de l'objet de la déception du salarié, cette déception étant appliquée de manière globale à l'employeur ou l'organisation. Étant donné les enjeux sociétaux liés au salariat présentés dans la partie précédente nous avons souhaité clarifier l'objet de cette déception afin de tenter de distinguer le « divorce » avec l'employeur actuel, du divorce éventuel avec la nature hiérarchique de la relation salariale et le divorce éventuel avec le salariat en général comme statut d'emploi. Le contrat psychologique permet donc de penser la relation entre une organisation et les travailleurs

sous contrat juridique avec celle-ci. Ce contrat est implicitement un contrat de « salariat ». Le concept de brèche apparaissant entre les attentes implicites et la perception de leur réalisation permet d'analyser certains facteurs socio cognitifs liés au vécu du travail par le salarié et donc de comprendre son comportement vis-à-vis de celui-ci. Nous étudions un type de comportement final, le départ de l'entreprise doublé du choix de quitter le salariat.

Dans le cadre théorique du contrat psychologique nous essayons donc de comprendre si parmi les facteurs de départ du salarié il est possible d'isoler deux autres formes de brèche, définies telles que :

– une **brèche vis-à-vis de l'autorité :** l'évaluation cognitive par le salarié de l'échec de sa hiérarchie à répondre à ses attentes ;

– une **brèche vis-à-vis du salariat :** l'évaluation cognitive par le salarié de l'échec du salariat comme statut d'emploi à répondre à ses attentes.

2.1.3. Les dimensions des conditions de travail susceptibles d'agir sur les différentes formes de brèches

La littérature permet donc de constater une existence possible de la brèche avec l'employeur et de faire l'hypothèse d'une extension de cette brèche à la relation au système du salariat en général et à la relation hiérarchique en général.

Un certain nombre de variables permettent de qualifier les conditions de travail. On peut faire l'hypothèse qu'elles influencent l'apparition ou non d'une brèche dans le contrat psychologique, qu'elle soit avec l'employeur, l'autorité ou le salariat. Il est possible de distinguer des variables qui caractérisent **l'organisation du travail** (exemple : la charge de travail), des variables qui décrivent la dimension **managériale** des conditions de travail (management participatif, exemplaire et attentif), mais aussi le **potentiel motivationnel** de l'activité (autonomie, mobilisation des compétences et sens du travail) et des éléments caractérisant l'impact global de ces conditions sur la **santé** physique et psychologique comme sur la vie personnelle.

L'impact d'une organisation du travail dégradée sur la brèche du contrat psychologique paraît assez bien connu. Ainsi, de nombreuses recherches montrent qu'une charge de travail trop élevée influe sur l'intention de quitter l'organisation (Suarthana & Riana, 2016 ; Bal *& al.*, 2017), y compris avec une lecture longitudinale (Bal *& al.*, 2017), et ce pour toutes les catégories de travailleurs (De Cuyper *& al.*, 2010). Plus largement, les modèles classiques de santé au travail montrent son rôle central dans les situations problématiques (e.g. Karasek, 1979 ; Siegrist, 1996). De fait, il semble pertinent d'intégrer en premier lieu la question du lien entre charge de travail trop élevée et brèche des différentes formes de contrats.

Hypothèse 1a : une charge de travail élevée entraîne une brèche avec l'employeur.

Hypothèse 1b : une charge de travail élevée entraîne une brèche avec l'autorité.

Hypothèse 1c : une charge de travail élevée entraîne une brèche avec le salariat.

En ce qui concerne la dimension **managériale**, il s'agit d'identifier les dimensions d'une activité managériale différenciant.

Traditionnellement, l'ensemble des comportements « positifs » d'un manager avec ses collaborateurs a pour conséquence de diminuer leur intention de départ (Teoh *& al.*, 2015). Arnold *& al.* (2010) identifient trois dimensions à un comportement « positif » de manager : l'exemplarité, l'attention aux autres et l'aspect participatif.

L'exemplarité du management peut croiser de nombreuses dimensions d'analyses et d'effets positifs (Major, 2015 ; Simmons, 2002). La dimension d'exemplarité dans le management a au départ plutôt été étudiée dans les analyses sur le leadership (Hunt & Laing, 1997). Par ailleurs, la notion d'exemplarité a été mobilisée pour étudier la capacité des managers à faire changer leurs collaborateurs. Dans ce cadre, Melkonian *& al.* (2011) montrent le lien entre exemplarité et perception de la justice organisationnelle dans un cadre de Fusion-Acquisition. Arnold *& al.* (2010) proposent que c'est un des comportements positifs dont un manager peut faire preuve. De fait, si l'exemplarité managériale n'est que rarement étudiée en tant que telle, et encore moins dans son lien avec l'inten-

tion de quitter l'organisation pour les collaborateurs, il semble pertinent de la tester comme une des dimensions possibles de la brèche du contrat psychologique.

Hypothèse 2a : un management faiblement exemplaire entraîne une brèche avec l'employeur.

Hypothèse 2b : un management faiblement exemplaire entraîne une brèche avec l'autorité.

Hypothèse 2c : un management faiblement exemplaire entraîne une brèche avec le salariat.

Avoir un manager source de soutien diminue l'intention de départ (Teoh *& al.*, 2015). On peut questionner plus précisément la dimension d'empathie, qui a un effet positif sur la santé et le bien-être des collaborateurs (Clark *& al.*, 2019 ; Scott *& al.*, 2010). De même, Skinner et Spurgeon (2005) montrent que l'empathie du manager influe l'engagement, l'effort et la satisfaction du collaborateur, tandis qu'Arnold *et al.* (2010) montrent la place de l'attention portée aux collaborateurs, le fait pour le manager d'être concerné par les membres de son équipe. On trouve aussi mention du concept d'intelligence émotionnelle, qui, lorsqu'elle est du fait des managers, est associée à davantage de satisfaction et de performance de la part des collaborateurs (Sy *& al.*, 2006). Momeni (2006) montre de même que cette caractéristique influe positivement sur le climat organisationnel. La convergence de ces différentes dimensions nous conduit à poser les hypothèses suivantes.

Hypothèse 3a : un management faisant preuve de peu d'attention aux autres entraîne une brèche avec l'employeur.

Hypothèse 3b : un management faisant preuve de peu d'attention aux autres entraîne une brèche avec l'autorité.

Hypothèse 3c : un management faisant preuve de peu d'attention aux autres entraîne une brèche avec le salariat.

Il est démontré depuis longtemps que mettre en place un management **participatif** peut avoir des effets positifs sur la satisfaction et la productivité des collaborateurs (Locke *& al.*, 1986 ; Cotton *& al.*, 1988), et ceux pour l'ensemble des travailleurs (Goñi-Legaz & Ollo-López, 2017). Jackson (1983) montre en particulier que cela diminue l'intention de départ. Ce positionnement managérial positif permet donc de proposer les hypothèses suivantes.

Hypothèse 4a : un management faiblement participatif entraîne une brèche avec l'employeur.

Hypothèse 4b : un management faiblement participatif entraîne une brèche avec l'autorité.

Hypothèse 4c : un management faiblement participatif entraîne une brèche avec le salariat.

Une autre dimension de ce que recouvre l'idée de conditions de travail réside dans la capacité de celles-ci à engendrer des processus de **motivation** et d'engagement. Nous distinguerons ici trois dimensions souvent mobilisées et qui sont susceptibles de s'inscrire dans une logique globale d'autodétermination (Deci et Ryan, 2010) : l'autonomie, la mobilisation des compétences et le sens.

Les modèles classiques de santé psychologique au travail donnent un rôle fondamental à **l'autonomie** (e.g. Karasek, 1979 ; Demerouti *& al.*, 2001). Son absence a des conséquences délétères, tandis que sa présence est une source de protection. De fait, De Cuyper *& al.* (2010) montrent que l'autonomie est un élément important dans l'engagement au travail des travailleurs permanents. Plus précisément, Chung-Yan (2010) montre que l'absence d'autonomie est un prédicteur fort de *turnover* (même si l'effet peut être modéré par la complexité du travail). Ahuja *& al.* (2007) montrent de même que l'autonomie a un effet sur l'intention de départ, *via* l'épuisement professionnel et l'engagement organisationnel. La convergence tout comme l'ancienneté des mobilisations de ce concept pour étudier la santé psychologique au travail justifient de l'intégrer à nos hypothèses.

Hypothèse 5a : une faible autonomie dans le travail entraîne une brèche avec l'employeur.

Hypothèse 5b : une faible autonomie dans le travail entraîne une brèche avec l'autorité.

Hypothèse 5c : une faible autonomie dans le travail entraîne une brèche avec le salariat.

La **mobilisation des compétences** est une dimension positive du rapport au travail considérée comme en lien avec l'autonomie dans de nombreux modèles classiques de rapport au travail (e.g. Karasek, 1979 ; Demerouti *& al.*, 2001). De fait, il semble pertinent d'ajouter les hypothèses suivantes pour compléter ou nuancer les hypothèses n° 5 sur l'autonomie. En effet, l'usage des compétences pourrait aussi être lié à la brèche du contrat psychologique.

Hypothèse 6a : un faible usage des compétences entraîne une brèche avec l'employeur.

Hypothèse 6b : un faible usage des compétences entraîne une brèche avec l'autorité.

Hypothèse 6c : un faible usage des compétences entraîne une brèche avec le salariat.

Avoir un travail qui a du sens entraîne un ensemble d'effets positifs (Kahn, 1990 ; May *& al.*, 2004). Cela peut avoir un effet sur l'intention de départ (Lam *& al.*, 2016 ; May *& al.*, 2004, Browne *& al.* 2019). Par ailleurs, le comportement du manager peut avoir des répercussions sur le sens perçu du travail (Brown *& al.* 2005). La convergence, l'ancienneté et la légitimité des recherches qui proposent cette dimension comme enjeu de la santé psychologique au travail justifient d'envisager la perte du sens au travail dans les hypothèses explicatives de la brèche du contrat psychologique.

Hypothèse 7a : un faible sens au travail entraîne une brèche avec l'employeur.

Hypothèse 7b : un faible sens au travail entraîne une brèche avec l'autorité.

Hypothèse 7c : un faible sens au travail entraîne une brèche avec le salariat.

Enfin, l'état global des conditions de travail se traduit dans l'ensemble des dimensions susceptibles d'affecter la santé psychologique, physique et la vie personnelle.

En ce qui concerne la dimension psychologique, **l'ennui** apparaît comme une variable importante. L'ennui au travail a été défini par Eastwood *et al.* (2012) comme une émotion négative et démotivante qui conduit à ne pas s'engager de manière significative dans une tâche. L'ennui est ainsi associé à la fois à une perception négative de son environnement de travail, mais aussi à un déficit d'engagement. L'ennui peut ainsi se concevoir comme une émotion qui peut engendrer des identités temporaires fondées sur des espérances déçues et une impression de stagnation (Costas & Kärreman 2016).

D'autre part, le salarié baigne dans un univers où les injonctions à prendre du plaisir et trouver du sens sont nombreuses et peuvent ainsi conduire la personne expérimentant de l'ennui au travail à réagir pour chercher autre chose (Fleming & Sturdy, 2011 ; Butler *et al.,* 2011). Le fait de rencontrer l'ennui au travail peut ainsi déboucher sur des comportements négatifs comme des formes de déviances (van Hooff & van Hooft, 2014, Bruursema *et al.,* 2011). De la même manière, l'ennui est à la fois associé à une moindre qualité de service (Velasco, 2017), mais aussi à une moindre satisfaction au travail (Di Mascio, 2010). D'un autre côté Harju *et al.* (2016) ont montré qu'il existait un lien entre la recherche de challenges et l'ennui au travail. À la lumière de cela, on peut poser l'hypothèse de l'existence d'un lien statistique entre un ennui élevé et des attentes déçues donc une remise en question des différents contrats psychologiques.

Hypothèse 8a : un ennui élevé dans le travail entraîne une brèche avec l'employeur.

Hypothèse 8b : un ennui élevé dans le travail entraîne une brèche avec l'autorité.

Hypothèse 8c : un ennui élevé dans le travail entraîne une brèche avec le salariat.

Le lien entre **fatigue** et état global des conditions de travail est connu depuis longtemps (Taylor *& al.,* 1937), bien que van Dijk et Swaen rappellent qu'il est complexe à mesurer (2003). Ces éléments concernant le lien entre fatigue et brêche du contrat psychologique sont d'autant plus importants à intégrer à nos hypothèses que Loriol rappelle que la « mauvaise » fatigue est corrélée aux situations professionnelles difficiles (1999), ce que d'autres études confirment (Bültmann *& al.*, 2002). La fatigue peut ainsi être un symptôme de brèche, d'autant qu'elle est prédictive d'arrêts maladies courts comme longs (Janssen *& al.,* 2003). Elle est aussi plus fréquente lorsque le temps de travail est organisé de manière irrégulière (3×8 ou 5×8) (Jansen *& al.*, 2003). Beckers *& al.* identifient son lien avec la surcharge de travail *via* les heures supplémentaires et montrent que ce n'est pas simplement la quantité de travail mais sa conjonction avec la motivation et l'autonomie

qui entraîne, ou non, de la fatigue (2004). D'autres approches abordent la fatigue sous l'angle de la perte de productivité (Ricci *& al.,* 2007). La fatigue semble donc un élément caractéristique des risques de brèches.

Hypothèse 9a : une fatigue élevée dans le travail entraîne une brèche avec l'employeur.

Hypothèse 9b : une fatigue élevée dans le travail entraîne une brèche avec l'autorité.

Hypothèse 9c : une fatigue élevée dans le travail entraîne une brèche avec le salariat.

De nombreuses études montrent qu'un mauvais équilibre vie personnelle/vie professionnelle a un effet sur l'intention de départ (Ahuja *& al.*, 2007 ; Syed *& al.*, 2018). Rhee *& al.* (2020) confirment cela, dans le cadre de tensions de la vie privée sur le travail comme de tensions du travail sur la vie privée. Il paraît donc intéressant de tester en dernière hypothèse le lien entre équilibre vie privée/vie professionnelle et les différentes brèches des contrats psychologiques que nous souhaitons évaluer.

Hypothèse 10a : un mauvais équilibre VP/VP entraîne une brèche avec l'employeur.

Hypothèse 10b : un mauvais équilibre VP/VP entraîne une brèche avec l'autorité.

Hypothèse 10c : un mauvais équilibre VP/VP entraîne une brèche avec le salariat.

2.2. MÉTHODOLOGIE

2.2.1. L'échantillon

Pour évaluer l'impact des conditions de travail sur ces trois formes de brèche du contrat psychologique, nous avons interrogé une population de salariés ayant par la suite décidé de créer une activité autonome. Il s'agissait en fait de s'assurer que la rupture n'était pas seulement une opinion globale sur la relation à l'employeur, mais qu'elle s'était accompagnée d'une réelle évolution de la part des personnes concernées. Cette évolution se manifestant à travers l'expression d'une volonté de création d'activité indépendante.

Les personnes interrogées sont donc toutes des salariés qui ont souhaité quitter le salariat pour créer une activité autonome.

2.2.2. La collecte de données

Les données ont été recueillies au printemps et à l'automne 2019 par l'intermédiaire d'un questionnaire en ligne.

Deux populations ont été enquêtées parmi les personnes ayant eu une expérience du salariat et décidé à le quitter :

– Des porteurs de projets de création d'entreprises issus de l'intégralité du territoire français, ayant été en relation avec les chambres de commerce et d'industrie. Nous les qualifions de « porteurs de projets », puisqu'au moment de leur contact avec l'institution, ils avaient un tel projet, quel que soit son avancement. Parmi ceux-ci, certains ont aujourd'hui créé une entreprise, d'autres sont devenus travailleurs indépendants ou bien sont restés salariés.

– Des porteurs de projet ayant pris contact avec une entreprise nationale de portage salarial. Parmi ceux-ci, certains sont aujourd'hui travailleurs indépendants en portage salarial ou créateurs d'entreprise ou salariés.

Ces personnes ont été interrogées par voie électronique, une relance a été effectuée dix jours après la première interpellation. Parmi les 587 réponses, nous avons retenu pour nos analyses les 488 questionnaires renseignés à plus de 80 %. D'autre part, il était proposé de laisser une adresse mail pour être recontacté pour poursuivre les échanges et ce sont 187 répondants qui ont accepté ce principe.

2.2.3. Les variables de l'enquête

Pour évaluer l'impact des conditions de travail sur les différentes formes de brèches, nous avons construit un outil de recueil des données mobilisant d'une part les différentes formes de brèche et d'autre part les principales dimensions de conditions de travail qui émergeaient de la littérature comme susceptibles de conduire à une telle rupture.

En ce qui concerne la brèche, nous avons mobilisé l'échelle de Robinson et Morrison (2000) traduite par Guerrero (2005). Il s'agit d'une échelle à neuf items (ex. : *« La plupart des promesses que mon employeur m'avait faites lors de mon recrutement ont été tenues »*, α = 0,906).

Pour évaluer les deux autres formes de brèches, nous avons adapté pour chacune d'entre elles trois items de l'échelle initiale. Pour chacune de ces brèches nous avons retenu les items qui nous semblaient les mieux adaptables à notre définition de chaque brèche.

C'est ainsi qu'en ce qui concerne la brèche avec le salariat comme la brèche avec la relation hiérarchique nous avons retenu les items suivants :

Tableau 3 : Items retenus pour décrire les différentes formes de brèches

Brèche avec le salariat (α = 0,651).	Brèche avec la relation hiérarchique (α = 0,709).
Le salariat correspondait à ce que j'en attendais.	Je ne me sentais pas à l'aise à travailler sous les ordres de quelqu'un.
Je me suis senti frustré par la relation salariale qui existait.	Mon supérieur hiérarchique n'a pas tenu les promesses qu'il m'avait faites à mon arrivée dans l'entreprise.
J'avais le sentiment qu'être salarié ne me correspondait pas.	Être subordonné ne correspondait pas à la manière que j'ai d'envisager le travail.

En ce qui concerne les conditions de travail nous avons fait le choix de retenir des variables couvrant l'ensemble des dimensions de ce que l'on peut entendre par conditions de travail en mobilisant à la fois des variables portant sur l'organisation du travail (la charge de travail) et le management (management participatif, empathique et exemplaire), des variables identifiant le potentiel motivationnel de l'activité (autonomie, mobilisation des compétences, sens) mais aussi son impact sur la santé et la vie personnelle (fatigue, ennui, équilibre vie personnelle/vie professionnelle).

Pour la charge de travail nous avons retenu l'échelle de Caplan *et al.* (1975) qui est certainement la plus utilisée des mesures de charge de travail (ex. : *je n'ai pas assez de temps en une journée pour faire mon travail*, α = 0,899).

Pour les différentes dimensions de la qualité du management, nous avons utilisé l'échelle de Arnold *et al.* (2000) en retenant trois dimensions : le management participatif (ex. : *« Il utilise les propositions de l'équipe pour prendre des décisions »*, α = 0,836), l'exemplarité (ex. : *« Il montre l'exemple par son comportement »*, α = 0,829) et la préoccupation pour autrui (empathie, ex. : *« Il(elle) se sent concerné(e) par le bien-être de ses subordonnés »*, α = 0,840). Ces trois dimensions ont été mobilisées en retenant les ajustements de Srivastava, Bartol et Locke (2006) et en utilisant la traduction de Carrier Vernhet (2012).

En ce qui concerne l'autonomie et la mobilisation des compétences, il s'agit ici d'évaluer des conditions motivationnelles de travail. C'est pourquoi nous mesurons ici deux des dimensions de l'autodétermination au sens de Deci et Ryan (2001), nous utilisons ici les échelles proposées par Van den Broeck *et al.* (2008) pour l'autonomie (ex. : *« j'ai le sentiment d'être moi-même dans mon travail »*, α = 0,795) et pour la mobilisation des compétences (ex. : *« je ne me sens pas vraiment compétent(e) dans mon travail »*, α = 0,684). Pour ce qui est du sens, nous avons retenu l'échelle de Work meaningfulness de Bunderson et Thompson (2009), la traduction en français a été réalisée par nos soins (ex. : *« le travail que je fais est important »*, α = 0,897).

Pour ce qui est des impacts sur la santé et la vie personnelle, nous avons fait le choix de trois variables : la fatigue, l'ennui et l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle. La fatigue a été mesurée par la dimension fatigue physique du Shirom and Melamed

Burnout Measure (2006) dans sa traduction de Sassi et Neveu (2010) (ex. : *« je me sentais physiquement vidé(e) »*, $\alpha = 0{,}943$). L'ennui a été évalué par l'intermédiaire de la Dutch Boredom Scale (Reijseger *et al.*, 2013), la traduction a été assurée par nos soins (ex. : *« je passe mon temps sans savoir quoi faire »*, $\alpha = 0{,}824$). L'équilibre des temps de vie a été mesurée par l'échelle de Netemeyer *et al.* (1996) dans sa traduction française de Carrier Verhnet (2012) (ex. : *« Les exigences de mon travail interfèrent avec ma vie personnelle »*, $\alpha = 0{,}946$).

2.2.4. Les analyses réalisées

Après avoir réalisé une analyse factorielle pour vérifier que les variables étaient suffisamment corrélées pour constituer un score composite, en calculant l'indice KMO, nous avons vérifié la consistance interne de chaque score composite par une analyse de fiabilité en calculant l'alpha de cronbach. Parfois, cela nous a conduit à éliminer des items qui étaient initialement sélectionnées pour construire le score. Toutes nos variables répondent aux normes de validité statistique, à savoir un KMO supérieur à 0.5 et un alpha de cronbach supérieur à 0.6.

Nous avons ensuite réalisé trois régressions hiérarchiques pour chacune des trois variables dépendantes suivantes : la brèche du contrat avec l'employeur, la brèche de la relation salariale et la brèche de la relation hiérarchique et avec toutes les variables indépendantes (Sens, Compétences, Autonomie, Ennui, Fatigue, Charge de travail, Chef Exemplaire, Chef empathique, Chef Participatif, Équilibre de vie Perso/Pro).

La qualité des modèles de régression et l'indépendance des erreurs ont ensuite été évalués. Ceci permettant de s'assurer de la qualité des données et du modèle retenu.

2.3. RÉSULTATS

Nos résultats montrent l'existence des deux autres types de brèches dont nous avions fait le postulat : une brèche du contrat hiérarchique et une brèche avec l'idée de relation salariale. Il est donc pertinent d'enrichir la mesure de la brèche avec l'employeur pour en mesurer ses trois dimensions (organisation, relation de subordination et rejet du salariat).

D'autre part nous observons que la présence de fatigue des salariés et d'un niveau élevé de mobilisation des compétences entraînent une brèche dans le contrat psychologique qu'elle que soit la forme de brèche (brèche vis-à-vis de l'employeur, vis-à-vis de la relation à l'autorité et vis-à-vis de la relation salariale), tandis que certaines formes de brèche sont sensibles à des facteurs précis.

L'analyse des résultats montre donc qu'il existe à la fois des conditions de travail qui produisent des brèches sur chacun des types de contrats psychologiques et des conditions spécifiques à la rupture de chacun de ceux-ci. Cela nous permet de mieux caractériser les différentes formes de ruptures.

2.3.1. Brèche avec l'employeur

En ce qui concerne la brèche avec l'employeur, la régression calculée (R^2 = 0,356, R^2 ajusté = 0,342, Durbin-Watson = 2,132) permet d'expliquer plus d'un tiers de la variabilité de la brèche du contrat avec l'employeur. Le test de Durbin-Watson montre que l'indépendance des erreurs est respectée.

Tableau 4 : Résultats de la régression sur la brèche du contrat psychologique à l'employeur

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	1,488	,246		6,058	,000
Charge de travail	,089	,040	,109	2,229	,026
Chef participatif	,016	,058	,018	,283	,778
Chef exemplaire	,031	,048	,036	,636	,525
Chef attentif	– ,326	,060	– ,359	– 5,426	,000
Autonomie	– ,028	,055	– ,024	– ,506	,613
Compétences	,107	,051	,101	2,086	,037
Sens	– ,008	,044	– ,008	– ,180	,857
Ennui	,130	,073	,083	1,783	,075
Fatigue	,324	,035	,408	9,350	,000
Équilibre VP/VP	,064	,040	,071	1,571	,117

En fait, si l'on reprend les différentes dimensions des conditions de travail que nous avons identifiées, on constate que seule une des dimensions du management est liée à cette brèche : la dimension management attentif. Cela laisse supposer qu'un déficit d'attention au salarié peut conduire celui-ci à remettre en cause le lien qui l'unit à son employeur. L'autre dimension qui possède un impact fort est celle de la fatigue physique. D'une manière générale, cette variable fournit une bonne indication d'une situation globalement dégradée. Ici, cela indique que la rupture du contrat psychologique peut ainsi être associée à un malaise global.

La charge de travail, l'usage des compétences et l'ennui ont un impact plus modérés.

Ainsi, certaines des dimensions de chacun des quatre axes d'analyse (charge, management, motivation et santé) expliquent cette brèche.

Les hypothèses 1a, 3a, 6a, 8a et 9a sont confirmées.

2.3.2. Brèche avec l'autorité

Le second type de brèche que nous avons mis en évidence est la brèche avec l'autorité hiérarchique. Il s'agit ici d'une mesure du rejet que peut avoir le salarié des contraintes de la relation avec un chef. Dans notre modèle, la régression calculée (R^2 = 0,206, R^2 ajusté = 0,189, Durbin-Watson = 2,017) permet d'expliquer un cinquième de la variabilité de la brèche du contrat à la relation hiérarchique. Le test de Durbin-Watson montre que l'indépendance des erreurs est respectée.

Tableau 5 : Résultats de la régression sur la brèche de la relation hiérarchique

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	1,336	,275		4,854	,000
Charge de travail	,096	,045	,116	2,152	,032
Chef participatif	– ,006	,065	– ,007	– ,094	,925
Chef exemplaire	,024	,054	,028	,452	,652
Chef attentif	– ,161	,067	– ,176	– 2,397	,017
Autonomie	– ,085	,062	– ,071	– 1,378	,169
Compétences	,069	,058	,065	1,204	,229
Sens	,054	,049	,056	1,092	,275
Ennui	,284	,082	,181	3,475	,001
Fatigue	,239	,039	,299	6,167	,000
Équilibre VP/VP	,002	,045	,002	,042	,967

Ici, il convient d'identifier deux points : d'une part, un lien moins marqué entre ce que fait le chef et le rejet de la relation hiérarchique et d'autre part l'apparition de l'ennui comme variable explicative particulièrement significative de cette brèche, en plus de la fatigue. La charge de travail continue d'avoir un impact modéré.

On constate une absence de lien entre absence de motivation intrinsèque à l'activité et rejet de l'autorité, ce qui semblerait relativement logique. La nature du travail n'entre pas en compte dans la perception qu'ont les individus de la qualité du management. Le plus étonnant réside certainement dans la faiblesse du lien entre l'activité managériale perçue du supérieur hiérarchique. En fait, le rejet de la relation hiérarchique ne semble pas lié à un supérieur hiérarchique donné et ses pratiques de management, mais plutôt à un rejet plus global. C'est ce que nous confirme l'émergence de l'ennui dans les facteurs explicatifs de cette brèche. Si il y a rejet de la relation de subordination, c'est aussi parce que l'activité réalisée paraît peu enthousiasmante. S'opère alors une forme de rejet qui repose sur un mécanisme d'attribution causale en direction du supérieur hiérarchique direct.

Les hypothèses 1b, 3b, 8b et 9b sont confirmées.

2.3.3. Brèche avec le salariat

Le troisième type de brèche que nous avons considéré est celui de la brèche de la relation salariale. L'idée étant qu'il existe au côté d'un rejet de la relation à l'employeur et d'un rejet de la subordination, un rejet de l'idée même de s'inscrire dans un système salarial.

Dans notre modèle, la régression calculée (R^2 = 0,250, R^2 ajusté = 0,234, Durbin-Watson = 1,911) permet d'expliquer un quart de la variabilité de la brèche du contrat à la relation salariale. Le test de Durbin-Watson montre que l'indépendance des erreurs est respectée.

Tableau 6 : Résultats de la régression sur la brèche de la relation salariale

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	1,327	,248		5,361	,000
Charge de travail	,055	,040	,071	1,360	,174
Chef participatif	– ,062	,059	– ,073	– 1,051	,294
Chef exemplaire	,019	,048	,024	,387	,699
Chef attentif	– ,039	,060	– ,046	– ,644	,520
Autonomie	– ,045	,055	– ,041	– ,806	,420
Compétences	,295	,052	,296	5,686	,000
Sens	– ,112	,044	– ,125	– 2,526	,012
Ennui	,265	,073	,182	3,611	,000
Fatigue	,225	,035	,304	6,455	,000
Équilibre VP/VP	– ,092	,041	– ,110	– 2,262	,024

Ici, la brèche de la relation salariale est particulièrement expliquée à la fois par la fatigue et l'ennui comme la rupture du contrat à la relation hiérarchique, mais s'ajoutent à cela deux variables : la mobilisation des compétences et, à niveau moindre, le déficit de sens et le déséquilibre des temps de vie. À l'inverse, la charge de travail et le management disparaissent.

Il semble ainsi que le rejet du salariat est le fruit d'un état global des conditions de travail. Le salarié réalise une activité qui mobilise ses compétences mais qui n'a pas de sens pour lui et qui affecte sa vie personnelle. Cette situation d'ennui et de fatigue provoque un rejet de sa situation actuelle et l'invite à envisager autre chose.

Les hypothèses 6c, 7c, 8c, 9c et 10c sont confirmées.

Discussion, limites et conclusion

La recherche a donc confirmé une partie des hypothèses. C'est par ailleurs dans l'écart entre les résultats pour les différentes brèches qu'il est possible d'identifier les principales contributions. Le tableau ci-dessous présente une comparaison des degrés de significativité entre les différentes brèches afin de rendre visible ces écarts, commentés ensuite dans la partie contribution.

Tableau 7 : Comparaison des degrés de significativité des différentes brèches

		Brèche avec l'employeur	Brèche avec l'autorité	Brèche avec le salariat
1	Charge de travail	*	*	
2	Management participatif			
3	Management attentif	***	*	
4	Management exemplaire			
5	Autonomie			
6	Utilisation des compétences	*		***
7	Sens au travail	*		
8	Ennui	*	**	***
9	Fatigue	***	***	***
10	VP/VP			*

Contributions

Enrichissement des théories du contrat psychologique

La première contribution de cette recherche est l'élargissement du modèle de brèche du contrat psychologique (Rousseau, 1989, 1995 ; Morrison and Robinson, 1997). Notre travail montre en effet que l'on peut considérer au moins deux formes complémentaires du contrat psychologique et des brèches susceptibles de l'affecter : une entre l'individu et l'autorité, et une entre l'individu et le salariat. La confirmation de certaines de nos hypothèses (1b, 3b, 6c, 7c, 8b et 8c, 9b et 9c, 10c) en est une démonstration.

Les liens entre trois formes de brèche posent alors question. Les résultats semblent suggérer que ce ne serait pas un effet « d'accumulation », partant d'une brèche avec l'employeur et finissant à une brèche avec le salariat à cause de conditions encore plus dégradées. Deux dynamiques différentes expliqueraient deux brèches différentes, pouvant de fait se cumuler pour un même individu.

Il y aurait, d'une part, une rupture avec les **conditions** de travail : la charge, le management, une faible utilisation des compétences ; avec comme symptômes ennui et fatigue. Dans ce cas, on verrait apparaître une brèche avec l'employeur.

Il y aurait, d'autre part, une rupture avec la **nature** du travail, avec le travail en lui-même : manque de sens, d'utilisation des compétences ; mais aussi difficultés importantes de santé mentale et physique (fatigue, ennui, articulation vie privée/vie professionnelle). Dans ce cas, on verrait apparaître une brèche avec le salariat.

Si on fait l'hypothèse de cette dichotomie principale, la rupture avec l'autorité serait simplement la zone intermédiaire entre les deux. La répartition des résultats pourrait confirmer cette lecture, avec des hypothèses confirmées dans le cas de cette brèche à l'intersection des hypothèses confirmées pour les deux autres.

Penser les carrières sans y associer uniquement du salariat

Ces données montrent qu'il y a des enjeux de contrat psychologique liés au salariat et non seulement à l'organisation d'appartenance. On pourrait proposer qu'un individu a en

réalité deux contrats psychologiques dans le cadre d'un travail : l'un avec l'organisation qui l'emploie et l'autre avec le système social qui le sous-tend. Une rupture du second peut alors se transformer en intention d'entreprendre et en reconversion vers l'emploi indépendant.

D'un point de vue pratique, la prise en compte de ces dimensions pourrait aider à l'accompagnement de personnes au chômage. En effet, l'orientation d'individus par le Pôle Emploi vers les parcours de création d'entreprise ou vers les parcours de recherche d'emploi pourrait ainsi être affinée.

Il conviendrait aussi de penser les carrières comme pouvant alterner salariat et indépendance. Toutefois, là où Koch *& al.* (2019) abordent la diversité des carrières mixant indépendance et salariat essentiellement par des déterminants économiques, notre recherche montre qu'une dimension psychologique devrait être prise en compte dans les analyses de ces carrières mixées.

Enfin, cette approche pourrait être le point de départ de réflexion en entrepreneuriat, notamment sur les questions d'intention d'entreprendre.

Limites et conclusion

Cette recherche étant centrée sur l'apparition des brèches, il se pose néanmoins la question de savoir s'il s'agit de plusieurs contrats psychologiques différents (avec l'employeur, le salariat…), chacun pouvant voir une brèche apparaître ; ou s'il s'agit d'un contrat psychologique unique, entre l'individu et « son travail », dont les brèches peuvent par contre prendre plusieurs dimensions différentes. Une recherche portant non sur l'existence de plusieurs brèches mais sur l'existence de plusieurs contrats psychologiques, implicites dans notre approche, pourrait répondre à cela.

Par ailleurs, le fait que l'ensemble de nos hypothèses n'aient pas été confirmées, notamment pour la brèche du contrat avec l'employeur, pose question. Cela peut suggérer la nécessité de continuer approfondir les recherches sur les déterminants de la brèche du contrat psychologique, malgré l'ancienneté du concept (Rousseau, 1989). Une autre possibilité serait que la nature de l'échantillon testé (des personnes ayant toutes à un moment souhaité entreprendre) pourrait de base constituer un biais de sélection en matière de rupture de la brèche du contrat psychologique : les individus rencontrant des situations de travail correspondant aux hypothèses 2, 4 et 5, validées dans aucune des dimensions de brèche, pourraient rencontrer une brèche du contrat psychologique mais sans intention d'entreprendre subséquente. De facto, reproduire notre questionnement sur un échantillon plus large de personnes pourrait apporter un éclairage sur cette dimension des résultats (ou d'absence de résultat).

L'ensemble de cette recherche ouvre dans tous les cas à de nombreuses interrogations dans le champ des RH comme dans d'autres (psychologie, entreprenariat…). Confronter un modèle ancien et connu à l'hégémonie invisible du salariat comme contexte conduit à de nouvelles interprétations possibles. Cela pourrait encourager à enrichir ou questionner d'autres approches et modèles qu'on pouvait penser connus, balisés et inamovibles.

CHAPITRE 3

UNE ANALYSE DES TRAJECTOIRES VERS L'ENTREPRENEURIAT

Cette partie de notre rapport se propose de présenter un ensemble des résultats issus d'une deuxième analyse des données centrée sur la découverte des trajectoires professionnelles suivies par les répondants avant de parvenir à leur situation actuelle de créateur d'activité. Ceci nous permettra de tirer des premières conclusions sur la place des formes hybrides d'emploi dans le processus de création d'entreprise.

3.1. QUE FONT-ILS AUJOURD'HUI ?

Le point de départ de cette analyse se situe dans les statuts à l'égard de la position entrepreneuriale finale et de la trajectoire mobilisée pour y parvenir. Nous avons demandé la nature de leur situation professionnelle actuelle à nos répondants, avec la possibilité de cocher une ou deux cases. Les données brutes donnent la répartition suivante.

Quelle est votre situation professionnelle actuelle ?

Taux de réponse : **99,8%**

	Nb	
Non réponse	**1**	0,2%
Chef d'entreprise avec salarié(s) (SARL, SAS, profession libérale...)	**53**	10,9%
Travailleur(se) indépendant sans salarié (SARL, EURL, SASU, profession libérale, entreprise individuelle...)	**97**	19,9%
Travailleur(se) indépendant en portage salarial	**86**	17,6%
Demandeur(euse) d'emploi ou en formation	**113**	23,2%
Salarié(e) (CCD, CDI, Intérim, groupement d'employeurs...)	**110**	22,5%
Micro ou auto entrepreneur(euse)	**102**	20,9%
Total	**488**	

Étant donné l'objet de notre analyse portant sur les choix professionnels de nature entrepreneuriale nous avons donc créé une strate excluant les répondants s'étant déclarés exclusivement salariés ou exclusivement demandeur d'emploi ou en formation aujourd'hui. Ainsi nous obtenons un échantillon d'entrepreneurs au sens large comportant 326 individus.

Quelle est votre situation professionnelle actuelle ?

	Nb
Chef d'entreprise avec salarié(s) (SARL, SAS, profession libérale...)	**53**
Travailleur(se) indépendant sans salarié (SARL, EURL, SASU, profession libérale, entreprise individuelle...)	**97**
Travailleur(se) indépendant en portage salarial	**86**
Demandeur(euse) d'emploi ou en formation	**28**
Salarié(e) (CCD, CDI, Intérim, groupement d'employeurs...)	**31**
Micro ou auto entrepreneur(euse)	**102**
Total	**326**

Dans ce tableau nous constatons la présence de deux sous-groupes de taille équivalente (environ 100 personnes) comprenant des micro ou auto entrepreneur, et des travailleurs indépendants sans salariés. Les portés sont au nombre de 86, et 53 se déclarent chefs d'entreprise avec salariés. Notons ensuite que 31 personnes se déclarent à la fois salariés et entrepreneurs (quelques soient les modalités), ce qui représente 9,5 % de l'échantillon d'entrepreneurs ainsi que 28 personnes également en formation ou demandeur d'emploi.

3.2. ANALYSE GLOBALE DES TRAJECTOIRES

L'analyse des trajectoires a été réalisée en réduisant notre échantillon aux créateurs d'une activité indépendante (3.2.1.), ce qui a permis d'identifier les trajectoires les plus importantes (3.2.2.) et de décrire celles-ci pour les différentes catégories de créateurs d'activité (3.2.3.). Ces éléments permettent de mieux comprendre comment les formes hybrides de création d'activité s'articulent avec la création d'entreprise (3.2.4) et quelle place y tient l'entreprise dont est issue le créateur (3.2.5).

3.2.1. Cadre méthodologique de l'analyse de trajectoires

Pour analyser les trajectoires menant à la création d'activité, notre enquête a été réduite aux répondants étant aujourd'hui soit chefs d'entreprise avec salariés, soit chefs d'entreprise sans salariés, soit indépendants en portage salarial, soit auto ou micro entrepreneurs. Il s'agit ici donc d'une analyse sur 326 observations

En ce qui concerne les trajectoires, un point méthodologique permet de comprendre comment ont été collectées les parcours menant du salariat à la création d'entreprise. En effet, onze modalités étaient prévues permettant à chaque personne interrogées de décrire les étapes qui l'on menées à la création d'une activité entrepreneuriale (Salariat 2X, Chômage ou formation 2X, Création d'entreprise (SARL, SASU, EURL…), Création d'entreprise avec chômage, Portage salarial, Portage salarial avec chômage, Auto ou microentreprise, Auto ou microentreprise avec chômage, Salariat et auto ou microentreprise). Le répondant procédait alors en faisant glisser les différentes options pour décrire son parcours dans l'ordre chronologique.

3.2.2. Des parcours plus singuliers que communs

L'analyse des parcours permet d'identifier les parcours les plus mobilisés.

Description du parcours après une première phase de salariat	Fréquence
Création	5,71 %
Salariat puis chômage ou formation puis création	5,06 %
Salariat puis création	4,72 %
Chômage ou formation puis création	3,82 %
Salariat puis chômage ou formation puis autoentreprise	3,72 %
Salariat puis autoentreprise	3,71 %
Salariat puis chômage ou formation puis portage	3,38 %
Salariat puis portage	3,36 %
Autoentreprise	3,34 %
Portage	3,34 %
Chômage ou formation puis autoentreprise	2,47 %
Salariat puis chômage ou formation puis création puis autoentreprise	2,36 %
Salariat puis un type de création puis un second type de création	2,03 %
Chômage ou formation puis portage	1,81 %
Salariat puis une forme de portage puis une autre forme de portage	1,68 %
Salariat puis création puis portage	1,36 %
Salariat puis chômage ou formation puis création puis un second type de création	1,34 %
Salariat puis création puis autoentreprise	1,34 %
Salariat puis chômage ou formation puis portage puis autoentreprise	1,34 %

Description du parcours après une première phase de salariat	Fréquence
Chômage ou formation puis création puis un second type de création	1,13 %
Chômage ou formation puis portage puis autoentreprise	1,13 %
Salariat puis chômage ou formation puis création puis portage	1,01 %
Salariat puis chômage ou formation puis autoentreprise puis un second type d'autoentreprise	1,01 %
Ensemble des autres trajectoires (chacune représentant moins de 1 % de l'ensemble des trajectoires)	39,84 %
Total	**60,16**

Cette description permet de constater l'importante diversité et singularité des parcours. Le parcours le plus fréquent ne permet de décrire que moins de six pourcent des situations qui mènent à la création.

On observe ainsi une grande dispersion des parcours. Il n'y a pas une voie pour aller vers la création d'activité, mais une multitude de chemins. Le regroupement des différentes périodes de salariat permet de simplifier cette identification des trajectoires.

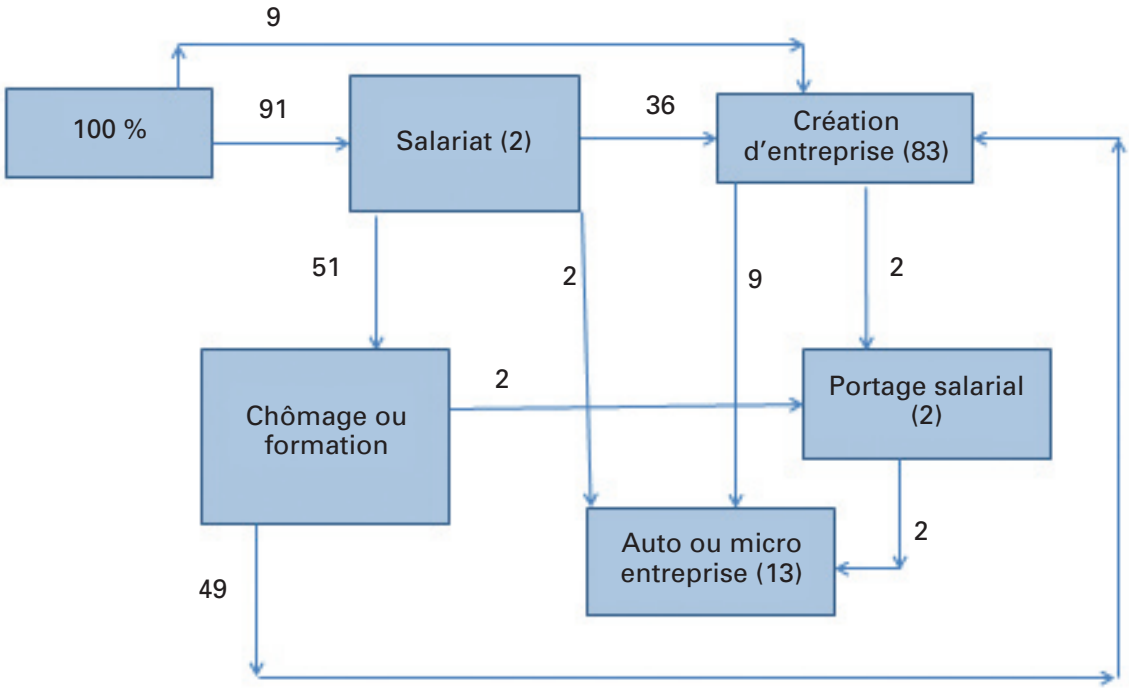
Description du parcours après une période de salariat	Fréquence
Création	10,43
Chômage ou formation puis création	8,88
Autoentreprise	7,05
Portage	6,70
Chômage ou formation puis autoentreprise	6,19
Chômage ou formation puis portage	5,19
Chômage ou formation puis création puis un second type de création	2,47
Chômage ou formation puis portage puis autoentreprise	2,47
Chômage ou formation puis création puis autoentreprise	2,36
Création puis un second type de création	2,03
Portage puis une autre forme de portage	1,68
Création puis portage	1,36
Création puis autoentreprise	1,34
Chômage ou formation puis autoentreprise puis un second type d'autoentreprise	1,01
Chômage ou formation puis création puis portage	1,01
Ensemble des autres trajectoires (chacune représentant moins de 1 % de l'ensemble des trajectoires)	39,84
Total	**60,16**

La création d'entreprise directement à l'issue d'une ou plusieurs expériences salariales est donc la voie la plus fréquente parmi les participants de notre échantillon. Cependant, de nombreuses autres possibilités existent et les trajectoires présentées ici ne représentent que soixante pourcent des cas. **Les trajectoires apparaissent donc plus singulières que régulières.** Nous avons donc plus affaire à des cas particuliers qu'à des processus communs.

3.2.3. Quelles trajectoires pour la création d'une activité indépendante ?

À partir des données collectées entre juin et novembre 2019, nous avons distingué quatre populations en fonction de leurs situations actuelles : les chefs d'entreprises avec salariés, les entrepreneurs indépendants, les indépendants en portage salarial et les micro et autoentrepreneurs.

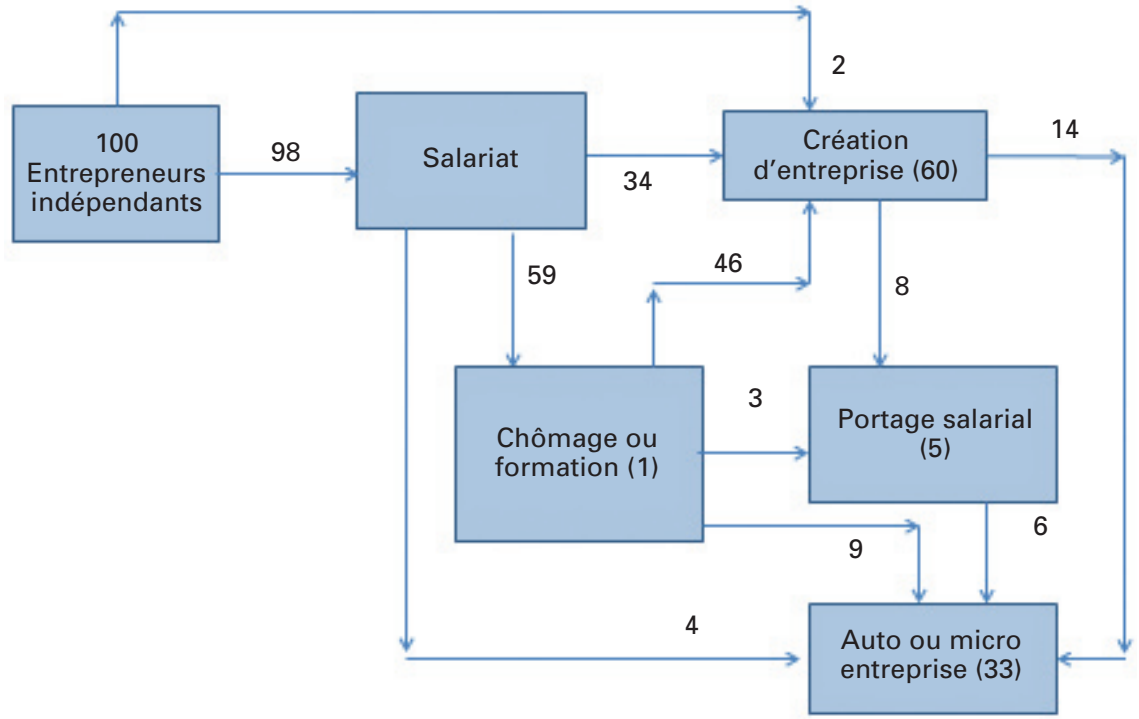
Ils finissent chefs d'entreprises avec salariés



Il est intéressant de noter que les créateurs d'entreprise (3) avec salariés ne sont pas passés par le portage ou l'auto-entrepreneuriat qui peuvent apparaître parfois comme des situations intermédiaires avant création d'entreprise. En fait, la véritable trajectoire intermédiaire passe avant tout par une ou des périodes de chômage ou de formation. D'autre part, un nombre significatif de créateurs, se considérant malgré tout comme chefs d'entreprise (avec tout le contenu symbolique que cela représente…), ont basculé dans d'autres formes de travail indépendant (auto ou microentreprise ou portage salarial.

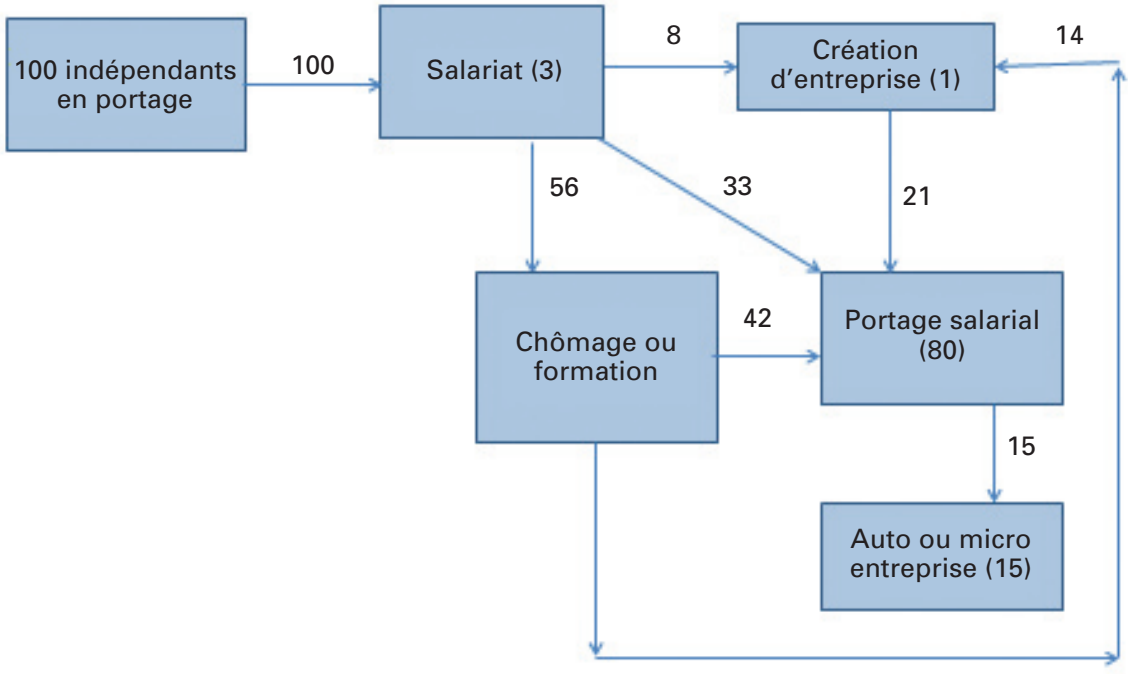
(3) Chacun de ces schémas se lit de la manière suivante :
– Toutes les données sont ramenées à 100 ;
– Ainsi, 91 % sont passés par le salariat…
– … 51 % ont suivi un parcours salariat puis chômage ou formation etc.
– Les chiffres entre parenthèse représentent la dernière étape (ex : (13) signifie que 13 % de l'ensemble finissent auto ou micro-entrepreneurs).

Ils finissent entrepreneurs indépendants



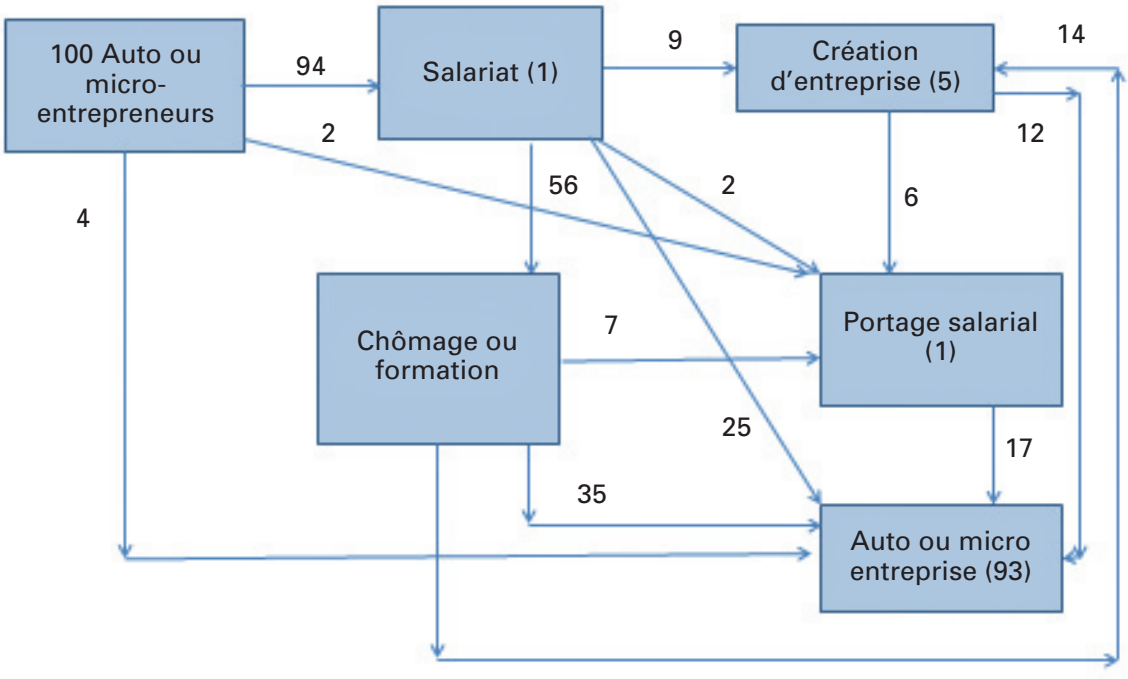
Les entrepreneurs indépendants sont en fait des travailleurs indépendants sans salariés. Ils sont soit en EURL, en SARL, en profession libérale, en SASU ou en entreprise personnelle… Dans leur cas, la création d'activité passe encore une fois par une période de formation ou de chômage. De plus, l'auto ou la microentreprise apparaissent comme des issues compatibles, mais qui constituent une voix de sortie en forme d'impasse, personne ne basculant de l'autoentreprise à la création classique.

Ils finissent indépendants en portage



En ce qui concerne les indépendants en portage salarial, la trajectoire majoritaire est celle qui passe par une période de chômage ou de formation. En fait cette étape de chômage / formation apparaît comme un sas naturel précédent la création d'activité.

Ils finissent auto ou micro-entrepreneurs



Dans le cas des créateurs de micro et d'autoentreprise, le schéma est le même, le chômage et la formation constituent là aussi un sas intermédiaire important. Il convient également d'observer que si beaucoup de voies mènent à l'autoentreprise, en revanche aucune en ressortent.

Il convient donc de poser la question des formes hybrides ou intermédiaires de création d'activité.

3.2.4. Quelle place pour les trajectoires de création d'une activité indépendante qui passent par des formes hybrides ?

L'idée est souvent répandue que des formes de création d'activité hybrides pourraient constituer un tremplin ou une voie de passage vers des formes de création plus complètes. Nous distinguerons donc ici des formes « hybrides » (auto ou microentreprise, portage salarial) des formes « abouties » (création classique d'entreprise). Ces formes hybrides sont d'ailleurs parfois combinées avec du chômage.

Lorsque l'on pose la question de savoir quel est le statut actuel de l'entreprise nous obtenons les résultats suivants :

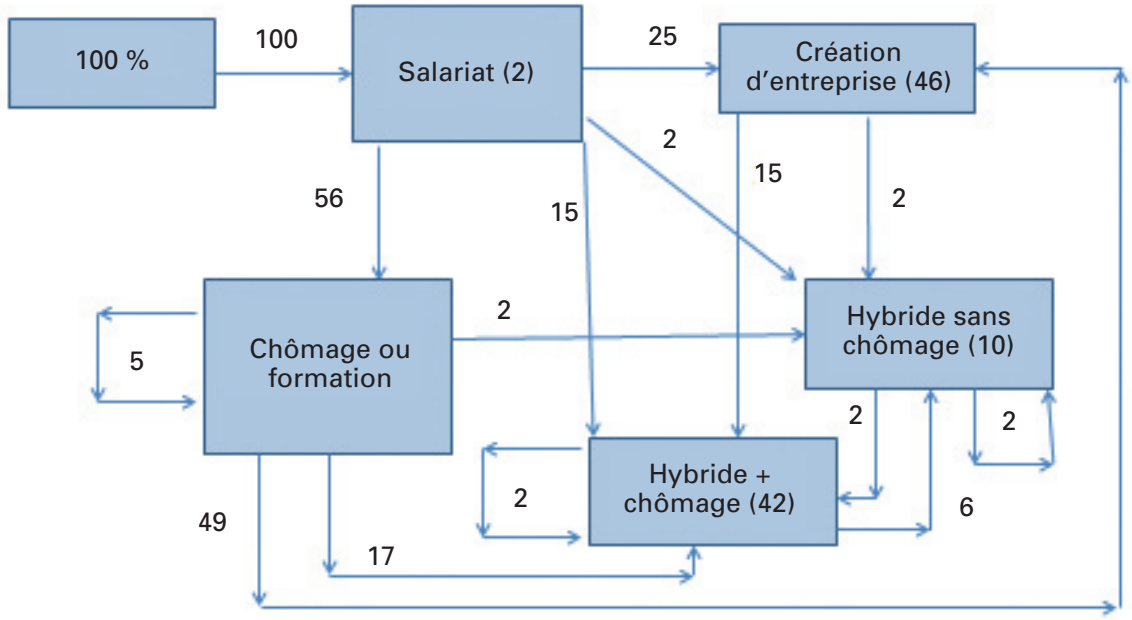
Quelle est votre situation professionnelle actuelle ?

Taux de réponse : **99,8%**

	Nb	
Chef d'entreprise avec salarié(s) (SARL, SAS, profession libérale...)	**53**	10,9%
Travailleur(se) indépendant sans salarié (SARL, EURL, SASU, profession libérale, entreprise individuelle...)	**97**	19,9%
Travailleur(se) indépendant en portage salarial	**86**	17,7%
Demandeur(euse) d'emploi ou en formation	**113**	23,2%
Salarié(e) (CCD, CDI, Intérim, groupement d'employeurs...)	**110**	22,6%
Micro ou auto entrepreneur(euse)	**102**	20,9%
Total	**487**	

Si l'on se concentre sur la création d'entreprise avec salariés et que l'on dissocie l'observation des formes hybrides entre celles qui incorporent ou non du chômage, nous obtenons les résultats suivants :

Ils se définissent comme chefs d'entreprises avec salariés



Plusieurs choses doivent être identifiées :

– Sur 100 personnes se considèrent comme chef d'entreprise avec salariés, seulement 46 sont actuellement créateurs d'entreprises sans être chômeurs, 42 sont dans une situation hybride qui mélange création d'activité et chômage et 10 sont dans une situation hybride sans chômage.

– Si le passage de formes hybrides à la création d'entreprise n'existe pas, en revanche, le passage de la création à des formes hybrides est courant. Ainsi 27 % de ceux qui se considèrent aujourd'hui comme chef d'entreprise avec salariés sont en fait passés par la création pour se situer aujourd'hui dans des positions hybrides.

Le premier élément nous renvoie à l'importance de l'image symbolique du créateur d'entreprise. Dans cette enquête, les répondants nous racontent l'histoire de leur processus entrepreneurial. Pour eux, ils sont avant tout créateurs d'entreprise, même si cette création est hybride ou qu'elle se poursuit en cumulant avec une période de chômage.

D'autre part, ce résultat remet profondément en cause l'idée de la création d'activité hybride comme passage potentiel favorisant une création d'entreprise. Ici, bien au contraire, c'est la création d'entreprise qui conduit à des créations d'activités sous formes hybrides. En fait, micro et auto entreprises apparaissent comme des aboutissements (ou des impasses) qui ne donnent jamais lieu au développement d'une création d'entreprise « classique ».

3.2.5. Quel lien avec l'employeur précédent ?

Se pose également la question de savoir comment les différentes formes de création d'activité se nourrissent d'un lien avec l'employeur passé. La création est-elle un moyen de sous-traiter ou d'externaliser les contraintes du salariat ?

Pour cela nous avons posé la question de la part du chiffre d'affaires réalisé avec l'ancien employeur.

Dans cette nouvelle activité, quelle proportion de chiffre d'affaires est réalisée avec votre ancien employeur ?

	Nb	
0 %	**282**	83,4%
10 %	**13**	3,8%
20 %	**5**	1,5%
30 %	**6**	1,8%
40 %	**4**	1,2%
50 %	**3**	0,9%
60 %	**4**	1,2%
70 %	**3**	0,9%
80 %	**5**	1,5%
90 %	**5**	1,5%
100 %	**8**	2,4%
Total	**338**	

En moyenne, 8,3 % du chiffre d'affaires est réalisé avec l'ancienne entreprise. Travailler essentiellement pour son ancien employeur est relativement rare. Ce sont 7,5 % des indépendants qui réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires avec leur ancien employeur.

Une comparaison avec le statut de la création d'activité actuelle permet de visualiser l'importance de cette contribution de l'entreprise précédente sur l'activité.

	Proportion CA ancien employeur
Chef d'entreprise avec salarié(s) (SARL, SAS, profession libérale...)	9,1 %
Travailleur(se) indépendant sans salarié (SARL, EURL, SASU, profession libérale, entreprise individuelle...)	6,6 %
Travailleur(se) indépendant en portage salarial	12,1 %
Micro ou auto entrepreneur(euse)	7,4 %
Total	**8,3 %**

Ici encore, ces chiffres viennent contredire en partie ce que l'on peut penser des formes intermédiaires de création d'activité. Si les salariés en portage salarial réalisent en moyenne 12,1 % de leur chiffre d'affaires avec leur ancien employeur, les autoentrepreneurs eux ne réalisent que 7,4 % de leur chiffre d'affaires dans les mêmes conditions. En revanche, l'idée que l'ancienne entreprise peut « mentoriser » la création d'un ancien salarié se retrouve bien ici puisque les entreprises créées avec salariés ont une relation finalement assez forte avec celle-ci (9,1 % du CA).

Bien entendu, cette relation est également dépendante de la manière dont s'est conclue la période de salariat.

	Proportion du CA réalisé avec l'ancien employeur
Démission	6,8 %
Rupture conventionnelle	8,8 %
Licenciement	3,3 %
Licenciement économique	5,3 %
Fin de contrat	14,4 %

On peut constater que le lien le plus fort est celui qui est tissé avec un salarié en fin de contrat. Si le départ par rupture conventionnelle peut déboucher sur de bonnes relations commerciales futures, il n'en est pas de même pour la démission ou le licenciement.

3.3. QUELLES MOTIVATIONS POUR LE CHANGEMENT ?

Si l'on examine les motivations du changement, c'est en premier lieu la quête d'un sens qui a probablement disparu.

Classez dans l'ordre les trois raisons qui ont pu vous amener à changer d'activité

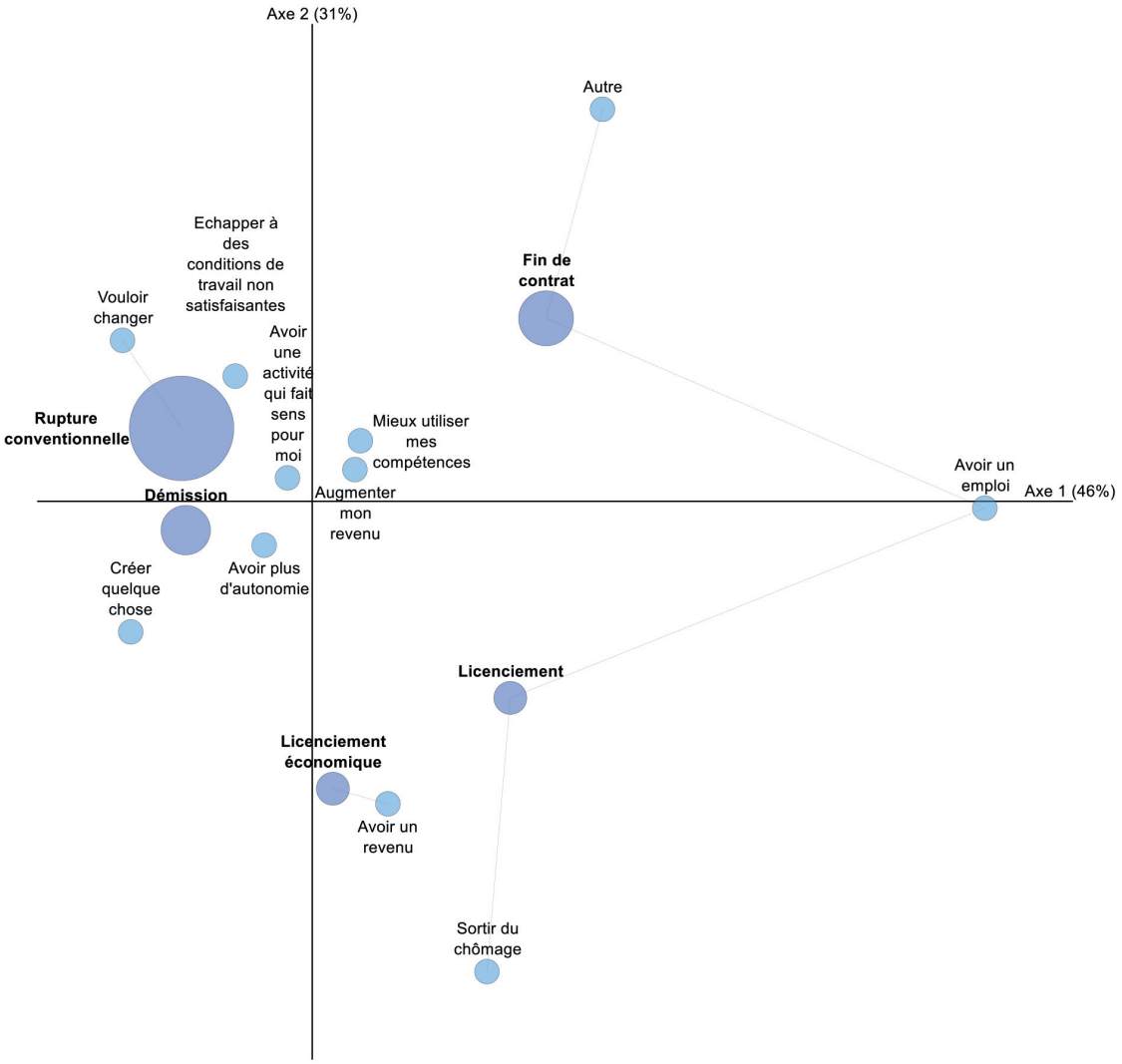
	Nb	Imp.	
Avoir une activité qui fait sens pour moi	**250**	**1,49**	61,7%
Avoir plus d'autonomie	**193**	**0,97**	47,7%
Mieux utiliser mes compétences	**162**	**0,68**	40,0%
Echapper à des conditions de travail non satisfaisantes	**141**	**0,66**	34,8%
Créer quelque chose	**115**	**0,56**	28,4%
Augmenter mon revenu	**73**	**0,39**	18,0%
Avoir un revenu	**60**	**0,27**	14,8%
Vouloir changer	**54**	**0,20**	13,3%
Sortir du chômage	**41**	**0,23**	10,1%
Avoir un emploi	**40**	**0,20**	9,9%
Autre	**38**	**0,20**	9,4%
Total	**405**		

Viennent ensuite l'autonomie, la mobilisation des compétences et la réaction face à des conditions de travail insatisfaisante. Trois éléments méritent une précision : l'importance du sens, le lien avec les motivations auto-déterminées (autonomie, compétences) et la question des conditions de travail.

En ce qui concerne le sens, il est difficile d'identifier si les personnes interrogées remettent en cause le sens de leur activité précédente ou que le sens de celle-ci est insuffisant pour justifier d'une telle occupation. Ici, il convient de ne pas oublier qu'il s'agit d'un discours sur une tranche de vie des acteurs concernés et que ceux-ci peuvent avoir tendance à « se raconter une histoire » et à romancer ce qui les a conduit à évoluer.

	Démission	Rupture conventionnelle	Licenciement	Licenciement économique	Fin de contrat
Augmenter mon revenu	**22,6%**	**32,3%**	**11,3%**	**11,3%**	**22,6%**
Avoir une activité qui fait sens pour moi	**18,6%**	**38,9%**	**11,3%**	**11,8%**	**19,5%**
Avoir plus d'autonomie	**17,3%**	**40,5%**	**12,7%**	**12,7%**	**16,8%**
Mieux utiliser mes compétences	**21,3%**	**33,3%**	**10,6%**	**11,3%**	**23,4%**
Créer quelque chose	**19,0%**	**43,0%**	**10,0%**	**16,0%**	**12,0%**
Echapper à des conditions de travail non satisfaisantes	**20,3%**	**42,2%**	**11,7%**	**7,0%**	**18,8%**
Sortir du chômage	**16,2%**	**27,0%**	**24,3%**	**18,9%**	**13,5%**
Avoir un revenu	**17,6%**	**29,4%**	**13,7%**	**21,6%**	**17,6%**
Avoir un emploi	**3,1%**	**21,9%**	**25,0%**	**12,5%**	**37,5%**
Vouloir changer	**12,0%**	**54,0%**	**8,0%**	**10,0%**	**16,0%**
Autre	**8,6%**	**37,1%**	**8,6%**	**8,6%**	**37,1%**
Total	**18,0%**	**38,1%**	**12,1%**	**12,2%**	**19,6%**

Ce tableau montre que cette question du sens ne donne pas lieu à des modalités de départ bien différentes de celle qui vise à augmenter le revenu.



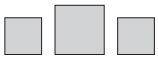
Une analyse plus fine qui différencie les modes de départ subis et choisis permet de confirmer cela.

	Départ "choisi"	Rupture conventionnelle	Départ "subi"
Augmenter mon revenu	**22,6%**	**32,3%**	**45,2%**
Avoir une activité qui fait sens pour moi	**18,6%**	**38,9%**	**42,5%**
Avoir plus d'autonomie	**17,3%**	**40,5%**	**42,2%**
Mieux utiliser mes compétences	**21,3%**	**33,3%**	**45,4%**
Créer quelque chose	**19,0%**	**43,0%**	**38,0%**
Echapper à des conditions de travail non satisfaisantes	**20,3%**	**42,2%**	**37,5%**
Sortir du chômage	**16,2%**	**27,0%**	**56,8%**
Avoir un revenu	**17,6%**	**29,4%**	**52,9%**
Avoir un emploi	**3,1%**	**21,9%**	**75,0%**
Vouloir changer	**12,0%**	**54,0%**	**34,0%**
Autre	**8,6%**	**37,1%**	**54,3%**
Total	**18,0%**	**38,1%**	**44,0%**

Le deuxième point important est d'observer que l'on retrouve dans les motivations les plus importantes deux des besoins généralement associés à la théorie de l'auto-détermination (l'autonomie et la mobilisation des compétences). Cela nous renvoie donc à une motivation « générale ». Le créateur a globalement besoin d'être motivé et il estime que la création peut lui permettre d'atteindre cet objectif.

Enfin le troisième point important est celui des conditions de travail. Ce point mal connu de la littérature est en phase avec notre hypothèse de départ, il semble bien que les conditions de travail constituent un élément de motivation à la création d'activité…

Ce panorama des trajectoires d'entrepreneuriat conduit à mettre en évidence l'évidente singularité de chacune d'entre elles. Il n'y a pas une histoire d'entrepreneuriat, mais presqu'autant d'histoires que d'entrepreneurs. Pour mieux les comprendre et analyser ce passage du salariat, nous avons interrogés 24 entrepreneurs venant du salariat.



CHAPITRE 4

UNE ANALYSE QUALITATIVE DES HISTOIRES D'ENTREPRENEURIAT

PRÉAMBULE : LE CAS D'OLIVIER

Olivier a été salarié pendant vingt ans dans la même structure, puis, par lassitude, a fait le choix d'intégrer une grande entreprise. Trois ans après, il se décide : il crée sa propre entreprise.

Aujourd'hui, son entreprise a deux ans. Il a monté, en franchise, une structure de conseil administratif aux dirigeants d'entreprises.

Les raisons de ce changement ? *« C'est une déception par rapport à l'entreprise dans laquelle j'étais depuis 20 ans. (…) J'avais tout, un énorme salaire, de l'autonomie… J'avais toutes les manettes mais cela n'avait plus de sens et d'équilibre, j'étais arrivé au bout. (…) C'est un problème de cohérence entre ce qu'on est et ce qu'on nous demande de faire. Ce n'est pas une question de moyens, on avait des moyens de folie mais cela ne suffit pas, il n'y avait plus de plaisir ».*

Certes, au fur et mesure du temps qui passait, Olivier avait déjà eu des pertes de motivation passagères. Il les avait résolues avec de nouveaux projets, des évolutions de postes, de nouvelles prises de responsabilités… Jusqu'à un point de rupture sans aucun lien avec ses conditions de travail qui étaient devenues au fil du temps extrêmement confortables, une forme de « divorce » de sens, de valeurs, l'impression de tourner en rond… Olivier décide alors de « s'autoriser » à partir en négociant son départ mais vers le salariat au sein d'une grande entreprise. De nouveau, une forte déception s'installe : un sentiment de déshumanisation, une pression constante sur les résultats, des besoins d'autonomie, mais aussi un manque cruel de relations humaines. Il prend conscience qu'il avait idéalisé ce nouveau métier, mais qu'il s'est trompé. Ce métier ne lui convient pas.

Il redéfinit alors plus clairement son projet personnel : devenir lui-même chef d'entreprise. Après 15 mois de réflexion et de préparation puis un premier essai, c'est le deuxième essai qu'il transforme…

On observe donc qu'Olivier a été combatif au sein du système salarial, il a fait plusieurs tentatives pour y trouver sa place jusqu'au constat de la nécessité de quitter à la fois l'entreprise et le secteur d'activité.

La situation d'Olivier met en évidence comment la confrontation à des expériences salariales successives est susceptible d'amener une personne à mettre en œuvre son propre projet de création d'activité.

Ici, les limites du salariat apparaissent clairement : malgré un salaire confortable, une progression régulière et un bon niveau d'autonomie, Olivier est confronté aux difficultés de la subordination : pressions hiérarchiques, relations humaines compliquées, mais surtout à une incapacité à faire bouger les choses, faire évoluer son organisation et la replacer en phase avec ses valeurs. C'est alors que la création d'entreprise s'impose comme une évidence...

Pour aller plus loin nous présentons tout d'abord une analyse des 326 réponses recueillies avec le questionnaire quantitatif à la question des raisons de leur changement de situation professionnelle (4.1). Puis l'analyse des 26 entretiens réalisés approfondit le phénomène de transition vers l'entrepreneuriat : nous étudions dans quelle mesure les conditions de travail sont susceptibles d'inciter les salariés à changer leurs pratiques professionnelles (4.2), nous explicitons un ensemble de traits négatifs associés au salariat et poussant vers l'entrepreneuriat (4.3) et les éléments déclencheurs variés se combinant pour décider de passer à l'action (4.4.).

4.1. UN ENGAGEMENT QUI POUSSE LA RELATION À L'ORGANISATION À SES LIMITES

D'une manière générale, les personnes interrogées décrivent des conditions de travail parfois difficiles, mais également un engagement fort qui peut entrer en conflit avec la vie personnelle. Manifestement, ce ne sont pas les conditions de travail en elles-mêmes qui ont entraîné le changement, mais plutôt un faisceau d'éléments qui se cumulent progressivement. L'analyse des entretiens montre que le problème identifié provient plus du décalage progressivement ressenti entre les conditions de travail et les souhaits des personnes concernées. Voici les principaux éléments ressortant de l'analyse des entretiens.

La première chose à indiquer, c'est le **haut niveau d'engagement général** dont ont fait preuve nos entrepreneurs lorsqu'ils étaient salariés. Nous n'avons ainsi pas constaté de profil de salariés qui se seraient désinvestis de leur poste de travail pour finir par changer de format d'emploi et se réinvestir pour leur propre compte. Cet engagement est parfois très fort (*« J'étais impliquée à 100 % dans mon travail », « on ne comptait pas nos heures », « j'étais à 200 % tout le temps… j'aime bien l'action, j'aime bien donner, j'aime bien le service et la notion d'engagement », « Mon niveau d'implication, sur une échelle de 0 à 10, j'étais à peu près à 9, parfois trop impliqué et engagé et peut-être pas assez dans la réflexion et le recul » ; « L'avantage maintenant je peux travailler le samedi et dimanche ce qui n'était pas forcément le cas avant »*). Il se traduit par un volume de travail élevé, assorti d'une implication forte dans l'exercice du métier, une exigence de bonnes pratiques.

Forcément, cet engagement entre **parfois en conflit avec la vie personnelle** (*« rentrer crevé tous les soirs à 20 h et avoir juste le temps d'embrasser les enfants… il y a un moment, cela devient compliqué »*) et a pu conduire à remettre en question cet investissement (*« parfois je partais la semaine entière… toute la semaine à l'hôtel et loin de la famille, c'est un peu dur… »*). Cette situation de travail contribue à la décision de quitter l'entreprise, mais aussi de s'organiser pour devenir à son tour le bénéficiaire direct de son propre engagement au travail (en tant que patron de sa propre entreprise).

Le deuxième point important est celui de l'**absence d'une cause unique** : les personnes décrivent plutôt la **convergence d'un faisceau d'éléments, qui ne sont pas présents immédiatement en début de carrière mais apparaissent** au fil du temps. C'est ainsi le cas de ce créateur qui après une première expérience réussie de responsabilités se retrouve dans un emploi où il s'ennuie (*« en fait, au bout de quelques semaines, je me suis rendu compte que je ne traitais que des questions sans intérêt… au bout de quelques mois, ma décision était prise : il fallait partir »*). De la même manière, le salariat oblige à accepter des contraintes parfois dépourvues de sens. Certaines entreprises engendrent des bureaucraties sur lesquelles le salarié a parfois un sentiment d'impuissance (*« J'avais beau innover chercher à faire améliorer les choses, je faisais partie d'un système tellement gros que pour faire changer une procédure c'est impossible et pour changer la mentalité des gens c'est encore moins possible. Et tout le monde s'en fout car le bateau avance (malgré tout). Si j'avais eu la possibilité de modifier et améliorer certaines choses je serai resté je pense »*). L'énergie et les envies du salarié peuvent ne plus être en phase avec ce que lui propose une entreprise qui n'évolue pas assez vite et assez fort (*« j'aime bien le défi, apprendre des choses, être utile, découvrir. Au bout d'un moment, j'avais l'impression de ne plus être utile, de ne plus être à ma place, de plus être à 100 %, plus en adéquation avec la politique de l'organisation »*). **Les entretiens qualitatifs font ainsi apparaître une dimension temporelle, un processus, qui se met en marche au fil des expériences de travail, en lien avec des conditions de travail mais sans être centré sur celles-ci.**

Parmi les causes identifiées par les anciens salariés, le fait de **devoir se soumettre à une hiérarchie est vécu pour certains comme une forme de renoncement à leur liberté** (*« J'ai toujours senti que le fait d'être encadré (avoir des chefs qui décident mais aussi avoir des subordonnées en dessous dont on a la charge), c'est une certaine forme de contrainte car on ne fait pas ce qu'on veut, on a des limites »*). Cette contrainte hiérarchique peut devenir lourde et à la longue peser sur l'envie de poursuivre (*« plusieurs fois dans ma carrière j'ai eu des difficultés à assurer de bonnes relations avec ma hiérarchie donc à partir d'un moment il faut se poser des questions par rapport à ça et c'est là que je me suis rendue compte que la hiérarchie pour moi c'était pesant » ; « Globalement ça se passait très bien, mais la hiérarchie était pesante parce que les rapports humains sont très affectés par les personnalités des gens. Et là typiquement j'étais dans une entreprise ou le responsable*

de projet c'était un ancien gars du bâtiment (qui n'avait rien à voir avec le tertiaire il avait des réactions de maçon, c'était un peu désagréable parfois. Le chef qui joue toujours au chef »). Lorsque la relation managériale se dégrade, cela pèse très vite sur l'ambiance de travail et l'envie de quitter une relation qui devient difficile (*« on s'entendait extrêmement bien avant, mais les conditions se sont nettement dégradées sur les deux dernières années, liées à la direction, à des changements de direction, liés à un malaise au sein de l'entreprise qui a grandi et ça a joué sur du stress clairement... Ce sont des problèmes managériaux qui ont fait que la relation s'est dégradée »*).

De plus, pour beaucoup, **le salariat est associé à une absence d'autonomie qu'ils déplorent :** on ne peut décider de faire ce qui nous semble être bon et on est contraint par une hiérarchie qui a sa manière de penser les choses et comment elles doivent être faites (*« faire en sorte de combattre le quotidien, c'est quelque chose qui me coûte énormément, et dans les postes de salariés il y a énormément de quotidien et un quotidien qu'on ne maîtrise pas et qu'on est obligé d'appliquer et que je ne pouvais modifier… »*). Et d'ailleurs certains l'affirment, la recherche d'autonomie a toujours été présente dans leurs carrières salariée (*« j'ai toujours aimé avoir des postes dans lesquels j'avais une certaine autonomie »*).

Le troisième point qui pourrait surprendre réside dans le fait que personne ne rejette totalement les conditions de travail de l'entreprise. Dans la plupart des cas, les ex-salariés rencontrés appréciaient leurs situations de travail (*« je faisais un métier qui me plaisait »*). **S'ils ont fait le choix de créer, ce n'est pas parce que les conditions de travail au sens strict sont dégradées, mais parce qu'elles ne correspondent plus aux attentes du salarié.** Elles ne satisfont plus son besoin de liberté et de construction d'objets nouveaux. Une forme de lassitude s'installe avec la répétitivité (*« au début j'étais très impliqué mais au bout d'un moment refaire les mêmes choses pendant 3 mois, j'en avais marre… »*).

Pour certains, leur situation est même devenue difficile face aux tensions du fonctionnement de l'organisation. Les conditions d'exercice de leur métier deviennent pesantes et ils ressentent un **besoin presque physiologique de faire autre chose** (*« j'étais confronté à certaines tensions fortes qui parfois étaient de nature à provoquer de la fatigue. J'avais besoin chaque WE de me ressourcer énormément »*).

On le voit, les conditions de travail n'agissent pas directement comme un repoussoir au salariat mais construisent une représentation de la relation à l'entreprise qui s'écarte progressivement de ce que le salarié souhaite aussi bien pour lui que pour son organisation d'appartenance.

4.2. UN VÉCU DU SALARIAT QUI POUSSE VERS LE CHOIX DE L'INDÉPENDANCE

L'analyse du contenu des entretiens permet de repérer les principaux traits du vécu en tant que salarié, utilisés pour justifier par opposition le choix de l'entrepreneuriat, même si les répondants ont conscience des difficultés actuelles qu'ils doivent gérer en tant qu'entrepreneur. Le tableau ci-dessous en fait la synthèse.

Le salariat	L'entrepreneuriat
La hiérarchie : peut poser problème lorsque le mode relationnel est non bienveillant et/ou lorsque l'on ne comprend pas le sens de ce qui est imposé.	Plus de liberté (« pouvoir faire des virages à 180 degrés, partir à l'étranger ») ; mais « elle est chère ! » (horaires, stress, soucis, difficile de déléguer) ; une liberté qui peut être plutôt mentale et moins physique (commerces).
Le fait d'être de simples exécutants, l'obligation de devoir rendre des comptes ; inconfort renforcé par le fait de ne pas savoir qui prend les décisions et pour quelles raisons.	Une posture différente, d'égal à égal avec le client, plus de hiérarchie ; rend parfois impossible le retour à une posture de salariat.
L'inefficacité de l'organisation (les réunions trop nombreuses et inefficaces, la lourdeur administrative qui éloigne de son cœur de métier).	Pouvoir choisir ses actions et en particulier celles qui ont un sens pour soi sans être contraints par les stratégies ; choisir ses clients, ses projets.
Le manque de vision globale.	Récolter le fruit de son travail, de son engagement, de ses horaires.
L'amplitude horaire et/ou la charge de travail.	Un sentiment d'ouverture : apprentissages, développement personnel (se sentir capable, sortir de sa zone de confort, développer ses compétences, pouvoir évoluer à son propre rythme).
Ennui, routine, sentiment de tourner en rond.	Exercer son métier à sa propre manière, selon ses propres exigences de qualité, d'organisation efficiente.
La sécurité (d'être payé, d'avoir des congés, de ne pas être responsable, d'être peu confronté à soi-même) et le sentiment de confort que cela donne ; la structuration de sa vie.	Être responsable de ses choix (si on échoue, on ne pourra s'en prendre qu'à soi-même).
Le sentiment de devoir entrer dans un cadre, un moule.	Plus difficile, plus de pression, y compris sur la famille.
	Faire partie d'un groupe social à part.
	Adrénaline ; nouveauté ; vivre une vie non routinière.

Dans l'expression de l'expérience du salariat la relation hiérarchique est bien sûr abordée. Elle ne pose cependant pas systématiquement problème, d'autant qu'une partie des répondants s'est trouvée en situation de devoir manager une équipe (14 sur 26 répondants), et donc de devoir mettre en place eux-mêmes une relation hiérarchique. Cependant elle est ressentie comme pesante, voire déclenche le départ lorsque la relation se dégrade.

On observe que les thèmes associés au salariat peuvent être regroupés en trois sous-ensembles :

- Les conséquences liées au statut de salarié (relation hiérarchique contractualisée).
- Les conséquences liées au fait de ne pas être dirigeant de l'entreprise dans laquelle on travaille (pas de levier d'action sur l'entreprise et parfois pas de connaissance de la stratégie menée).
- Les conséquences liées au fait d'appartenir à une communauté particulière ayant des codes qui ne conviennent pas forcément.

Ainsi devenir entrepreneur est ressenti comme un choix permettant de remédier à ces trois grandes catégories de reproches adressés au salariat : ne plus dépendre de/subir une relation hiérarchique, maîtriser le sens de ces décisions et actions sur le devenir de son entreprise, exprimer sa propre personnalité tout en rejoignant une nouvelle communauté valorisante.

4.3. DES ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS VARIÉS

La création d'activité constitue un projet professionnel particulièrement engageant puisqu'au choix de l'activité s'ajoute la nécessité de constituer une clientèle et une organisation. Ce projet est, dans la majorité des cas, mûri longuement. On observe très clairement que l'expérience en tant que salarié nourrit cette réflexion, voire déclenche le projet.

Vouloir identifier un schéma unique nous semble impossible. La variété des situations rencontrées permet cependant de catégoriser un ensemble de situations.

L'analyse des entretiens a ainsi permis de repérer onze configurations d'événements déclencheurs résumées dans le tableau suivant.

Situations	Conséquences de la situation	Options
L'expérience en tant que salarié placé en situation d'intraprendre (création de filiales, développement de projets).	Développement de compétences et renforcement de sa confiance en ses capacités entrepreneuriales.	Soit une opportunité est guettée car le projet de création est formulé, soit c'est une opportunité qui déclenche la décision de partir.
La rupture de la situation de salarié est subie et parfois brutale (licenciement économique, fin de contrat, fin de remplacement, délai maximum légal d'un type de contrat, évolution de l'entreprise qui fait disparaître les possibilités de poste intéressants).	La personne est confrontée à la nécessité de trouver un autre moyen de gagner sa vie sans l'avoir décidé ; elle vit une période de non travail, parfois accompagnée, qui l'aide à faire le point sur ses projets.	Peut être transformée en une opportunité de changement : la personne surmonte ses peurs (insécurité, inconnu) et décide de changer de métier, de lieu de travail, de créer sa propre activité, ou de poursuivre son métier en indépendant.
L'expérience salariale est satisfaisante mais une opportunité inespérée se présente (racheter des parts de son entreprise, rejoindre un projet entrepreneurial avec des amis.	La personne se dit que cette chance ne se représente pas et décide de tenter l'expérience.	
L'expérience en tant que salarié est considérée comme une accumulation de compétences « en attendant » de créer un jour son activité.	Recherche de responsabilités ou de contextes considérés comme formateurs, manque de confiance en ses capacités à entreprendre.	
Une volonté d'entreprendre née pendant les études.	Les premières expériences en tant que salarié permettent de se constituer un pécule pour la création tout en accumulant de l'expérience professionnelle et renforce la volonté d'entreprendre (ennui, déceptions).	Le projet étudié/lancé pendant les études est ensuite créé ou a permis de repositionner un deuxième projet en évitant certaines erreurs (ex. : mauvais choix d'associé, de secteur).
L'expérience en tant que salarié conduit à manager des équipes de taille importante, avec une très grande autonomie, et parfois un manque de reconnaissance.	L'engagement dans le travail est total, par intérêt et volonté de bien faire.	L'engagement mental et physique dans le travail est tel que la personne décide que c'est à elle de profiter du fruit de son travail.
La personnalité du salarié ne cadre pas avec l'entreprise ou le secteur d'activité.	Un profil d'entrepreneur qui dérange ou ne trouve pas à se réaliser (très innovant, veut faire bouger les choses, supporte mal les contraintes).	L'entreprise ne parvient pas à lui proposer un cadre de travail adapté ; prise de conscience de la personne qu'elle ne pourra se réaliser qu'en créant son activité.

Une rupture interne est ressentie par le salarié (fin d'un cycle, sentiment de ne plus trouver sa place, de tourner en rond, maternité).	La personne va saisir une opportunité de changement.	La création d'activité qui permet ce changement n'est pas liée à un refus du salariat, le retour au salariat est envisagé.
L'expérience en tant que salarié conduit à envisager une activité indépendante.	Le salarié se rend compte que le cadre de l'entreprise ne lui convient pas (par exemple la grande entreprise) tout en étant prestataire de service en interne ou en externe ou bien travaille dans de très petites entreprises.	La possibilité, ou les sollicitations directes, d'exercer la même activité en tant qu'indépendant est envisagée puis saisie.
Le travail en tant que salarié a atteint l'intégrité physique et/ou morale de la personne (*burn out*, problèmes de santé, usure).	Le salarié prend conscience qu'il faut quitter cette situation délétère, parfois pour sa propre survie.	Départ anticipé à la retraite pour créer une petite activité, volonté de transmettre son expérience pour donner du sens à son vécu.
Le travail en tant que salarié ne nourrit pas suffisamment le besoin de nouveauté, d'apprentissage, de challenge.	Le salarié s'ennuie.	

Les difficultés avec le management sont peu évoquées comme principal facteur de départ, elles font partie d'un tout qui décrit une situation de travail qui ne convient plus.

De fait, deux éléments structurants émergent de cette description : le premier réside dans l'existence d'un projet d'entreprendre *a priori* ou non, le second dans le hasard et la nécessité que la situation professionnelle initiale impose.

En ce qui concerne la **pré-existence d'un projet d'entreprendre,** nous trouvons dans notre échantillon aussi bien des personnes ayant un projet de longue haleine qui est parfois né dans l'enfance ou au cours de leur formation et qui s'est renforcé au fur et mesure de la carrière salariale que des personnes qui ne s'étaient jamais projeté dans cette situation, mais qui en découvrent l'intérêt à un moment de leur histoire professionnelle.

Mais le déclenchement de la démarche entrepreneuriale est aussi une question de **hasard et de nécessité.** Les changements de l'entreprise initiale, les rencontres personnelles et professionnelles comme les opportunités peuvent conduire le potentiel créateur à basculer. Et cela, il ne pouvait le prévoir. Il en est de même quand il s'agit d'une urgence (licenciement brutal, problème personnel ou de santé…). La création devient une obligation : le moyen d'assurer sa survie de la manière qui apparaît à ce moment-là comme la plus appropriée.

4.4. L'ENTREPRENEURIAT : UN RETOUR VERS LE FUTUR ?

L'entrepreneuriat correspond pour beaucoup des personnes que nous avons interrogées à une forme de retour à une certaine **jeunesse professionnelle,** avec tout ce que cela comporte. Il s'agit non seulement de remettre les compteurs relationnels à zéro, mais également de retrouver *« l'envie d'avoir envie »* de construire quelque chose de nouveau. Cela permet aussi de réaliser un projet, et, à travers ce projet, de se réaliser… Et cela au risque d'être déçu… En fait comme l'indique une personne interrogée, l'entrepreneuriat est aussi une confrontation à soi-même, une expérience avant tout personnelle (*« dans l'expérience de l'entrepreneuriat nous sommes confrontés à l'incertitude, à la gestion du risque, du coup on est confronté à soi »*). Il s'agit donc avant tout d'une remise en cause profonde.

Le processus entrepreneurial possède manifestement la vertu de redonner de l'énergie au créateur. À chaque fois, on a l'impression que nos interlocuteurs ont retrouvé la motivation de s'investir pleinement. Et cette énergie provoque une forme de bien-être que nos interlocuteurs soulignent (*« je m'éclate. Créer, c'est aller au bout de ses idées et de ses projets. C'est vraiment ça qui m'épanouit » ; « j'ai la liberté d'organiser mon temps comme je le souhaite. J'ai la liberté de penser et de faire »*). Et cette énergie semble parfois presque infinie (*« Quand on est entrepreneur il faut se battre pour tout, tout le temps et en fait je ne me décourage pas, je me bats encore, je me lève tous les matins, je suis au boulot avant l'heure je pars après l'heure, je rebosse le soir chez moi. En fait j'ai l'impression que s'il y a ça c'est que ça me motive, et j'aime bien ça. Je pense qu'on est des êtres un peu particulier les entrepreneurs, il y a un côté un peu inconfort c'est un peu bizarre »*). On le voit, **après la relative stabilité du salariat, l'inconfort de l'entrepreneuriat peut constituer un moteur tout à fait efficace**.

L'entrepreneuriat apparaît donc comme un moyen d'échapper à la lassitude qui peut s'emparer d'un salarié, pas forcément du fait de conditions difficiles d'exercice de l'activité, mais d'une impression d'être arrivé au bout d'une expérience, au bout d'un cycle personnel (*« J'ai eu des propositions pour avoir le poste de direction quand j'ai dit que je voulais créer mon entreprise, ça aurait pu m'intéresser mais nous avons déménagé. La motivation c'était de passer à autre chose. »*).

Pour beaucoup, la création d'activités est le moyen d'aller jusqu'au bout d'un projet d'indépendance mais aussi d'appartenir à un autre monde plus ou moins rêvé (*« être entrepreneur c'est aussi appartenir à un groupe de personne. Quand on rencontre des gens qui sont entrepreneurs autour de nous c'est particulier, c'est appartenir à un certain groupe » ; « quand on est entrepreneur on est dans une autre catégorie en fait, les gens ne nous regardent pas de la même façon » ; « C'est le rêve de toute une vie, c'est quelque chose qui n'était pas fait pour moi. J'ai des parents ouvriers et le fait de devenir entrepreneur, c'était sortir de la voie tracée qui ne devait pas être changée donc ce qui a changé c'est que j'ai abouti et réalisé un rêve »*). L'entrepreneuriat semble porteur d'une image qui remplit de fierté nos interlocuteurs. D'autre part, la création d'entreprise est aussi un moyen de mieux gagner sa vie (*« J'avais des besoins d'autonomie et des besoins financiers, en créant une entreprise, j'ai gagné sur les deux tableaux… »*).

De plus, l'entrepreneuriat semble posséder une dimension supplémentaire, une forme de supplément d'âme qui pousse à s'investir sans compter en étant responsable de tout ce qui se produit, que ce soit difficile ou non (*« c'est très intéressant de sentir qu'on maîtrise les choses »*). Cette autonomie est en même temps une forme de dépendance : il y a une forme de mobilisation qui naît du caractère central de l'action d'un dirigeant sans qui rien n'existe (*« Tout ne dépend que de toi et c'est vraiment le point majeur et c'est assez important et ça peut donner confiance. C'est excitant selon moi » ; « le fait de pouvoir se donner ses propres objectifs. Je préfère quand j'évolue dans ma pratique comme je veux »*). Si l'entrepreneuriat peut posséder ce supplément d'âme, c'est aussi qu'une nouvelle activité est l'occasion d'apprendre de nouvelles choses et donc de se replonger dans des logiques de découverte qui étaient parfois lointaines avec l'usure de l'emploi précédent (*« J'ai l'impression d'apprendre tous les jours, j'ai toujours aimé apprendre et du coup j'ai l'impression que je reste "dans le coup", c'est-à-dire qu'on a l'impression de devoir actualiser sans arrêt nos connaissances »*). L'opposition est ainsi souvent entre le statique d'un salariat qui finit par tourner en rond et le dynamique de l'aventure entrepreneuriale. Émerge donc une dimension expérientielle : la création d'entreprise permet de sortir de l'ordinaire du quotidien.

En effet, même s'ils s'interdisent de l'exprimer explicitement, on sent chez nos répondants parfois la lourdeur de la tâche qui pourrait leur faire regretter leurs choix (*« c'est plus compliqué. C'est difficile de faire la part des choses. On a quand même beaucoup de risques. Quand on a des choses à faire au niveau de la société et bien on le fait même si ça peut empiéter sur la vie privée »*). L'entrepreneuriat, ça prend la tête pour le pire comme pour le meilleur (*« être entrepreneur, c'est beaucoup plus difficile ce n'est pas reposant, j'y pense le jour et la nuit, j'emmerde ma femme »*). Les risques associés à la fonction d'entrepreneur sont parfois lourds à porter au quotidien.

En matière d'équilibre des temps de vie, si certains évoquent les contraintes de l'entrepreneur qui doit être disponible H24 pour sa société (*« moi, je ne compte pas mon temps, le téléphone est allumé en permanence, on peut m'appeler n'importe quand »*), d'autres ont trouvé dans l'entrepreneuriat un moyen de retrouver du temps pour la vie personnelle

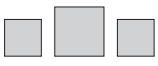
(*« Non seulement, j'ai découvert de nouvelles choses et de nouvelles personnes, mais je m'organise et j'ai enfin du temps pour moi… »*).

CONCLUSION

Contrairement à ce que nous pensions au moment de lancer cette étude, il n'y a pas de rejet du salariat au sens strict. D'une certaine manière le salariat construit une part du projet d'entreprendre. Le créateur ne quitte pas la relation salariale par dépit, mais plutôt parce qu'il n'y trouve plus son compte. Il ne démissionne pas d'une situation qui l'affecte, mais la brèche se construit sur un renoncement, celui de l'inanité de son engagement.

Il n'y a ainsi pas un événement déclencheur de la création, mais un ensemble de micro-événements qui viennent affecter la perception de la situation initiale.

S'il renonce, ce n'est pas le fait de conditions de travail dégradées, mais plutôt d'une envie d'ailleurs, d'une envie d'autre chose, de remettre les compteurs à zéro ou d'un nouveau départ. La création d'entreprise apparaît alors comme le moyen de se réaliser différemment en construisant un objet nouveau.



CONCLUSION GÉNÉRALE

LA TRANSITION DU SALARIAT À L'ENTREPRENEURIAT, UN RETOUR SUR SOI ?

Notre étude montre, comme nous en avions l'intuition, que le passage du salariat à l'entrepreneuriat est associé à l'émergence d'une double brèche : brèche du contrat avec l'organisation qui l'emploie d'un côté, mais également brèche avec l'idée même du salariat et du système social qu'il sous-tend.

Cependant, nous pensons que ces brèches ne provoquent pas un *rejet,* mais plutôt une forme de *renoncement*. En effet le salarié s'est généralement profondément engagé dans son entreprise, mais il a été déçu et arrive un moment où le besoin d'ailleurs est plus fort.

Si ces brèches apparaissent, ce n'est pas le fait d'un abandon, mais plutôt de situations de travail dont le salarié a fait le tour. Dans ce processus les managers ne semblent pas avoir de tant d'importance. Le salarié ne va pas créer parce qu'il est confronté à un management inadapté. Il semble en capacité de faire la part des choses. Si le salarié s'engage et mobilise ses compétences, ce qu'il fait fini par l'ennuyer et le fatiguer. Il a essayé mais va renoncer pour remettre les compteurs à zéro et prendre un nouveau départ.

Mais apparaissent autant de chemins que d'individus entre le salariat et la création. Il n'y a pas de voie unique, mais un ensemble de trajectoires qui sont autant d'histoires de vie.

À l'issue de cette analyse, il convient d'identifier que le processus de passage du salariat l'entrepreneuriat est aussi à comprendre dans le rapport que l'individu entretient avec lui-même et le monde qui l'entoure. Il s'agit donc à la fois d'une expérience professionnelle et d'une expérience de vie. Le métier et l'emploi passé ont construit un rapport particulier non seulement à l'activité de travail, mais aussi à la manière dont cette activité trouve sa place dans l'univers social des futurs créateurs. C'est le résultat de cette histoire que nous retrouvons au cœur du processus entrepreneurial.

Si le salariat apparaît comme une situation qui permet de se construire et de se révéler dans la confrontation à un univers qui structure et qui contraint, au risque de lasser des individus en quête de liberté et d'autonomie, l'entrepreneuriat constitue une remise à zéro, un nouveau départ vers une situation *a priori* moins contrainte. L'entrepreneuriat donne l'occasion d'un retour sur soi, sur ce que l'on est, de ce que l'on veut faire. En cela, il ne s'agit pas d'une question de sens, mais plutôt d'une expérience de connaissance de soi et de construction de son identité.

En fait, l'entrepreneuriat révèle une compréhension intime du rapport de l'individu à son travail. S'il y a autant de chemins vers la création, c'est aussi parce que celui-ci paraît trouver sa source dans l'identité même du créateur.

RÉFÉRENCES

Abdelnour S., & Bernard S. (2018). Vers un capitalisme de plateforme ? Mobiliser le travail, contourner les régulations. Présentation du Corpus. *La nouvelle revue du travail* (13).

Ahuja M. K., Chudoba K. M., Kacmar C. J., McKnight D. H., & George J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly,* 1-17.

Arnold J. A., Arad S., Rhoades J. A., & Drasgow F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior, 21*(3), 249-269.

Bal P. M., Hofmans J., & Polat T. (2017). Breaking psychological contracts with the burden of workload: a weekly study of job resources as moderators. *Applied Psychology, 66*(1), 143-167.

Beckers D.G.J., Van der Linden D., Smulders P.G.W., Kompier M.A.J., Van Veldhoven M.J.P.M., & Van Yperen N.W. (2004). Working overtime hours: Relations with fatigue, work motivation, and the quality of work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine,* 46, 1282-1289.

Bögenhold Dieter, et Andrea Klinglmair. "Women's Self-Employment and Freelancers: Observations on Female Entrepreneurship". In *The handbook of research on freelancing and self-employment,* édité par Andrew Burke, 51-62. Shankill: Senate Hall Ltd, 2015.

Brown M. E., Treviño, L. K., & Harrison D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes, 97*(2), 117-134.

Browne P., Carr E., Fleischmann M., Xue B., & Stansfeld S. A. (2019). The relationship between workplace psychosocial environment and retirement intentions and actual retirement: a systematic review. *European journal of ageing, 16*(1), 73-82.

Bültmann U., Kant I. J., Van Den Brandt P. A., & Kasl S. V. (2002). Psychosocial work characteristics as risk factors for the onset of fatigue and psychological distress: prospective results from the Maastricht Cohort Study. *Psychological medicine, 32*(2), 333-345.

Bunderson J. S., & Thompson J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative science quarterly, 54*(1), 32-57.

Burke Andrew. "Introduction: A Freelancing and Self-Employment Research Agenda". In *The handbook of research on freelancing and self-employment*, édité par Andrew Burke, iii-viii. Shankill: Senate Hall Ltd, 2015.

Caplan R. D., Cobb S., French J. R., Harrison R. V., & Pinneau S. R. (1975). Job demands and worker health.

Cappelli Peter, et JR Keller. "Classifying work in the new economy". *Academy of Management Review* 38, n° 4 (2013) : 575-596.

Carrier-Vernhet A. (2012). *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources,* thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Savoie, 513 p.

Chung-Yan G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of occupational health psychology, 15*(3), 237.

Cieslik Jerzy. "Capturing Statistically the "Intermediate Zone" Between the Employee and Employer Firm Owner". In *The handbook of research on freelancing and self-employment,* édité par Andrew Burke, 29-39. Shankill: Senate Hall Ltd, 2015.

Clark M. A., Robertson M. M., & Young S. (2019). "I feel your pain": A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 166-192.

Cotton J. L., Vollrath D. A., Froggatt K. L., Lengnick-Hall M. L., & Jennings K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management review, 13*(1), 8-22.

Cullinane N., & Dundon T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International journal of management reviews, 8*(2), 113-129.

De Cuyper N., Mauno S., Kinnunen U., De Witte H., Mäkikangas A., & Nätti J. (2010). Autonomy and workload in relation to temporary and permanent workers' job involvement. *Journal of Personnel Psychology.* 9, pp. 40-49.

Demerouti Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, et Wilmar B. Schaufeli. "The Job Demands-Resources Model of Burnout." *Journal of Applied Psychology* 86, n° 3 (2001) : 499-512.

Dujarier M. A. (2015). Le management *désincarné*. La découverte.

Fox Justin. "Where Are All the Self-Employed Workers?" *Harvard Business Review*, 7 février 2014. https://hbr.org/2014/02/where-are-all-the-self-employed-workers.

Goñi-Legaz S., & Ollo-López A. (2017). Temporary contracts, participation in decision making and job satisfaction in European workers. *International Journal of Manpower.*

Graeber D. (2013). On the phenomenon of bullshit jobs. *Strike! Magazine,* (2013), 10-11.

Guerrero S. « Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 53, juillet-août-septembre 2004.

Guerrero S. (2005). La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations Industrielles/Industrial Relations, 60*(1), 112-144.

Guest D. E., & Conway N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal, 12*(2), 22-38.

Hatfield, Izzy. "Self-employment in Europe". Institute for Public Policy Research & JP Morgan Chase, 2015.

Hunt J. W., & Laing B. (1997). Leadership: the role of the exemplar. *Business Strategy Review, 8*(1), 31-42.

Jackson S. E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of applied Psychology, 68*(1), 3.

Jansen N. W. H., Van Amelsvoort L. G. P. M., Kristensen T. S., Van den Brandt P. A., & Kant I. J. (2003). Work schedules and fatigue: a prospective cohort study. *Occupational and environmental medicine, 60*(suppl 1), i47-i53.

Janssen N., Kant I. J., Swaen G. M. H., Janssen P. P. M., & Schröer, C. A. P. (2003). Fatigue as a predictor of sickness absence: results from the Maastricht cohort study on fatigue at work. *Occupational and environmental medicine, 60*(suppl 1), i71-i76.

Kahn W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.

Karasek Robert A. "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign". *Administrative Science Quarterly* 24, n° 2 (juin 1979) : 285-308.

Koch Michael, Sarah Park et Shaker A. Zahra. "Career Patterns in Self-Employment and Career Success". *Journal of Business Venturing*, décembre 2019, 105998.

Lam L. W., Loi R., Chan K. W., & Liu Y. (2016). Voice more and stay longer: How ethical leaders influence employee voice and exit intentions. *Business Ethics Quarterly, 26*(3), 277-300.

Locke E. A., Schweiger D. M., & Latham G. P. (1986). Participation in decision making: When should it be used?. *Organizational dynamics, 14*(3), 65-79.

Loriol M. (1999). *Le temps de la fatigue : la gestion sociale du mal-être au travail.* FeniXX.

Lundgren-Nilsson Å., Jonsdottir I.H., Pallant J. et al. Internal construct validity of the Shirom-Melamed Burnout Questionnaire (SMBQ). *BMC Public Health* **12**, 1 (2012).

Major R. J. (2015). *L'exemplarité managériale perçue par les collaborateurs : dimensions et effets* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).

Marchand Olivier. « Salariat et non-salariat dans une perspective historique ». *Économie et statistique*, 319, n° 1 (1998), 3-11.

May D. R., Gilson R. L., & Harter L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.

McLean Parks J., Kidder D. L., & Gallagher D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 19*(S1), 697-730.

Melkonian T., Monin P., & Noorderhaven N. G. (2011). Distributive justice, procedural justice, exemplarity, and employees' willingness to cooperate in M&A integration processes: An analysis of the Air France-KLM merger. *Human Resource Management, 50*(6), 809-837.

Momeni N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management, 38*(2), 35-48.

Morrison E. W., & Robinson S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review, 22*(1), 226-256.

Netemeyer R.G., Boles J.S. et McMurrian R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology.* vol. 81. n° 4, p. 400-410.

Reijseger G., Schaufeli W. B., Peeters M. C., Taris T. W., Van Beek I., & Ouweneel E. (2013). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping, 26*(5), 508-525.

Rhee M. K., Park S. K., & Lee C. K. (2020). Pathways from workplace flexibility to turnover intention: Role of work-family conflict, family-work conflict, and job satisfaction. *International Journal of Social Welfare, 29*(1), 51-61.

Ricci J. A., Chee E., Lorandeau A. L., & Berger J. (2007). Fatigue in the US workforce: prevalence and implications for lost productive work time. *Journal of occupational and environmental medicine, 49*(1), 1-10.

Robinson S. L., & Wolfe Morrison E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior, 21*(5), 525-546.

Rousseau D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.* Sage Publications.

Rousseau D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior, 11*(5), 389-400.

Ryan R. M., & Deci E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55*(1), 68.

Saboune K., & Montargot N. (2017). Clarification et évaluation des termes du contrat psychologique : le cas d'un établissement médico-social en mutation. *@GRH,* (4), 9-34.

Sassi N., & Neveu J.-P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : Le shirom-melamed burnout measure [Translation and validation of a new measurement of professional exhaustion: The Shirom-Melamed Burnout Measure]. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement, 42*(3), 177-184.

Scott B. A., Colquitt J. A., Paddock E. L., & Judge T. A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 113*(2), 127-140.

Shirom A., & Melamed S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International journal of stress management, 13*(2), 176.

Siegrist, Johannes. "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions". *Journal of Occupational Health Psychology* 1, n° 1 (1996): 27-41. https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.1.27.

Simons T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science, 13*(1), 18-35.

Skinner C., & Spurgeon P. (2005). Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: a study of empathy, leadership behaviour and outcome effectiveness. *Health Services Management Research, 18*(1), 1-12.

Srivastava A., Bartol K.M., Locke E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, n° 6. p.1239–1251.

Suarthana J. H. P., & Riana I. G. (2016). The effect of psychological contract breach and workload on intention to leave: mediating role of job stress. *Procedia-Social and behavioral sciences, 219*(31), 717-723.

Sy T., Tram S., & O'hara L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of vocational behavior, 68*(3), 461-473.

Syed A., Ahmad M. B., Ali H. F., Arif M. M., & Gohar A. (2018). Work-Family Conflict and Turnover Intentions: Moderated Mediation Model. *Human Resource Research, 2*(1), 95-106.

Taylor J. H., Thompson C. E., & Spassoff D. (1937). The effect of conditions of work and various suggested attitudes on production and reported feelings of tiredness and boredness. *Journal of Applied Psychology, 21*(4), 431.

Teoh K. R. H., Coyne I., Devonish D., Leather P., & Zarola A. (2016). The interaction between supportive and unsupportive manager behaviors on employee work attitudes. *Personnel Review*.

Van den Broeck A., Vansteenkiste M., De Witte H., & Lens W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. Work & Stress, 22(3), 277-294.

Van Dijk F.J.H. & Swaen G.M.H. (2003). Fatigue at work. *Occupational and Environmental Medicine,* 60, 1-2.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE ADMINISTRE



Ce questionnaire a pour objectif de comprendre comment se construisent les transitions professionnelles vers le travail indépendant et la création d'entreprise.

Ce questionnaire va donc vous interroger aussi bien à propos de vos expériences précédentes, mais aussi sur votre activité actuelle. Certaines questions peuvent vous paraître redondantes, cela permet de vérifier la stabilité des réponses fournies.

Si vous avez des questions à propos de cette étude, vous pouvez nous contacter : abord@grenoble-iae.fr

D'avance, toute l'équipe de recherche vous remercie.

Quelle est votre situation professionnelle actuelle ?

Quelle était votre situation professionnelle précédente ?

En quelques mots, qu'est-ce qui vous a conduit à changer de situation professionnelle ?

← Précédent Suivant →

Classez dans l'ordre les trois raisons qui ont pu vous amener à changer d'activité

- Augmenter mon revenu
- Avoir une activité qui fait sens pour moi
- Avoir plus d'autonomie
- Mieux utiliser mes compétences
- Créer quelque chose
- Echapper à des conditions de travail non satisfaisantes
- Sortir du chômage
- Avoir un revenu
- Avoir un emploi
- Vouloir changer
- Autre

Glissez-déposez vos réponses et ordonnez les.

Précédent Suivant

Nous nous intéressons à la transition entre un emploi salarié en entreprise et la création d'une activité indépendante. Nous allons d'abord parler de votre dernier emploi salarié...

Dans quel domaine se situait votre entreprise ?

Quelle était votre charge de travail ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
je n'avais pas assez de temps en une journée pour faire tout mon travail				
j'avais une charge de travail très importante				
je devais travailler très vite pour que les choses soient faites				
je devais travailler intensément en permanence				

Précédent Suivant

Quel était votre degré d'autonomie dans le travail ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
j'avais souvent l'impression de devoir suivre les ordres des autres	○	○	○	○
si j'avais eu le choix, j'aurais fait les choses autrement	○	○	○	○
je me sentais libre de faire mon travail comme je l'entendais	○	○	○	○
je me sentais forcé de faire des choses que je ne voulais pas faire	○	○	○	○

← Précédent | Suivant →

Comment perceviez-vous votre supérieur hiérarchique direct ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il encourageait les membres de l'équipe à faire des suggestions et des propositions				
Il montrait l'exemple par son comportement				
Il se sentait concerné(e) par le bien-être de ses subordonnés				
Il travaillait autant que ses collaborateurs				
Il donnait à chacun la possibilité d'exprimer ses opinions				
Il utilisait les propositions de l'équipe pour prendre des décisions				
Il travaillait aussi dur qu'il/elle le pouvait				
Il prenait le temps de discuter avec chacun				
Il donnait à chacun des réponses claires à ses questions				

← Précédent | Suivant →

Toujours en ce qui concerne votre dernier emploi salarié...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
La plupart des promesses que mon employeur m'avait faites lors de mon recrutement ont été tenues				
Je pense que mon employeur avait fait ce qu'il pouvait pour tenir ses promesses				
Je n'avais pas reçu tout ce qui m'avait été promis en échange de mon investissement				
Mon employeur avait fait son possible pour respecter ses engagements				
Mon employeur avait rompu beaucoup de ses promesses, même si j'avais accompli ma part du contrat				
J'étais très en colère vis-à-vis de mon organisation				
Je me sentait trahi(e) par mon organisation				
J'avais le sentiment que mon organisation trahissait l'accord que nous avions				
Je me sentais vraiment frustré(e) par la manière avec laquelle j'avais été traité par mon organisation				

← Précédent Suivant →

Comment vous sentiez-vous lorsque vous occupiez cet emploi ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je me sentais épuisé				
Je me sentais physiquement vidé(e)				
Je n'avais aucune énergie pour aller au travail le matin				
J'avais l'impression que mes batteries étaient à plat				
Je me sentais fatigué(e)				

← Précédent Suivant →

Toujours en référence à votre dernier emploi salarié...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Le salariat correspondait à ce que j'en attendais				
Je me suis senti frustré par la relation salariale qui existait				
J'avais le sentiment qu'être salarié ne me correspondait pas				
Je ne me sentais pas à l'aise à travailler sous les ordres de quelqu'un				
Etre subordonné ne correspondait pas à la manière que j'ai d'envisager le travail				
Mon supérieur hiérarchique n'a pas tenu les promesses qu'il m'avait faites à mon arrivée dans l'entreprise				

Précédent Suivant

Dans votre dernière activité salariée quel était votre équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'étais satisfait(e) de mon équilibre vie personnelle-vie professionnelle				
J'arrivais à concilier mon travail avec mes activités en dehors du travail				
J'avais un bon équilibre entre ma vie au travail et ma vie hors-travail				
Globalement ma vie professionnelle et ma vie personnelle étaient en harmonie				

Et mes compétences...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je ne me sentais pas compétent(e) dans cet emploi				
Je maîtrisais vraiment les tâches que j'avais à effectuer				
Mes compétences n'étaient pas vraiment utilisées				
J'étais efficace dans mes actions au service de mon employeur				

Précédent Suivant

Dans cette dernière activité salariée...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni pas d'accord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'envisageais la possibilité de changer de travail					
Je projetais de changer d'entreprise					
Je cherchais activement un travail dans la même branche					
Je regardais les annonces auxquelles je pouvais candidater					
Je réfléchissais à quitter l'entreprise pour créer mon emploi					
Le travail que je faisais était important					
J'avais un travail qui faisait sens					
Le travail que je faisais rendait le monde meilleur					
Mon travail apportait vraiment quelque chose					
Le travail que je faisais était utile					

← Précédent Suivant →

Dans cet emploi...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni pas d'accord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Le temps passait très lentement					
Il m'arrivait de m'ennuyer					
Je passais mon temps sans savoir quoi faire					
J'étais très occupé					
Je n'avais pas le temps de rêvasser					
J'avais l'impression que ma journée de travail passait très vite					
Il m'arrivait de faire d'autres choses que mon travail					
Au travail, il n'y avait rien à faire					

← Précédent Suivant →

Nous allons maintenant parler de votre activité actuelle...

En quelle année êtes-vous passé de votre emploi salarié à une activité indépendante ?

Dans quel domaine se situe votre entreprise actuelle ?

Dans cette nouvelle activité, quelle proportion de chiffre d'affaires est réalisée avec votre ancien employeur ?

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes : je pensais alors...

	Pas du tout d'accord	Tout à fait d'accord
qu'une création d'activité était facile		
qu'il était intéressant de faire évoluer ma carrière		
que la création d'activité me permettrait de mieux maîtriser mon travail		
qu'il y avait peu d'obstacles à la création d'activité		
que j'aurais de bonnes chances de réussir		
que l'échec éventuel de cette création aurait peu de conséquences		

Précédent Suivant

Ce qui vous a conduit à créer votre activité...

	Pas du tout d'accord	Tout à fait d'accord
Une opportunité financière		
La volonté d'être rémunéré en fonction de mon mérite		
L'idée de conserver les fruits de mon travail		
Avoir un métier plus stimulant		
Avoir un métier plus intéressant		
Avoir un métier plus excitant		
Avoir un métier plus motivant		
Avoir le pouvoir de prendre des décisions		
Me réaliser pleinement		
Réaliser mes rêves		
Créer quelque chose		
Mobiliser ma créativité		
Avoir une activité qui correspond à mes valeurs		

Précédent Suivant

Dans votre activité actuelle quel est votre équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je suis satisfait(e) de mon équilibre vie personnelle-vie professionnelle				
J'arrive à concilier mon travail et mes activités en dehors du travail				
J'ai un bon équilibre entre ma vie au travail et ma vie hors-travail				
Globalement ma vie professionnelle et ma vie personnelle sont en harmonie				

← Précédent Suivant →

Et mes compétences...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je ne me sens pas compétent(e) dans mon emploi actuel				
Je maîtrise vraiment les tâches que j'ai à effectuer				
Mes compétences ne sont pas vraiment utilisées				
Je suis efficace dans mes actions au service de mon emploi actuel				

Quel est votre degré d'autonomie dans le travail ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'ai souvent l'impression de devoir suivre les ordres des autres	○	○	○	○
Si j'avais le choix, je ferais les choses autrement	○	○	○	○
Je me sens libre de faire mon travail comme je l'entends	○	○	○	○
Je me sens forcé de faire des choses que je ne veux pas faire	○	○	○	○

← Précédent Suivant →

Dans mon travail actuel...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni pas d'accord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Le temps passe très lentement					
Il m'arrive de m'ennuyer					
Je passe mon temps sans savoir quoi faire					
Je suis très occupé					
Je n'ai pas le temps de révasser					
J'ai l'impression que ma journée de travail passe très vite					
Il m'arrive de faire d'autres choses que mon travail					
J'ai souvent l'impression qu'il n'y a rien à faire					

← Précédent Suivant →

Dans mon travail actuel...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni pas d'accord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Le travail que je fais est important					
J'ai un travail qui fait sens					
Le travail que je fais rend le monde meilleur					
Mon travail fait vraiment une différence					
Le travail que je fais est utile					

Pour finir quelques éléments sur vous et votre parcours...

Sous quelle forme avez-vous quitté votre dernier emploi salarié ?

- Démission
- Licenciement économique
- Rupture conventionnelle
- Fin de contrat
- Licenciement

← Précédent Suivant →



Pouvez vous décrire votre parcours professionnel en plaçant dans l'ordre chronologique les différentes situations que vous avez vécues. Terminez par votre situation actuelle...





Avez-vous des entrepreneurs ou des travailleurs indépendants dans votre environnement proche (parents, conjoints etc.)

Durant votre dernière activité salariée vos revenus professionnels étaient-ils la principale source de revenu de votre foyer ?

Etes-vous...

Un homme | Une femme

Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?

Quelle est votre situation de famille ?

Quel est votre niveau d'études ?

Toute l'équipe de recherche vous remercie pour votre participation. Si vous souhaitez être tenu au courant des résultats de cette étude, laissez nous votre mail ! Merci !

Précédent | Enregistrer

GRILLE D'ENTRETIEN UTIILISEE

THEMES		SOUS-THEMES		QUESTIONS		AIDE : RELANCES ET INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES	
1	Expérience Salariale	1.1	Parcours professionnel	*1*	Quelles ont été les grandes étapes de votre vie professionnelle, de manière chronologique ? (poste, durée d'occupation, taille entreprise) De manière succinte.	Poste	Quel poste avez-vous occupé ?
							Combien de temps êtes vous restés à ce(s) poste(s) ?
						Sociétés	Quelle taille faisaient les sociétés dans lesquelles vous avez travaillé ?
				2	Si nous reprenons ce parcours professionnel, quelle a été votre expérience de salariat la plus marquante ? Pourquoi ?	Responsabilités	Quel niveau de responsabilité aviez-cous à ce moment là ?
				3	Quelles compétences étaient nécessaires pour votre poste en tant que salarié ? Vous sentiez vous "à la hauteur" ?		
		1.2	Conditions de travail	*4*	Comment décrivez vous vos conditions de travail à ce moment là ?	Autonomie	
						Hiérarchie	
						Subordonnés/ collègues	
						Equipement	
						Conditions de travail ??	Mais justement, pour vous comment percevez vous la notion de conditions de travail
				5	Comment vous sentiez-vous physiquement lorsque vous étiez salarié ?	Charge de travail	Comment estimiez-vous votre charge de travail ? Stimuler ? Ennui ?
				6	Comment vous sentiez-vous psychologiquement lorsque vous étiez salarié ?	Stress	Comment qualifieriez vous votre niveau de stress à ce moment-là ?
				7	Comment se déroulaient vos journées, vos semaines ?	Répartition vie priv et pro	
		1.3	Environnement de travail	*8*	Quel était selon vous votre niveau d'implication lorsque vous étiez salarié ?	peu impliqué	Qu'est ce qui faisait que vous ne vous sentiez pas impliqué ?
						très impliqué	Qu'est ce qui vous a amené à vous donner autant ?
				9	Comment mesurez-vous la considération de votre hiérarchie à votre égard ?	degré d'importance	Était-ce important pour vous ? A quel point ?
				10	Aviez-vous des objectifs de carrière précis ?	atteindre	Etiez-vous en bon chemin pour les atteindre ?
						Origine	Qui était à l'origine de ces objectifs ? Vous ? Votre hiérarchie ?
2	Element déclencheur	2.1	Rupture	*11*	Comment s'est déroulé la fin de votre contrat de salarié ?	Démission	Dans quel objectif ?
						Licenciement	
						Autre	
				12	Quelles sont les solutions qui auraient pu vous motiver à rester salarié ?		Carrière, Salaire, Niveau de responsabilité, autonomie
		2.2	Motivations	*13*	Quelles sont les raisons qui vous ont amené à devenir entrepreneur?	entrepreneur	Facteurs de motivation ou de démotivation (à déterminer)
				14	A quel moment l'idée de devenir entrepreneur est-elle apparue ?	avis	Avez-vous longtemps hésité ? Qu'en pensaient vos proches ?
3	Expérience entrepreneuriale	3.1	Attentes	*15*	Avant la création, quelles étaient vos attentes de votre expérience entrepreneuriale ? En quoi consiste votre activité entrepreneuriale ?		Avez-vous des salariés ?
				16	En quoi le fait d'être devenu entrepreneur répond à vos attentes aujourd'hui ?		
		3.2	Comparaison entrepreneuriat et salariat	*17*	Qu'est ce qui, selon vous, pourrait être qulifié de "mieux" dans l'expérience entreprenariale à l'opposé du salariat ?		En tant qu'entrepreneur, Pourriez-vous nous expliquer comment se déroulent vos journées ? Semaines ?
				18	Et inversement, selon vous qu'est ce qui est "moins bien" à être entrepreneur plutôt que salarié ?		
4	Signalétique	4.1	Identification	*19*	Sexe (à déterminer)		
				20	Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ? - < 18 ans - Entre 18 et 25 ans - Entre 26 et 35 ans - Entre 36 et 45 ans - Entre 46 et 55 ans - > 55 ans		

COMPÉDIT BEAUREGARD S.A. – 61600 LA FERTÉ-MACÉ – TÉL. 02 33 37 08 33
Dépôt légal : Juillet 2021 – N° d'Imprimeur : 82047