



## Académie de l'Entrepreneuriat

Association pour la promotion de l'entrepreneuriat  
Au sein du système éducatif et de la formation continue



### **4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat**

**Sous le haut patronage  
de Monsieur Christian PONCELET,  
Président du Sénat**

## ***Programme***

### ***L'accompagnement en situation entrepreneuriale : Pertinence et Cohérence***



Avec le soutien de la société **JM BRUNEAU**, de la société **INOTEP** et des Editions **DUNOD**

**IVème CONGRES de l'ACADEMIE de l'ENTREPRENEURIAT  
Paris 24-25 novembre 2005**

**L'entrepreneuriat immigré nécessite-t-il un accompagnement  
spécifique ?**

Interactions et accommodations dans l'accompagnement d'entrepreneurs  
immigrés par une Boutique de Gestion.

Thierry LEVY-TADJINE,  
Chargé d'études A.L.E.X.I.S. et enseignant-chercheur  
Chercheur au Laboratoire ERMES, Université du Sud-Toulon-Var  
Maître de Conférences au C.U.T., Liban Nord)

Louis Michel BARNIER,  
Délégué Général A.L.E.X.I.S.

Raphaël NKAKLEU,  
Chercheur au BETA –Université de Strasbourg  
Maître de Conférences à l'ESSEC Douala  
Intervenant pour A.L.E.X.I.S.

A.L.E.X.I.S.-Boutiques de Gestion de Lorraine  
Site St Jacques 2, 5 rue Alfred Kastler,  
54320 –MAXEVILLE  
[thierry.levy@alexis.fr](mailto:thierry.levy@alexis.fr)  
[imb-alexis@wanadoo.fr](mailto:imb-alexis@wanadoo.fr)



*L'initiative en forme d'entreprise*

**Résumé :** En croisant les discours des Chargés de mission d'une Boutique de Gestion et ceux des porteurs de projet immigrés qu'ils accompagnent, ce travail est l'occasion d'une réflexion critique sur les pratiques professionnelles d'accompagnement. Nous nous focalisons sur l'interaction entre les deux protagonistes du processus et sur le travail d'accommodation qu'ils doivent réaliser. La communication débouche sur la construction d'une grille-outil à vocation managériale qui met en relief les configurations interactionnistes les plus favorables à l'accompagnement et celles qui peuvent en limiter l'efficacité.

**MOTS CLES**

Pratiques d'accompagnement ; Interaction ; Public  
spécifique ; Boutique de Gestion ; Analyses de discours.

**IVème CONGRES de l'ACADEMIE de l'ENTREPRENEURIAT  
Paris 24-25 novembre 2005**

**L'entrepreneuriat immigré nécessite-t-il un accompagnement  
spécifique ?**

Interactions et accommodations dans l'accompagnement d' entrepreneurs  
immigrés par une Boutique de Gestion

Thierry LEVY-TADJINE,  
Chargé d'études A.L.E.X.I.S. et enseignant-chercheur  
Chercheur au Laboratoire ERMES, Université du Sud-Toulon-Var  
Maître de Conférences au C.U.T., Liban Nord)

Louis Michel BARNIER,  
Délégué Général A.L.E.X.I.S.

Raphaël NKAKLEU,  
Chercheur au BETA –Université de Strasbourg  
Maître de Conférences à l'ESSEC Douala  
Intervenant pour A.L.E.X.I.S.

A.L.E.X.I.S.-Boutiques de Gestion de Lorraine  
Site St Jacques 2, 5 rue Alfred Kastler,  
54320 –MAXEVILLE  
[thierry.levy@alexis.fr](mailto:thierry.levy@alexis.fr)  
[imb-alexis@wanadoo.fr](mailto:imb-alexis@wanadoo.fr)



L'entrepreneuriat immigré nécessite-t-il un accompagnement spécifique ? En nous appuyant sur une étude réalisée au sein d'une Boutique de Gestion (B.G.) dont 25% du public accompagné est issu de l'immigration, telle est la question à laquelle nous entendons apporter un éclairage. Mues par une philosophie de « l'entrepreneuriat pour tous », les Boutiques de Gestion, à la différence d'autres organismes d'accompagnement et de soutien à la création d'entreprise, font généralement le choix de ne pas spécialiser leurs Chargés de Mission, ni sur un type de public spécifique, ni sur un type de conventions. Elles constituent donc un terrain privilégié pour étudier dans quelles mesures l'entrepreneuriat immigré impliquerait ou non des aménagements d'accompagnement de la part des chargés de mission. Nous cherchons, en particulier, à envisager quels jeux d'inter culturalité se produisent dans la relation d'accompagnement. Avant de pouvoir décrire la relation d'accompagnement dans sa dimension inter-culturelle, il est opportun de caractériser les positionnements culturels des parties prenantes. Ceci nous conduira, dans une première partie, à opérer un détour par la psychologie de l'inter-culturel, et dans une deuxième partie, à élaborer une modélisation

dynamique de la relation d'accompagnement entrepreneurial lorsqu'elle est marquée par l'interculturel. La dernière partie expose une partie des analyses de discours permettant la validation de la grille-outil que nous avons élaboré pour cadrer les pratiques professionnelles des chargés de mission de la structure étudiée lorsqu'ils font face à des porteurs de projet issus de l'immigration.

## 1. Un détour par la sociologie et la psycho-sociologie de l'inter-culturel.

Les approches sociologiques et psycho-sociologiques de l'**acculturation**<sup>1</sup> soulignent la multiplicité des formes de compromis et d'arbitrages possibles entre les deux espaces socio-culturels de l'immigrant (son espace d'origine et l'espace d'accueil auquel il doit s'adapter). Pierre ANSART (1999) suggère ainsi que l'immigré puisse adopter une infinité de positions par rapport au modèle de l'assimilation parfaite développé par l'école de Chicago.

L'assimilation parfaite » désigne le fait qu'un individu intègre la totalité des traits culturels (langue, croyances, mœurs) de la culture dominante en abandonnant ses caractéristiques antérieures.

A partir de ce modèle d'acculturation, l'auteur propose un continuum de positionnements « depuis la totale assimilation jusqu'aux diverses formes de différenciation et de résistance à cette assimilation » et suggère par ailleurs qu'en l'absence d'assimilation, l'individu en situation de contact interculturel puisse opter pour une stratégie dite « d'accommodation » en créant des formes originales d'adaptation.

On pourrait ainsi établir trois configurations de l'immigré par rapport à sa société d'accueil : l'assimilation, l'accommodation et la séparation.

Prolongeant ces travaux, le Psycho-Sociologue John BERRY (BERRY, 1997, BERRY et DASEN, 1992) a proposé de représenter le positionnement interculturel de l'immigré sous la forme d'une Grille dans laquelle l'Intégration remplace en fait ce que les sociologues qualifient d'accommodation (Tableau 1). Il analyse le processus d'acculturation comme une redéfinition de son identité par l'acteur. Pour définir son identité, le migrant doit choisir un arbitrage entre ce qui fonde l'identité culturelle de son pays d'origine et ce qui fonde l'identité culturelle de son pays d'accueil. Ce choix est processuel et relève du processus de socialisation de l'individu. Il est donc affecté par les rencontres et les inscriptions sociales de l'individu.

Est-il important d'établir et de maintenir des relations avec d'autres groupes de la société dominante ?	Est-il important de conserver son identité et ses caractéristiques culturelles ?		
		Oui	Non
	Oui	INTEGRATION	ASSIMILATION
	Non	SEPARATION	MARGINALISATION

Tableau 1 : La grille de John BERRY

Outre sa simplicité, l'intérêt de ce modèle, c'est qu'il est aisé de le rapprocher d'un modèle de la spécificité/différence des projets portés par les immigrés (PIGUET (2000)). Ce modèle s'appuyant sur les théories anglo-saxonnes évoquées dans la première partie suggère de mesurer le degré de spécificité de l'activité entrepreneuriale immigrée à partir de deux axes traduisant l'orientation commerciale du projet et le savoir-faire sur lequel repose le projet. Il s'agit en fait d'évaluer si la clientèle est ethnique ou non et si le savoir-faire fait appel aux spécificités culturelles du porteur ou non. Nous avons ainsi proposé de construire statistiquement le modèle suivant avec les deux variables structurantes évoquées (Tableau 2).

<sup>1</sup> Selon le Robert de la sociologie, l'acculturation peut être entendue comme un ensemble de phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles culturels initiaux de l'un ou des deux groupes.

Orientation commerciale de l'activité ↑ Convergence ↓ Spécificité	Activité tournée vers la société d'accueil	Activités correspondant à une stratégie « d'intégration » selon John BERRY		Activités correspondant à une stratégie assimilationniste selon le modèle de John BERRY	
	Activité à clientèle mixte				
	Activité tournée vers la communauté	Activités correspondant à une stratégie « de séparation » selon John BERRY			
		Savoir-Faire communautaire ou culturel	Savoir-faire hérité de l'inscription des migrants	Savoir-faire lié au diplôme	Savoir-faire générique
		Spécificité	Savoir-Faire		Convergence

Tableau 2 : Un modèle de la spécificité/ convergence des projets.

Sur la base de l'analyse de 113 dossiers de porteurs de projet issus de l'immigration<sup>2</sup> accueillis à A.L.E.X.I.S. entre Avril et Octobre 2003, nous avons obtenu les distributions suivantes (Tableau 3).

	Activité orientée vers la communauté	Import-Export et logique de co-développement	Activité à clientèle mixte	Activité totalement tournée vers la société d'accueil	Total
Import-Export	,9%	,9%			1,8%
Savoir-Faire communautaire ou culturel	3,6%		7,1%	9,8%	20,5%
Savoir-Faire hérité de l'inscription salariale du migrant dans l'emploi			1,8%	7,1%	8,9%
Savoir-faire lié au diplôme /Savoir-Faire Générique	,9%		14,3%	53,6%	68,8%
Total	5,4%	,9%	23,2%	70,5%	100,0%

Tableau 3 : Présentation chez A.L.E.X.I.S. de la Convergence/Diversité des projets et Croisement Savoir-faire / Orientation commerciale de l'activité.

En grisé, nous avons souligné la zone qui correspondrait aux projets valorisant l'interculturel au sein de l'économie d'accueil et correspondant le plus au profil d'intégration de John BERRY. Ceux-ci ne représentent que 16,9% des projets portés par les porteurs issus de l'immigration et correspondent à des projets dans lesquels la référence culturelle d'origine est valorisée. De manière symbolique, une porteuse de projet originaire d'Italie et qui avait créé un commerce d'objets d'artisanat italien et d'objets naturels italiens (principalement de l'huile d'olive et des cosmétiques à base d'huile d'olive) orienté vers la clientèle non immigrée nous confiait qu'elle faisait en sorte de conserver son accent italien avec ses clients afin de valoriser cet avantage concurrentiel que constituait pour elle la dimension inter-culturelle de son projet.

On constate cependant que la majorité des projets (53,6%) sont très "assimilationnistes" et que les activités purement "séparationnistes" (création de Boucheries Allal, de librairies islamiques...) ne représentent que 3,6% des projets accompagnés par la B.G.

Pour autant, cette représentation de la nature des projets qui semble déjà invalider statistiquement les théories « communautariennes » anglo-saxonnes masque une autre réalité du phénomène entrepreneurial immigré que seuls des entretiens qualitatifs a pu révéler : le

<sup>2</sup> Parmi eux, 37 correspondaient à des porteurs de nationalité étrangère correspondant à des primo-migrants et 76 à des porteurs de nationalité française par naturalisation ou par naissance (porteurs « de seconde génération » dont les parents sont de nationalité étrangère) et d'origine étrangère.

processus d'acculturation sociale et simultanément le processus de positionnement du projet entrepreneurial sont des processus dynamiques.

Sur la base des entretiens en face à face que nous avons réalisés auprès de porteurs de projets issus de l'immigration, la grille de John BERRY peut alors être utilisée pour décrire les trajectoires variées des Porteurs de Projet dans leurs stratégies d'acculturation. Nous faisons l'hypothèse en effet que le porteur de Projet issu de l'immigration définit son projet entrepreneurial en référence à sa stratégie d'ouverture à la société d'accueil, le projet entrepreneurial est même parfois pour le porteur de projet l'occasion de ré-affirmer une volonté particulière d'intégration.

Ainsi. M. BA., français, d'origine guinéenne, diplômé de l'enseignement supérieur français, parfaitement assimilé, décida un jour de tenter l'aventure entrepreneuriale pour, selon ses propres dires, « *jeter des ponts entre la France et l'Afrique, renouer avec sa culture d'origine.* ». Cette volonté intégrationniste (BA1) dicta la définition de son projet : faire de l'export de poids lourds vers la Guinée même si par la suite, face à l'absence de marché local, il changea son projet. Aujourd'hui il commercialise des véhicules légers et réalise 90% de son chiffre d'Affaires sur la Lorraine avec des clients non africains et seulement 10% avec l'Afrique (BA2).

		Distance vis-à-vis de la culture du pays d'accueil	
Distance vis-à-vis de la culture du pays d'accueil		Faible	Forte
	Faible	INTEGRATION <b>BA1</b>	ASSIMILATION <b>BA2</b>
	Forte	SEPARATION	

Dans d'autres cas, c'est l'évolution entrepreneuriale qui permet ou encourage l'affirmation d'une nouvelle stratégie identitaire.

Ainsi, Mr ZAM, syrien et sa femme, française d'origine marocaine décident de créer en 2002 une boutique de ventes de chaussures à bas prix au cœur d'un centre commercial. Dans une volonté symboliquement « assimilationniste », ils baptisent leur échoppe « Interlude ». L'affaire est prospère mais 60% de la clientèle est composée de personnes issues de l'immigration des localités voisines. En 2003, ce tandem profite d'un local vide contigu à leur boutique pour en acheter le bail et ouvrir une boutique de vêtements correspondant aux aspirations de Mme ZAM. Ils remportent le concours régional « Talent » et à l'occasion de cette ouverture qui paradoxalement attire cette fois une clientèle plus mixte que leur affaire initiale, ils rebaptisent symboliquement leur entreprise « Arabesque » marquant leur ré-attachement à leur culture d'origine.

		Distance vis-à-vis de la culture du pays d'accueil	
Distance vis-à-vis de la culture du pays d'accueil		Faible	Forte
	Faible	INTEGRATION <b>ZAM2</b>	ASSIMILATION <b>ZAM1</b>
	Forte	SEPARATION	

Ces exemples illustrent la nécessité d'une grille qui intègre déjà la stratégie d'acculturation du porteur et suggère aussi de la concevoir comme un outil dynamique permettant de retracer les trajectoires d'autant que l'attitude du Chargé de Mission, interprète non neutre des contraintes environnementales, peut affecter cette trajectoire comme dans le cas FAK.

Melle FAK, française d'origine marocaine, à première vue parfaitement intégrée, ne trouvant pas d'emploi stable répondant à ses aspirations après des études en Administration économique et sociale, décide de créer son affaire pour se réaliser socialement. Son projet : commercialiser des objets

d'artisanat marocain à but décoratif en France. Par déficit de ressources financières, elle ne trouve pas de local en centre ville et contre l'avis de son conseiller, pressée d'entreprendre, elle signe un bail pour un local en Zone Franche Urbaine. Au final elle ouvre et son affaire se trouve en contradiction avec son plan d'Affaires... La clientèle qui fréquente sa boutique n'est pas celle qui était visée.

Paradoxalement, malgré son différend avec lui, elle regrette que le conseiller ne l'ait pas relancé par la suite tout en niant la contradiction de son plan d'affaires alors qu'elle n'atteint pas le seuil de rentabilité. Lorsqu'on confronte l'analyse du Chargé de mission, on se rend compte que celui-ci a un verdict très tranché sur l'affaire de FAK et qu'en tant que technicien, il considère que dès qu'elle a « baissé les bras » et renoncé à chercher un local en centre-ville, « il n'y avait plus rien à faire... ».

		Distance vis-à-vis de la culture du pays d'accueil	
Distance vis-à-vis de la culture du pays d'accueil		Faible	Forte
	Faible	INTEGRATION <b>FAK1</b>	ASSIMILATION <i>FAK 0</i>
	Forte	SEPARATION <b>FAK 2</b>	

Dépôt de Bilan  
ou Recentrage du projet ?

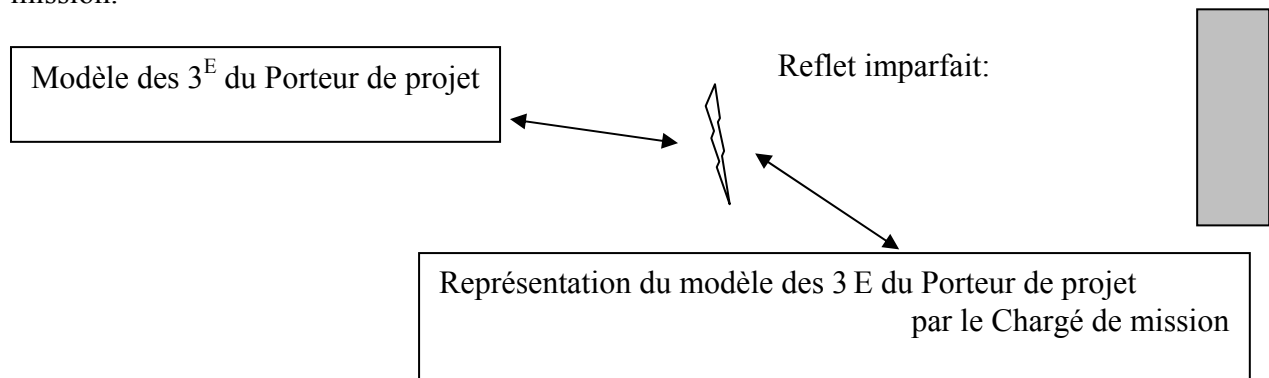
Ce cas qui suggère une incohérence dans le plan d'affaires de FAK que l'on pourrait représenter à partir du modèle des "3 E" (PATUREL, 1997) amène même à une analogie avec les analyses concernant la reprise (DESCHAMPS, 2002).

## 2. Une représentation dynamique de l'accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration.

Appliquant le modèle des "3 E" aux situations de reprises d'entreprises par les personnes physiques, l'auteur suggère la nécessité d'une mise en cohérence du "modèle des 3E du cédant" et du "modèle des 3E du repreneur". Pour lui, *"toute transition entre le cédant et le repreneur passe par la confrontation des zones de cohérence de leurs projets respectifs"* (DESCHAMPS, 2002, p.6).

Le cas FAK semble suggérer une confrontation analogue entre le modèle des 3<sup>E</sup> du Porteur de projet et la représentation implicite du Chargé de mission, ce dernier étant sensé valider le modèle du Porteur de projet et servir idéalement de reflet du modèle des 3<sup>E</sup> du Porteur de projet.....

Ceci-étant, dans la confrontation intersubjective qui s'opère dans la relation Accompagnant/Accompagné, il nous semble qu'il y a créations d'incohérence parce que le Chargé de mission ne parvient pas soit à comprendre certaines aspirations du Porteur de projet, soit à alerter le Porteur de projet sur certaines zones d'incohérences de son projet, soit enfin parce que le Porteur de projet, quant à lui, refuse d'entendre les remarques du Chargé de mission.



C'est sur ces bases que nous proposons de modéliser la relation d'accompagnement de l'entrepreneur immigré. Considérant que la relation d'aide et d'accompagnement entre un Chargé de Mission et un Porteur de Projet issu de l'immigration est par nature inter-culturelle, P. TISSERANT (2003) a proposé le modèle suivant (Tableau 4) adapté du modèle de John BERRY qui décrit l'interaction cognitive qui se joue lors de l'accompagnement :

Attitude interculturelle du Demandeur	Attitude interculturelle du conseiller		
		Ouverture	Repli
	Ouverture	INTEGRATION	ASSIMILATION
	Repli	SEPARATION	INCOMPREHENSION

Tableau 4 : La relation interculturelle d'accompagnement.

Selon TISSERANT, l'Assimilation correspondrait à une relation où le conseiller ne s'adapte pas au cadre de référence lié à la culture d'origine du demandeur. En revanche, le demandeur est totalement tourné vers la culture de la société d'origine. Ce type de relation ne peut donc convenir que lorsque le projet est orienté vers cette société.

L'Intégration correspondrait à une relation d'ouverture mutuelle à l'autre pouvant déboucher, selon TISSERANT, sur une véritable co-construction du projet. A ce titre, la co-construction de projet peut être interprétée et comprise comme une relation de « servuction » (EIGLIER et LANGEARD, 1987) nécessitant de la part du Chargé de Mission et du Porteur de projet une représentation partagée de zones de cohérence.

A contrario, les cas de Séparation et d'Incompréhension émaneraient d'une situation dans laquelle le Porteur de projet resterait fermé sur ses propres positions. Toutefois, dans le cas de la Séparation, le conseiller cherchant à comprendre le porteur, il pourrait y avoir une issue favorable à l'accompagnement à condition que le Chargé de Mission fasse preuve d'une très grande compétence interculturelle. Ce cas pourrait notamment correspondre aux projets d'entrepreneuriat au pays pour lesquels le chargé de Mission est souvent démuné.

Dans le cas de l'Incompréhension, chaque acteur restant centré sur son propre cadre de référence, il ne peut pas y avoir de relation d'aide.

Sur la base des entretiens que nous avons réalisés, cette modélisation nous paraît trop limitée quand à la définition de l'attitude et de la stratégie du Porteur de Projet (ouverture ou repli) alors que bien souvent, en élaborant son projet entrepreneurial, le porteur de projet peut déjà avoir songé à sa stratégie d'ouverture à la société d'accueil, plutôt assimilationniste ou plutôt intégrationniste comme nous l'avons mis en évidence dans le paragraphe précédent. Nous avons d'ailleurs suggéré que son positionnement puisse évoluer au cours du processus entrepreneurial.

Nous avons donc été conduits à proposer un outil dynamique que nous entendons continuer de valider et qui décrit différentes configurations dans la relation d'accompagnement à partir des attitudes interculturelles du Porteur de Projet et du positionnement de l'accompagnant, en caractérisant le comportement du chargé de mission à partir de la grammaire de l'économie des conventions (BOLTANSKI, THEVENOT, 1987) .

En nous appuyant sur les travaux de GIANFALDONI et alii (2001), nous partons du principe que tous les Chargés de Mission accompagnant des porteurs de projet entrepreneuriaux dans le cadre de l'économie solidaire ont à résoudre un travail d'accommodation entre la convention civique qui motiverait l'engagement dans l'économie solidaire (une approche centrée sur l'individu et la personne et donc a priori très ouverte à l'interculturel) et la convention industrielle/marchande à laquelle leur action en faveur de la création d'entreprise obéit (approche davantage centrée sur le projet). Dès lors, en stigmatisant cette accommodation aux deux conventions, on peut identifier et représenter sur la grille suivante huit configurations



décrivant l'accompagnement des porteurs de projet issus de l'immigration, certaines étant plus problématiques que d'autres et invitant le Chargé de Mission à la vigilance dans la gestion de son accompagnement. La grille en résultant n'a pour but que de stigmatiser le processus sous la forme d'idéaux-types. Sur le terrain, il nous est apparu en effet que la relation d'accompagnement à la B.G. est conçue comme un mix des méthodes centrées sur le projet et des méthodes centrées sur l'identité du porteur (GUICHARD et HUTEAU, 2001) en prenant en compte le contexte social et culturel des Porteurs de Projet mais sans pour autant faire de l'accompagnement social. Les Chargés de Mission de la B.G. sont unanimes pour affirmer qu'ils proposent un accompagnement économique et technique au service du développement social et culturel de l'individu. Ce positionnement est parfois aussi mal perçu par le Porteur de Projet que par l'environnement de la prescription qui peuvent avoir d'autres attentes (d'accompagnement social dans certains cas ou au contraire, d'accompagnement purement technique dans d'autres cas). En théorie d'ailleurs, l'accueil est le temps privilégié de l'étude par le chargé de mission de l'homologie homme-projet. On s'intéresse au moins autant à la personne qu'au projet. Il faut en effet voir où elle en est pour lui proposer un plan de travail. Par la suite, le déroulement du processus d'accompagnement peut varier en fonction de la personnalité du Chargé de Mission et du Porteur. Mais inévitablement, l'aspect technique va régulièrement et progressivement prendre le dessus. Dès lors, même si la stigmatisation en deux conventions extrêmes est schématique, elle traduit bien le fait que l'arbitrage entre la dimension technique et la dimension socio-humaine peut varier d'un chargé de mission à l'autre. Cet écart a pu être analysé lors d'un travail administré à l'ensemble des chargés de mission en réunion d'équipe comme on le mentionnera plus loin.

Dans notre grille, l'attitude du Porteur de Projet est décrite à partir des stratégies de John BERRY, la stratégie particulière de la marginalisation correspondant au cas rencontré quelquefois en accompagnement de porteurs qui fondent leur projet entrepreneurial sur des actes économiques informels voire parfois illicites.

		Attitude du Chargé de Mission	
		Convention marchande-Industrielle (Chargé de mission Technicien)	Convention Civique-Domestique (Chargé de Mission plus « social »)
Stratégie d'Acculturation du Porteur de Projet lorsqu'il se présente à ALEXIS	ASSIMILATION	1 « Gestion Standard »	2 « Bienveillance critique »
	INTEGRATION	3 « Blocage potentiel d'ordre technique »	4 « Co-Production »
	SEPARATION	5 « Accompagnement limité »	6 « Blocage potentiel d'ordre philosophique »
	MARGINALISATION	7 « Blocage potentiel d'ordre technique »	8 « Blocage potentiel d'ordre éthique »

Tableau 5 : Les huit configurations archétypiques de l'accompagnement

-La configuration 1 (« **Gestion standard** ») semble ne pas poser de difficulté, le Chargé de Mission traitant le projet comme un « projet standard » en s'appuyant sur ses compétences techniques.

-La configuration 2 (« **Bienveillance critique** ») peut parfois conduire le chargé de mission à interroger le Porteur de Projet sur ses véritables intentions d'assimilation. Un Chargé de Mission trop ouvert à l'interculturel pourrait vivre un tel projet avec frustration. Au contraire, il pourrait aussi trop s'impliquer dans le projet et risquer de désapproprier son porteur.

-Le cas Fak présenté plus haut (Cas 16) nous paraît relever de la configuration 3 (« **Blocage d'ordre technique** ») dans laquelle le projet intégrationniste et surtout, **les motivations altruistes du porteur de projet** (qui cherchait avant tout, et à tout prix, à créer de l'occupation pour sa sœur) **entrent en conflit avec l'approche technicienne** du chargé de mission. Ce dernier se trouve dérouter. Les chargés de mission de la B.G. évoquent ainsi une difficulté récurrente à accompagner des projets jetant des ponts entre la France et le pays d'origine du porteur (import-export), car ils ont des difficultés à collecter les données ou à valider celles qu'on leur présente pour évaluer la demande et le marché. Nous avons déjà rapporté l'absence de prévisions fiables sur le marché du poids lourd en Guinée dans le cadre du projet initial de M. Bah (Cas précédemment présenté) et les conséquences ultérieures de cette impossibilité pour le chargé de mission de valider l'étude de marché.

La solution face à ce type de projet passerait sans doute par une attitude du chargé de mission moins « technicienne » pouvant déboucher sur une co-production originale du projet (comme dans la configuration 4) ou par l'instauration de relais dans les pays du Sud (notamment pour les projets d'import-export) comme certains réseaux d'accompagnement commencent à les mettre en place. Il en va ainsi du Collectif des Femmes de Louvain La Neuve (Belgique) ou du GRDR à Paris accompagnant des porteurs de projet issus de l'immigration avec « *un projet pour là-bas* ». La difficulté de réalisation de l'étude de marché par le porteur et de validation de celle-ci par les experts a même été à l'origine de la création de « bourses d'études » par le *Pôle Migration et Initiatives Economiques* (PMIE). Cet organisme qui se veut un outil de mutualisation des ressources<sup>3</sup> en faveur de l'accompagnement des porteurs de « projet d'entreprendre au pays » offre aux entrepreneurs potentiels une bourse finançant leur voyage et leur hébergement au pays pour qu'ils puissent y réaliser leur étude de marché, et une assistance technique sur place par le biais de relais d'accompagnement locaux. Ce sont ces relais qui, connaissant le terrain, valident l'étude de marché avec le porteur. Bien que marginale<sup>4</sup>, cette aide souligne la réalité de la difficulté technique associée aux projets jetant des ponts entre pays d'origine et pays d'accueil.

-Comme nous l'avons mentionné, le cas de figure de la « **co-production** » (situation 4) est l'une des situations les plus favorables de l'accompagnement. Le projet intégrationniste est parfaitement en phase avec l'ouverture socioculturelle du conseiller. Ce dernier s'enquiert de connaître l'univers culturel du porteur afin de mieux accompagner le projet. Ce travail d'appropriation du chargé de mission contribue à créer un climat de confiance dans la relation. A l'exception de Fak et Bah précédemment situés, nos entretiens se rapportant à des projets intégrationnistes correspondent à ce cas de figure, l'accompagnant ayant su s'ouvrir à l'interculturel.

-La configuration 6 qui aboutit à un « **Blocage potentiel d'ordre philosophique** » a été vécue de l'intérieur par un chargé de mission de la B.G. qui, nous reconnaissant un rôle d'expertise dans l'analyse de l'entrepreneuriat immigré, est venu nous interpellé. Il hésitait sur la

---

<sup>3</sup> Le PMIE travaille ainsi en partenariat avec divers organismes plus ou moins spécialisés dans l'accompagnement de migrants : 3CI, l'IRFED, le GRDR, la FAFRAD, CSFA, le CEFODE, l'IFAID, RENCONTRE et Migrations et Développements.

<sup>4</sup> Sur la période 2001-2003, le PMIE a ainsi permis à 35 porteurs de projet accompagnés par ses partenaires de réaliser leur étude de marché sur place. Parmi ces 35 porteurs de projets, 9 étaient accompagnés par le GRDR, l'un des partenaires du PMIE. Or sur ces trois ans, le GRDR a accompagné 450 projets dont environ 270 auraient pu nécessiter une telle aide.

démarche à engager et même sur l'acceptation ou non d'accompagner un porteur de projet qui était venu le trouver avec un projet de création d'une librairie islamique. L'aspect technique du projet ne lui posait pas de problèmes, mais il se disait démuni et dérouté par ce projet ne sachant s'il devait accepter d'accompagner ce projet qui ne correspondait pas à ses valeurs ou s'y opposer.

-Face au même type de projet, un chargé de mission « plus technicien » (configuration 5) aura certes de l'incompréhension pour la logique du projet mais se bornera à appliquer son instrumentation avec un certain succès technique. D'ailleurs ces cas de figure sont sur la B.G., caractéristiques de projets portés par des membres de la communauté turque qui, souvent, revendiquent des ressources techniques communautaires, ce qui a pour effet de frustrer les chargés de mission plutôt « solidaires » et au contraire de dédouaner les « techniciens » qui pratiquent un « *accompagnement limité* ».

Si les stratégies de marginalisation sont peu fréquentes chez les porteurs accueillis sur la B.G., elles débouchent également sur deux configurations alternatives de l'accompagnement selon l'attitude du conseiller.

-Tout comme face à un projet séparationniste, la confrontation avec un chargé de mission mettant en avant des principes de légitimité de l'action d'ordre civique ou domestique peut aboutir à une situation de refus d'accompagnement du projet en l'état par le chargé de mission au nom de ses principes et de son éthique. Ce cas de figure (N°8) traduit une tension et un « *Blocage potentiel d'ordre éthique* ». Le plus souvent, l'opposition farouche du conseiller aux pratiques illicites aboutit à un abandon de l'accompagnement par le porteur de projet ou, dans le meilleur des cas, à une accommodation des pratiques de ce dernier.

-Si le conseiller est plus conciliant, il peut en quelque sorte « fermer les yeux » et s'en tenir à son rôle d'expert. Nous avons participé à plusieurs entretiens de suivi et d'accompagnement au cours desquels le chargé de mission a émis de sérieux doutes sur la réalité du chiffre qu'il devait évaluer. Bien que suspectant l'existence d'activités parallèles de l'entrepreneur, il se bornait à diagnostiquer l'entreprise à partir des données qui lui étaient fournies. Sa marge de contrôle est alors limitée et la confrontation débouche sur un « *Blocage potentiel d'ordre technique* ».

Avec ces huit configurations, cet outil synthétique décrit la relation d'accompagnement de l'entrepreneuriat immigré tout en restituant la diversité des parcours des porteurs de projet. Il suggère surtout que l'issue et l'efficacité de la relation d'accompagnement dépendent d'un **double processus d'appropriation** de la démarche proposée par le porteur de projet d'une part, et du projet d'acculturation du porteur par le chargé de mission d'autre part.

Pour valider cet outil schématique, il convient toutefois de vérifier que les pratiques des chargés de mission correspondent aux deux attracteurs qui sont supposés rendre compte de leur comportement. Le travail de validation a pris la forme d'un exercice en deux temps avec les accompagnants de la B.G. et d'une analyse de leurs discours.

### **3. L'Analyse du discours et des pratiques des Chargés de Mission de la B.G.**

L'exercice, proposé au cours d'une réunion d'équipe en Novembre 2003, visait à cerner les représentations des chargés de mission sur l'entrepreneuriat immigré et les difficultés qu'ils rencontraient lors de son accompagnement, appliquait les méthodes « intersubjectivistes »

préconisées par EDENS et alii (1981). Nous avons, en effet, mis en place un « *processus permettant la communication et la compréhension collective des représentations de chaque membre du groupe afin de faciliter la résolution d'éventuels problèmes* ». Ce processus a été complété, par la suite, par l'organisation, en 2004, de « focus groups » qui rassemblaient systématiquement deux chargés de missions et six à huit porteurs de projet accompagnés par d'autres chargés de mission<sup>5</sup>.

### **3.1. Le dispositif d'observation**

Dans un premier temps, il était proposé aux chargés de mission répartis en deux sous-groupes d'évoquer les difficultés rencontrées en accompagnement. Outre un travail réel sur les pratiques, il s'agissait de voir si des difficultés spécifiquement attribuées aux porteurs de projet issus de l'immigration émergeaient **spontanément**. Il n'en fut encore rien malgré quelques relances des animateurs. Le travail n'était pas biaisé comme il l'aurait été si nous avions animé le groupe, puisque les animateurs des deux sous-groupes étaient les responsables de la B.G. et le travail pouvait être interprété comme une réflexion collective et globale sur les pratiques comme il est d'usage lors des réunions d'équipe. Nous jouions le rôle d'observateur non participant dans un groupe, l'autre chargé d'études de la structure faisant de même dans l'autre.

Dans le discours, la seule évocation explicite d'un porteur de projet issu de l'immigration fut d'ordre anecdotique. Le chargé de mission s'y référa à titre illustratif des demandes de réponses immédiates qui cadrent mal avec la dynamique et la pédagogie de l'accompagnement proposée par la B.G., mettant ainsi le chargé de mission en tension. Ce chargé de mission n'évoqua le cas de ce porteur d'origine turque que parce que c'était un des cas qu'il suivait à ce moment et qu'il illustrait la thématique plus large de la difficulté à convaincre les porteurs (et les prescripteurs) de l'intérêt de s'engager dans une démarche lourde d'accompagnement alors que, bien souvent, ils viennent avec des demandes immédiates. L'ensemble des chargés de mission présents admettaient que, sans qu'une caractérisation explicite de tel ou tel public ne soit possible, nombre de porteurs (immigrés ou non) venaient en demandant de l'immédiateté ou en demandant juste un avis d'expert, chassant le chargé de mission de son rôle traditionnel.

L'absence d'évocation spontanée de spécificités de l'entrepreneuriat immigré et de difficultés spécifiques liées à son accompagnement dans le discours collectif des chargés de mission, semble indiquer que **la philosophie des Boutiques de Gestion** (« *le droit d'entreprendre pour tous quels que soient son profil et son projet* ») **est bien intégrée collectivement par l'équipe**. Le deuxième temps de l'exercice devait permettre d'affiner ces constats et de valider la construction de la grille-outil précédente.

Dans un second temps, il fut proposé à chaque chargé de mission de répondre individuellement aux deux questions provocatrices suivantes :

1. Comment faire pour que l'accompagnement d'une personne issue de l'immigration réussisse ?
2. Comment faire pour que l'accompagnement d'une personne issue de l'immigration rate ?

L'unicité de lieu, de temps et de situations sociales des répondants, tous salariés de la B.G. présents à une réunion d'équipe dans le cadre de leur travail, respectait de manière optimale le postulat de base de l'analyse de discours. L'influence du contexte social était ainsi neutralisée.

---

<sup>5</sup> Dans cet article, nous nous sommes limités à l'analyse du discours des chargés de mission, compte tenu de notre problématique et du modèle théorique proposé.

L'analyse de discours postule, en effet, que les éléments langagiers (comme d'ailleurs les éléments non verbaux que nous n'observons pas dans cet exercice) mis en scène par un énonciateur reflètent ses intentions et ses stratégies<sup>6</sup> **au regard du contexte social dans lequel il émet son énoncé** (Théorie du contrat de communication).

L'enjeu d'un tel travail sera de confronter les stratégies d'acculturation des porteurs de projet préalablement identifiées et les stratégies d'accompagnement que nous espérons repérer chez les chargés de mission. Comme nous l'évoquions, **nous postulons que le processus d'accompagnement peut être décrit par le jeu d'interaction entre les stratégies des deux parties.**

Le même questionnaire fut ensuite administré à Marcel NIATI, Président d'*Africum-Vitae*, une association spécialisée dans l'accompagnement de porteurs de projet originaires d'Afrique ainsi qu'à deux autres accompagnants dans le cadre d'entretiens semi-directifs : Frédéric MAËS, consultant et chargé d'accompagnement sur St-Etienne, et David COLORETTI, enseignant à l'IUT de Troyes où il anime chaque année depuis plus de vingt ans, un séminaire « *Initiatives et Projets* » et à la suite desquels il a accompagné plus d'une trentaine de projets portés par ses anciens étudiants. Leurs réponses pouvaient ainsi servir de clé de comparaison.

Une fois les discours des répondants collectés, nous avons développé deux angles d'analyse, horizontal et vertical.

Sous **l'angle horizontal**, il s'agissait de prendre l'ensemble des discours des chargés de mission comme constitutif, au moment de l'étude, du discours de la B.G. sur ses pratiques. Pour ce faire, nous avons agrégé les discours pour les soumettre à des analyses textuelles à l'aide du logiciel TROPES. Cet agrégat textuel ne peut donc être directement interprété comme la représentation partagée de la B.G.. Ce n'est qu'à l'aide du traitement lexicologique, en identifiant les références et les relations fréquentes qu'on espère esquisser ce qui constitue au moins le cœur de la représentation collective de la B.G. sur l'accompagnement des porteurs de projet issus de l'immigration.

Cette représentation est ensuite confrontée à celle d'autres intervenants, en particulier celle d'*Africum-Vitae*<sup>7</sup>.

*Africum-Vitae* a été créée en septembre 1998 par des ressortissants africains et des français sensibles aux problèmes du développement et de l'intégration socio-économique et culturelle. Elle oeuvre « *pour le mélange des cultures, la valorisation des compétences de chacun et*

---

<sup>6</sup> Comme l'ont suggéré CASTEL (1999) et CASTEL et LACASSAGNE (1993) dans leurs travaux sur le discours raciste, on peut penser qu'une attitude du chargé de mission plutôt « technicienne », plutôt « économiste » ou plutôt « sociale », plutôt ouverte à l'interculturel génèrera un certain type de discours. Ainsi, pour ces auteurs, un pré-supposé raciste se manifestait par un discours où les choses vont de soi et ne peuvent être remises en cause (un discours de naturalisation) tandis qu'à l'inverse, un discours non raciste se révélait davantage un discours de relativisation. Dans le premier type de discours, on doit alors retrouver une forte utilisation de verbes renvoyant au faire (les factifs) et une forte utilisation de modalisations de la nécessité (il faut que....) et peu de prise en charge de la part de l'énonciateur (peu de « je », beaucoup de mots tels que « on », « les gens », « les porteurs issus de l'immigration », « tout le monde »). Dans le second, au contraire, on devrait trouver une forte utilisation des verbes ne renvoyant pas au faire (les non-factifs) et de modalisations de possibilité (il est possible que...) avec également une forte implication de l'énonciateur (beaucoup de « je » et peu de « On »).

<sup>7</sup> En confrontant la représentation discursive de la B.G. à celle d'*Africum-Vitae* identifiée par les réponses de son président à nos questionnements, il s'agissait de mettre en opposition le discours d'un organisme d'accompagnement de type générique (A.L.E.X.I.S.) et celui d'un organisme d'accompagnement ultra-spécialisé (*Africum-Vitae*).

*l'échange des savoirs entre continents* » et accompagne des porteurs de projet majoritairement africains ayant un projet de création d'entreprise sur leur continent d'origine.

Nous avons également utilisé le discours d'*Africum-Vitae* pour y étalonner les discours individuels des chargés de mission de la B.G. C'était là l'un des objets de l'analyse verticale.

Sous l'**angle vertical**, il s'agissait, en effet, d'identifier l'existence de différences de stratégies et de représentations selon les chargés de mission au sein de la structure.

Par la suite, ces stratégies individuelles étaient positionnées par rapport au discours d'*Africum-Vitae* et par rapport au discours collectif résultant de l'analyse horizontale.

### **3.2. Les résultats de l'analyse horizontale**

Dans un premier temps, l'analyse horizontale vise, à l'aide du logiciel TROPES, à identifier quels traits qui se dégagent du discours agrégé des chargés de mission de la B.G. Puis, ces résultats seront comparés au discours du Président d'*Africum-Vitae*, la comparaison permettant d'esquisser une carte des stratégies d'accompagnement sur laquelle seront ensuite positionnées les stratégies individuelles issues de l'analyse verticale.

Du fait de notre double questionnement adressé aux conseillers de la B.G., nous disposions finalement de deux discours agrégés, l'un, positif (comment faire pour qu'un accompagnement de porteurs issus de l'immigration réussisse ?) et l'autre qui traitait la même problématique par la négative. Cela devait nous permettre d'apprécier la robustesse de nos observations.

Nous avons, en effet, appliqué une analyse lexicologique et une analyse logico-syntaxique sommaire sur les deux discours.

Sur le premier discours, il fut avéré que la prise en charge par le locuteur était très forte. Celle-ci se matérialisait par des formulations très actives comme [*« Considérer que les chances de voir aboutir un projet ne sont pas liées à son origine géographique »*] ou encore [*« lui expliquer.... »*]. Ce phénomène n'était vérifié ni dans le discours par la négative, ni dans le discours d'*Africum-Vitae*. Si l'on en croit les travaux de CASTEL et LACASSAGNE (1993) et CASTEL (1999) déjà cités, c'est une confirmation supplémentaire et rassurante de l'absence de discours raciste à la B.G.

Mais l'essentiel des résultats pour notre travail tenait à la nature des références utilisées. Le logiciel TROPES identifiant les mots ou associations de mots revenant plus de deux fois dans l'ensemble du discours, l'identification des références utilisées dans le discours agrégé permettait de pointer les aspects sur lesquels, collectivement, l'équipe de la B.G. était la plus sensible concernant l'accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration.

Dans le premier discours, quatre références furent ainsi recensées :

-la langue (5 fois) avec une référence récurrente aux « *problèmes de langue* » ou à la nécessité d'« *avoir un traducteur* » ;

-la création (4 fois) : [*« faire comme pour chaque créateur »* ; « *dérouler la méthodologie de la création comme à un autre créateur* » ; etc.] ;

-la cognition (4 fois) : [*« lui montrer de la compréhension »* ; « *s'adapter à son niveau de compréhension* » ; « *identifier ses capacités* » ; « *transmettre le savoir-faire entrepreneurial* »] ;

-la personne (4 fois) : [*« avoir le même comportement que pour une personne lambda »* ; « *mettre la personne en confiance* » ; « *respecter la personne* » ; « *l'accueillir comme une personne non issue de l'immigration* »].

Ces observations soulignant que la représentation collective des difficultés d'accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration mettait **l'accent sur les problèmes linguistiques** furent confirmés par l'étude du deuxième discours dans lequel six références émergèrent de l'analyse: le comportement (10 fois)<sup>8</sup>, le problème (9 fois)<sup>9</sup>, la langue (5 fois)<sup>10</sup>, la personne (3 fois), l'immigration (3 fois) et l'information (3 fois).

Seule une relation émergea de notre analyse et elle vint confirmer les observations précédentes. TROPES identifia une relation<sup>11</sup> entre [Problème] et [langue]. [« *Barrage de la langue* »] fut mis en relation avec [ « (...) *que son origine va être un frein à la création d'entreprise (par exemple par le biais de sa difficulté de manier la langue)* »].

Mis à part le prisme sur les problèmes linguistiques, ces analyses démontraient aussi l'implication que les chargés de mission se reconnaissaient dans la définition des conditions de réussite ou d'échec de l'accompagnement de publics spécifiques. Mais cette implication n'était pas univoque puisqu'elle devait implicitement générer un retour. La manifestation de compréhension à l'égard d'autrui, l'adaptation à son niveau de compréhension, appellent en effet une réaction de sa part et induisent implicitement un processus interactif. L'attitude proactive qui en découle confirme notre postulat initial. **On ne peut modéliser l'accompagnement des porteurs uniquement dans les termes statiques d'une offre et d'une demande. La relation qui s'y joue est un processus cognitif complexe.** C'est d'ailleurs cette complexité cognitive qui justifie l'existence de dispositifs très différents. Si cette thèse est vraie, le discours d'*Africum-Vitae* diffèrera fortement de celui de la B.G..

Du fait de sa taille plus réduite, le discours d'*Africum-Vitae* fut moins porteur pour l'analyse textuelle. Trois références en émergèrent, mais il ne fut pas possible de lui appliquer une analyse logico-syntaxique significative par le biais du logiciel. En reprenant les propositions remarquables que le logiciel identifiait du discours, nous avons donc opéré une comparaison logico-syntaxique manuelle.

[L'entreprise] (7 fois), [le projet] (7 fois) furent des références guère surprenantes du discours d'*Africum-Vitae*. [La vie] (7 fois) constituait la troisième référence émergente. Elle renvoyait bien au-delà du projet entrepreneurial comme l'illustrent les trois citations associées :

- « (...) *qu'il est le seul maître à bord et de son destin* » ;
- « *trouver les réponses appropriées aux problèmes détectés dans le parcours de sa vie* » ;
- « *qu'il parvienne à maîtriser les différents aspects de la vie de l'entreprise* » .

Ces références étaient renforcées par la proposition remarquable suivante : « *bien cerner le projet personnel qui motive le projet d'entreprise* ».

Les autres propositions remarquables portaient davantage sur **l'expertise et la technique de l'accompagnement** (par exemple : « *lui assurer une formation adaptée* »).

---

<sup>8</sup> Les citations illustratives attestaient (par la négative) d'un (mauvais) comportement pro-actif : -« *avoir un comportement discriminatoire* », « *avoir un comportement discriminant* », « *faire preuve d'ethno-centrisme* », « *faire preuve d'incompréhension* », « *ne pas s'adapter à son niveau de compréhension* », etc.

<sup>9</sup> L'un des problèmes ou l'une des difficultés évoqués de manière récurrente était « *la barrière de la langue* ».

<sup>10</sup> « *Barrière de la langue* » ; « *utilisation d'un jargon trop technique* », etc.

<sup>11</sup> En analyse discursive, une relation caractérise un ensemble de mots (ou de synonymes) trouvés **ensemble, dans le même ordre et dans la même proposition**, en des endroits différents du texte. Dans notre cas, la localisation de ces deux propositions en des endroits différents du texte traduisait qu'elle était portée, avec leurs mots mais avec le même sens, par deux chargés de mission différents.

La contextualisation du discours est évidente. *Africum-Vitae* accompagne nombre de porteurs de projet qui envisagent un retour au pays, que ce retour soit voulu dans une optique de co-développement ou qu'il soit subi. Le projet marque pour son porteur un tournant radical de vie obligeant les conseillers de l'association à un travail plus marqué sur le parcours de vie. D'ailleurs, on peut penser, à la suite de GALLIOT (2000), que le projet de retour au pays n'est pas sans analogie avec le projet de création d'activité. Les motivations sont parfois proches. Aussi, lorsque les deux se conjuguent, la difficulté technique et psychologique est décuplée. Tout comme nos travaux ont souligné que la création par des porteurs issus de l'immigration était parfois une issue par dépit à une situation sociale défavorable, d'autres fois une issue à une situation irrégulière<sup>12</sup> et d'autres fois encore, une réponse altruiste à des besoins familiaux<sup>13</sup>, D. GALLIOT (op. cit., p. 73) notait que « *le retour est le plus souvent envisagé par dépit* » chez des migrants, las de ne pas parvenir à s'insérer dans la société française<sup>14</sup>. Elle ajoutait ensuite (p.74) qu'il était aussi la conséquence fréquente d'une situation irrégulière que celle-ci ait donné lieu ou non à une mesure d'expulsion et qu'il pouvait également répondre à des raisons familiales (p.76)<sup>15</sup>.

Une association spécialisée dans la migration et confrontée à la problématique du retour est donc tout particulièrement apte à l'étude des parcours de vie.

En revanche, l'association *Africum-Vitae* n'est pas confrontée aux mêmes difficultés linguistiques que la B.G. dans l'accompagnement.

Ces éléments contextuels étant posés et neutralisés, la différence fondamentale entre les deux discours porte sur la légitimation de l'action d'accompagnement.

N'ayant pas à justifier de sa capacité de compréhension et d'ouverture à l'interculturel, le Président d'*Africum-Vitae* n'en fait pas mention dans son discours et opte, au contraire, pour un recentrage sur le potentiel technique qu'il déploie lors de l'accompagnement. On a pu identifier dix propositions remarquables s'y rapportant. Au contraire, le discours de la B.G. est peu disert sur cet aspect<sup>16</sup> et se focalise sur la dimension interculturelle de l'accompagnement. L'étude logico-syntaxique des adjectifs utilisés révèle ainsi que les deux qui sont récurrents dans le discours sont [technique] et [culturel]. Le premier est exclusivement utilisé négativement en évoquant le fait que la technique est naturelle et implicite chez les conseillers (« *être trop vite technique* » ; « *utiliser un jargon trop technique* »). Le second semble évoquer la vigilance que se doit de conserver le conseiller de la B.G. en cours d'accompagnement (« *l'erreur serait de ne pas tenir compte de leurs particularités culturelles* » ; « *éviter le blocage culturel* » ; « *faire attention à l'incompréhension culturelle* »). Ces éléments discursifs rappellent la référence à « *la personne* » qui était récurrente dans les deux discours agrégés de la B.G. et autorisent l'énoncé d'une proposition d'étape permettant de décrire l'accompagnement des porteurs de

<sup>12</sup> C'est le cas de Jean-Marie S. (Cas 28) qui a créé sa société alors qu'il était en situation de fin de séjour au niveau administratif, suite à l'obtention de son doctorat. Son objectif premier était « *d'éviter les tracasseries administratives* ». Jean-Marie S. a su monter un projet suffisamment attractif pour lui valoir l'obtention de la carte de « *commerçant étranger* » (distribution de cartes téléphoniques aux particuliers). Comme le notent LANOUX, LEVY, NKAKLEU (2004, p. 20), « *En quelque sorte, son entreprise est devenue son visa* ».

<sup>13</sup> La motivation entrepreneuriale altruiste était notamment présente chez Fak (Cas 16) comme chez M.Venkataramon (Cas 21).

<sup>14</sup> « *J'étais fatigué, je ne pouvais plus supporter* ».

<sup>15</sup> Elle rapportait en exergue le verbatim suivant : « *Mon père m'a téléphoné. Il m'a dit : « si tu veux, tu rentres ». Mes deux petits frères ne peuvent pas s'occuper de la maison. (...) Notre coutume, c'est le grand qui dirige (...) Si c'est bon ou mauvais, tu dois accepter* ».

<sup>16</sup> [Projet] et [entreprise] n'apparaissent pas dans les références de ce discours. Ce sont, en fait, des références implicites.



projet issus de l'immigration à A.L.E.X.I.S. en dépassant l'approche basique en termes d'offre et de demande.

Proposition : De manière collective, les chargés de mission réalisent (plus ou moins suivant les individus) un travail d'accommodation au cours de l'accompagnement de porteurs issus de l'immigration en réalisant un double passage du porteur de projet à la personne, cette dernière étant définie par son histoire et par son héritage culturel, et de la simple logique de la compétence à celle de la confiance.

Moins anodine qu'il n'y paraît, cette proposition fait écho à nos constats précédents qui, à première vue, débouchent sur deux modes de justification d'une action identique, l'accompagnement de porteurs de projet, et pourraient sembler paradoxaux.

L'organisme spécialisé (*Africum-Vitae*) véhicule un discours de justification plutôt « technique », l'étude des parcours de vie semblant s'inscrire par nécessité dans l'étude technique des projets. Au contraire, contre toute attente, l'organisme générique (notre B.G.) véhicule un discours de légitimation centré sur « la personne ».

En suivant les travaux de BOLTANSKI et THEVENOT (1987, 1991) et conformément à nos propos dans ce travail, ces deux discours de légitimation s'assimilent aisément alors à la **convention industrielle** pour la première et à la **convention domestique** pour la seconde.

L'accompagnement est apprécié à l'aune de standards techniques dans la première, comme « une formation bien adaptée », dans le discours d'*Africum-Vitae*, selon une logique de compétence. Il est apprécié à l'aune de la confiance dans la seconde, comme le montre THEVENOT (1989, p. 184 et suivantes).

Nous disposons **bien de deux conventions alternatives pour guider les chargés de mission dans leur action d'accompagnement**.

Il est temps de voir comment individuellement, à partir de leurs discours, ils se positionnent.

### **3.3. L'analyse verticale et l'identification de stratégies individuelles différenciées**

Afin de procéder à des regroupements et à des confrontations dans les réponses des différents chargés de mission, nous avons, dans un premier temps, codifié leurs réponses en distinguant six attitudes à partir des discours.

Ces six attitudes sont reprises dans le tableau suivant, en regard de phrases « témoin » auxquelles nous les avons associées.

Codification des discours en six attitudes	Phrases « témoin » illustratives
1-Ne pas faire de différences (entre un porteur de projet issu de l'immigration et un autre)	<p>-« Pour qu'un accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration réussisse, le faire adhérer à nos modalités d'accompagnement ainsi qu'aux règles applicables en France ».</p> <p>-« Pour qu'un accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration réussisse, il faut considérer que les chances de voir aboutir un projet ne sont pas liées à l'origine géographique du porteur ».</p> <p>-« Pour qu'un accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration réussisse, avoir le même comportement que pour une personne Lambda ».</p> <p>- «Pour qu'un accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration réussisse, le traiter comme un autre créateur ».</p> <p>-« Pour qu'un accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration rate, avoir un comportement discriminant ».</p>
2-Etre un bon technicien (donner les bonnes informations...)	-« Pour qu'un accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration rate, il suffirait juste de ne pas lui donner les bonnes

	informations ».
3-Tenir compte de difficultés linguistiques et culturelles	<p>-« Pour qu'un accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration rate, il faudrait ne pas intégrer dans la démarche d'accompagnement les difficultés liées au statut d'une personne issue de l'immigration: barrage de la langue; aspects culturels ».</p> <p>-« Pour qu'un accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration réussisse : identifier ses capacités, à l'oral, à l'écrit ; lui proposer des alternatives ; lui expliquer les contraintes de la législation française. ».</p> <p>-« Pour qu'un accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration rate, lui parler vite dans des termes techniques ».</p>
4-Aider, adapter voire faire à la place du porteur	<p>-« Simplifier les exigences, les délais, les étapes</p> <p>-Réaliser des démarches, recherches, formalisations pour lui ».</p>
5.-Intégrer la spécificité culturelle du projet et du porteur	<p>-« Pour qu'un accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration rate, lui faire croire que son origine va être un frein à la création d'entreprise (par ex. difficulté de manier la langue); faire preuve d'ethnocentrisme: "En France, vous devez...."; Non respect des traditions du pays d'origine ».</p> <p>-« Pour qu'un accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration réussisse, respect des traditions, des valeurs propres au pays ».</p> <p>-« Pour qu'un accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration rate, utiliser sa subjectivité quant à la personne immigrée: compréhension, appréhension des règles et de la problématique; Ne pas tenir compte des particularités sociales, ethniques, nationales, culturelles ..... ».</p>
6.-Convaincre le porteur de projet issu de l'immigration qu'il peut entreprendre en France (et que ce peut même être pour lui un facteur d'intégration).	<p>-« Pour qu'un accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration réussisse, il faut un travail de pédagogie; faire preuve de tolérance; leur prouver que l'entrepreneuriat peut être facteur d'intégration; facultés d'adaptation du chargé de mission ».</p> <p>-« Un accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration peut réussir en expliquant clairement la notion de réussite, pas forcément liée à la création mais liée au fait qu'il ait appris des choses; en ne baissant pas le niveau d'exigence quant au résultat final de la démarche; en adaptant ce qui peut l'être: rythme des rendez-vous, rapport à l'écrit; niveau de formalisation; ...</p>
6.Bis- Servir d'interface entre l'environnement économique et juridique français et le porteur.	<p>En jouant un rôle d'interface dans l'environnement français de la création d'entreprise qui ne s'assouplira pas pour le porteur issu de l'immigration, et la représentation qu'en a le porteur (sous-estimation des contraintes) ».</p>

Tableau 6 : La codification des discours des chargés de mission.

L'identification de ces six attitudes dans les discours permet d'abord un repérage global des items les plus répandus chez les chargés de mission de la B.G.. Ce travail sur les fréquences est synthétisé dans le tableau suivant. Les résultats ne sont guère surprenants et confirment ceux obtenus sur le discours agrégé. **Le profil standard du chargé de mission de la B.G. semble caractérisé par la co-existence des attitudes 1 et 3, c'est-à-dire par un souci de non différenciation du porteur de projet issu de l'immigration par rapport aux autres porteurs de projet et par une modération de ce souci en tenant compte des difficultés spécifiques du porteur de projet, notamment d'ordre linguistique ou culturel.** Les deux items apparaissent 11 fois chacun dans l'ensemble des 18 discours. L'item 1, l'absence de différenciation, est caractéristique de la philosophie de la B.G.: « *le Droit d'entreprendre pour tous, sans distinction* ». Sa fréquence d'apparition élevée traduit le haut degré d'appropriation de cette philosophie par les conseillers. Cet item est, par contre, totalement absent dans le discours d'*Africum-Vitae*.

Item	Fréquence (nombre de chargés B.G. de mission y faisant référence <sup>17</sup> )	Présence de l'item dans le discours d'Africum-Vitae	Présence de l'item dans le discours de D. Coloretti	Présence de l'item dans le discours de F. Maës
1- Ne pas faire de « différentialisme ».	11		**	**
2- Etre un bon technicien	2	**		**
3- Tenir compte de difficultés linguistiques et culturelles	11			
4- Aider, Adapter voire faire à la place du Porteur	1			
5- Intégrer la spécificité culturelle du projet et du Porteur	4	**	**	**
6- Convaincre l'immigré qu'il peut entreprendre en France (et que ce peut même être pour lui un facteur d'intégration).	2			

Tableau 7 : Fréquence des items pris isolément.

Légende : Les marqueurs (\*\*) permettent de repérer la présence des items correspondants dans les discours d'Africum-Vitae, de D. Coloretti et de F. Maës,

L'autre fait notable est la fréquence d'apparition quasi nulle du souci d'expertise (item 2) alors que nous avons montré que c'était l'un des déterminants du discours d'*Africum-Vitae*. Tout se passe comme si cette exigence professionnelle était la base commune ne nécessitant pas d'être ré-affirmée dans un discours sur les pratiques d'accompagnement orientées vers des publics spécifiques.

Une étude plus approfondie des réponses permet la définition de différents profils de chargés de mission en définissant ceux-ci à partir des items qui sont connectés entre eux. Le tableau suivant permet la mise en évidence d'attitudes individuelles différenciées des chargés de mission. Chaque chargé de mission y est identifié par une lettre.

Chargés de Mission	Items					
	1	2	3	4	5	6
A	**		**			
B	**					
C			**	**	**	
D			**			
E	**		**			
F	**		**			
G	**		**			
H			**			
I			**			
J	**		**			
K	**	**	***			
L					**	**
M	**				**	
N	**				**	
O						**
P		**				
Q	**					
R	**		**			
Africum-Vitae		**			**	
D. Coloretti	**				**	
F. Maës	**	**			**	

Tableau 8 : Identification de profils de chargés de mission.

<sup>17</sup> Sur 18 chargés de mission interviewés ; possibilité de réponses multiples.

Légende: Les marqueurs (\*\*) permettent de repérer la présence des items correspondants dans les différents discours. Par une lecture en ligne, on peut identifier pour chaque chargé de mission les items qui animent ses propos. Par une lecture en colonne, on peut quantifier la fréquence d'apparition de l'item dans les discours.

Il est alors très aisé d'identifier au moins **quatre profils de chargés de mission**.

On y retrouve évidemment, en premier lieu, « **le profil A.L.E.X.I.S. standard** ». Ce profil (en vert sur le tableau) correspondant à l'attitude défendue par douze chargés de mission d'A.L.E.X.I.S. ré-affirme la philosophie non différentialiste de la structure, tout en reconnaissant que le porteur de projet issu de l'immigration puisse créer des difficultés spécifiques auxquels il convient de s'adapter. Un chargé de mission évoque si nécessaire le recours à un traducteur comme voie d'adaptation.

Le profil *d'Africum-Vitae* (en jaune sur le tableau) représente un profil que nous pourrions qualifier d'« **Expert-Culturaliste** ». A la logique de la compétence évoquée précédemment, il associe la prise en compte des spécificités culturelles de l'immigré. Ce profil étant totalement absent au sein de la B.G., les profils les plus intéressants à nos yeux sont ceux qui révèlent des nuances de sensibilité et d'approches chez quelques chargés de mission de la B.G. malgré un ensemble de valeurs partagées. Deux profils sont identifiables, un **profil socioculturel** et un **profil dialectique**.

**Le profil socioculturel** (en rose sur le tableau) correspond à l'attitude des chargés de mission C, L et O. Il consiste à mettre l'accent sur la spécificité culturelle de l'immigré et de son projet et à valoriser sa valeur ajoutée culturelle sans affirmer, du moins dans le discours, une attitude non différentialiste. A la rigueur, ce profil, très ouvert à l'interculturel pourrait admettre un accompagnement spécifique. Deux chargés de mission adhérant à ce profil (L et O) complètent leur ouverture au « plus culturel » en mettant l'accent sur la possibilité pour l'immigré d'entreprendre en France (item 6), en soulignant le rôle d'interface qu'A.L.E.X.I.S. doit jouer entre le porteur issu de l'immigration et l'environnement.

Le dernier profil (en bleu sur le tableau) est sans doute le plus intéressant, car tout en tenant **l'attitude non différentialiste** qui est un des fondements des Boutiques de Gestion, les chargés de mission qui s'y rattachent (M,N, David Coloretti, Frédéric Maës) **mettent l'accent sur l'intégration explicite des spécificités culturelles du porteur** (Item 5), l'un d'eux allant même jusqu'à évoquer la nécessité de ne pas trop lui imposer de financements bancaires qui seraient contraires à sa culture.

L'un des deux chargés de mission rentrant dans ce profil reconnaissait la tension que cette double attitude pouvait susciter. Après avoir souligné que la condition pour que l'accompagnement d'immigrés réussisse était à la fois « *le respect de ses traditions et des valeurs propres au pays d'accueil tout en gardant à l'esprit que "le droit à la création est ouvert à tous" et en étant prêt à dépasser les éventuels freins de la langue, de l'écriture* », il remarquait qu'une cause d'échec était que « *le projet soit mal adapté par rapport à notre culture* ». **La dimension dialectique** de cette attitude est encore plus explicitement posée par David Coloretti qui nous confiait qu'au vu de son expérience, « *Pour que l'accompagnement d'un porteur de projet issu de l'immigration réussisse, il faut premièrement ignorer qu'il vient de l'immigration pour s'assurer du strict respect des règles du jeu et deuxièmement tenir compte du fait de l'immigration pour intégrer le "plus culturel"* ». Au contraire, pour qu'un accompagnement échoue, il suffirait, selon lui, « *de ne pas respecter les règles du jeu, de vouloir faire différent parce qu'il est immigré car cela génère alors l'hostilité des institutions et des partenaires, et au contraire de singer l'autochtone* ».

## Conclusion

L'analyse horizontale avait opposé deux logiques de l'accompagnement, assimilées à la *convention industrielle* et à la *convention domestique*. La première caractérisait le discours d'Africum-Vitae, la seconde, le discours global de la Boutique de Gestion. L'étude des discours individuels a partiellement brouillé les cartes. Cette étude a, en effet, révélé l'existence d'un discours « standard » conforme à la *convention domestique*, mais en admettant que celui-ci autorisait d'importants aménagements des positionnements individuels. De plus, l'étude a permis d'identifier un nouveau pôle que nous avons qualifié de « dialectique » et qui est pleinement incarné par les discours, extérieurs à la Boutique de Gestion, de D. Coloretti et F. Maës.

Globalement, ces résultats nous révèlent la diversité des sensibilités et des approches des chargés de mission de la Boutique de Gestion malgré un ensemble de valeurs partagées.

**A la diversité des postures du porteur de projet immigré, répond la diversité des postures de l'accompagnant. L'accompagnement de l'entrepreneuriat immigré apparaît comme un scénario ouvert d'interactions cognitives.**

Schématiquement, nous avons identifié huit configurations. L'analyse des discours des chargés de mission laisse à penser que ce nombre est trop restreint. Malgré cette limite, la pertinence de l'approche cognitiviste conventionnaliste pour appréhender l'entrepreneuriat et son accompagnement semble attestée. Parallèlement, le recours à des outils d'analyse de discours qui empruntent aux approches psycho-cognitivistes se révèle fructueux pour valider les modèles précédents.

En outre, si l'outil synthétique proposé permet bien de décrire la relation d'accompagnement de l'entrepreneuriat immigré tout en restituant la diversité des parcours des porteurs de projet, il suggère surtout que l'issue et l'efficacité de la relation d'accompagnement dépendent d'un **double processus d'appropriation** -de la démarche proposée par le porteur de projet et -du projet d'acculturation du porteur par le Chargé de Mission.

Même si des travaux statistiques de plus grande ampleur sont encore en cours sur le sujet dans le cadre d'une étude réalisée pour le compte du F.A.S.I.L.D. et dont l'aboutissement devrait donner lieu à la tenue d'un colloque sur Nancy en Décembre 2005, des observations exploratoires permettent déjà de conclure à l'efficacité et à l'effectivité de l'appropriation du dispositif par les porteurs de projet puisqu'appréciée à partir du « taux de création » (Tableau 9), l'efficacité relative de l'accompagnement réalisé auprès des porteurs de projet immigrés est sensiblement la même (quoique légèrement supérieure) que pour l'ensemble des porteurs de projet accueillis.

	Ensemble des porteurs accueillis à A.L.E.X.I.S.	Porteurs issus de l'immigration
Nombre de Projets accueillis	664	146
Répartition	100%	22%
Accompagnements	289	68
Taux d'accompagnement	43.5%	40.9 %
Créations/Reprises réalisées au cours de la période d'étude	84	19
<b>Taux de création</b> (Nbre de créations-repr./Nbre d'accueil)	12.6 %	13 %

Tableau 9 : Statistiques sur les porteurs de projet accueillis à la B.G. étudiée entre Janvier 2000 et Juin 2001.

## **Références:**

- ANSART Pierre (1999), articles « Assimilation » et « Accommodation », dans *Dictionnaire de la Sociologie*. Robert/Le Seuil.
- BERRY J. (1997) : « Immigration, Acculturation and Adaptation. », *Applied Psychology*, 46 (1) ; pp. 5-68
- BERRY John Widdup et Pierre R. DASEN, 1992, "*Cross-cultural psychology*", Cambridge University Press, New-York.
- BIERNAT Monica, VESCIO Theresa K. (1993), Categorization and stereotyping: Effects of group context on memory and social judgment, *Journal of Experimental Social Psychology*, 29, p. 166-202.
- BOLTANSKI, L. et THEVENOT, L. (1987). *Les économies de la grandeur*. PUF.
- BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent (1991), *De la Justification*, Gallimard, Paris.
- CASTEL Philippe (1999), Langage et discrimination, in J.P. PETARD (Ed), *Psychologie Sociale*, Bréal Editions, Paris, p. 317-374.
- CASTEL Philippe, LACASSAGNE M.F. (1993), L'émergence du discours raciste : une rupture des routines, *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 6, (1), p. 7-20.
- EIGLIER, P. et LANGEARD, E. (1987), *La servuction. Le marketing des services*. Ediscience International.
- DESCHAMPS Bérangère (2002): "Repreneur, Cédant, salarié: un trio entre rupture et continuité.", Cahier de recherches du CERAG, université Grenoble2.
- EDEN C., JONES S., SIMS D. and SMITHIN T. (1981), The intersubjectivity of issues and issues of intersubjectivity, *Journal of Management Studies*, 18,1, p 37-47.
- ELSTER John (1986), *The Multiple Self*, Cambridge University Press, Cambridge, New-York.
- ELSTER John (1989), *The cement of society*, Cambridge University Press, Cambridge, New-York.
- ELSTER John (1991), *Local Justice*, Cambridge University Press.
- GALLIOT Deborah (2000), *Essai sur la question du retour au pays : le cas des Soninké et des Haalpulaar*, Mémoire de Maîtrise sous la direction de M. Diener ; Département d'Anthropologie, Université Paris-VIII-St Denis.
- GIANFALDONI Patrick, RICHEZ-BATTESTI Nadine (2001), Les Réseaux d'accompagnement à la création de très petites entreprises..., Communication aux Deuxièmes Journées d'Etudes du LAME, *Economie Sociale, Mutations systémiques et nouvelle économie*, Université de Reims-Champagne-Ardenne, 29-30 Novembre 2001.
- GUICHARD J., HUTEAU M. (2001), *Psychologie de l'orientation*, Dunod, Paris. Cité par TISSERANT (2003).
- LACASSAGNE M.F., SALES-WUILLEMIN E., CASTEL P., JEBRANE A. (2001), La catégorisation d'un exo-groupe à travers une tâche d'association de mots, *Papers on Social Representations*, Volume 10, *Peer Reviewed Online Journal*, [www.swp.uni-linz.ac.at/psr.htm](http://www.swp.uni-linz.ac.at/psr.htm)
- LANOUX Blandine, LEVY-TADJINE Thierry et NKAKLEU Raphaël, (2004), « Mon Entreprise est mon Visa », communication présentée au 3<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lyon, 31 mars-1<sup>er</sup> avril 2004.
- LEVY-TADJINE Thierry (2004), *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université du Sud-Toulon-Var. Prix FNEGE de la meilleure thèse en Entrepreneuriat. Téléchargeable sur [www.alexis.fr](http://www.alexis.fr) et sur [www.adreg.net](http://www.adreg.net)
- ORLEAN André (2000), Introduction à l'ÉCOLE THÉMATIQUE du CNRS « ÉCONOMIE COGNITIVE », Ile de Berder (Morbihan) 14-19 mai 2000.
- PATUREL Robert (1997): "*Pratique du Management stratégique*", La Gestion en Plus, Presses Universitaires de Grenoble.
- PIGUET Etienne. (2000), L'entrepreneuriat des étrangers en Suisse : spécificité ou convergence ?, *Migrations et Société*, vol. 12, n° 67, pp. 7-18.

TAJFEL H., BILLIG M.G., BUNDY R.P., FLAMENT C. (1971), Social categorization and intergroup behaviour, *European Journal of Social Psychology*, 1, p. 149-178.

TAJFEL H., SEIKH A.A., GARDNER R.C. (1964), Content of stereotypes and the inference of similarity between members of stereotyped groups, *Acta Psychologica*, 22, p. 191-201.

TISSERANT Pascal (2003), Entrepreneuriat immigré et intégration ; Etude des spécificités de la relation d'aide à la création d'entreprise par les personnes d'origine étrangère, Journées d'Etudes *L'entrepreneur en action : contextes et pratiques*, AIREPME, 23-24 octobre, Agadir, Maroc. CD-Rom