

Interview

Entrepreneuriat et projet

Title: **The [enlighten] perspective of an anthropologist on entrepreneurship and project :**

An interview with Jean-Pierre Boutinet

An interview of Olivier Germain, Monique Aubry, Marc Bonnemains

with Jean-Pierre Boutinet

Jean-Pierre Boutinet is the author of *Anthopology of project¹* and *Towards a society of agendas: A mutation of temporalities*. His influence in the France has been tremendous on the understanding of the birth and the evolution of the word *project* in the occidental world. From this perspective, he offers in a critical and fresh look at the very central notion of time in the context of project. He puts into question how the term *project* is used today and how we put aside the very nature of it – for its creativity and sense. In short, we believe that Jean-Pierre Boutinet unique perspective enlighten the relation between entrepreneurship and project. An annex at the end of this article lists the main publications of Jean-Pierre Boutinet.

- **Objectif de l'interview :**
Opérer une lecture critique des liens qui unissent la démarche de projet avec celle de l'entrepreneuriat ;
- **Modalités :**
Situer ces deux notions d'entrepreneuriat et de projet l'une par rapport à l'autre, dans leurs convergences et leurs contrastes ;
- **Perspectives :**
Les figures d'entrepreneuriat et de projet susceptibles de concrétiser le rapprochement entre créativité et singularité.

I : We would like to know a little how you situate these two notions one compared to the other, that is "entrepreneurship", and "project" and then a little in what form the conversation could take between these two notions, according to you, ideally.

1. Convergences entre entrepreneuriat et projet

I. Quel regard critique portez-vous sur entrepreneuriat et projet?

JPB : Spontanément, si j'ai à réagir à la relation existante entre entrepreneuriat et projet, je vois une grande similitude entre ces deux figures qui désignent l'une et l'autre un processus créatif, renvoyant à la capacité créative d'un acteur individuel ou collectif qui entend se donner les moyens, de devenir auteur de ce qu'il accomplit en promouvant telle ou telle forme inédite d'entrepreneuriat technico- industriel ou social dans le premier cas, de réalisation originale d'une œuvre dans le second. En fait l'entrepreneuriat la plupart du temps spécifie une variante de projet : celle d'un processus créatif au sein d'une organisation. Mais il est mis en porte à faux par rapport à deux autres variantes de projet avec lesquelles on pourrait parfois le confondre, le projet d'entreprise ou d'établissement d'une part, le management par projet, encore appelé gestion de ou par projet d'autre part.

En ce qui concerne le projet d'entreprise ou d'établissement¹, celui-ci est caractérisé par sa forte connotation identitaire ; c'est ce que l'on pourrait appeler un projet de référence, déclinant les valeurs et finalités que cultivent les parties prenantes de l'entreprise ou de l'établissement, valeurs et finalités que ces parties prenantes sont censées privilégier comme repères : la charte de l'entreprise ou de l'établissement, son logotype sont autant de marqueurs du projet à travers lesquels les parties prenantes se reconnaissent et reconnaissent la dite organisation. Ce projet de référence peut être doublé d'un projet opératoire ou projet stratégique initié par la direction de l'entreprise ou de l'établissement qui trace une ligne d'orientation politique de l'organisation sur une ou plusieurs années, ligne à laquelle sont censés adhérer les collaborateurs de l'organisation, invités par le fait même à participer à la mise en œuvre du projet.

La gestion de ou par projet de son côté a pris en un demi-siècle une ampleur exceptionnelle dans le champ organisationnel. Elle se définit en contre point tant avec le projet d'entreprise qui se veut un projet d'anticipation d'un avenir souhaité autour de valeurs partagées par le collectif d'entreprise qu'avec le projet stratégique qui anticipe sur le moyen terme le développement de l'entreprise. A l'opposé de ces deux figures, le management ou gestion de ou par projet se donne comme un projet présentiste, encadré par une triple exigence programmatique qui s'impose à tout chef de projet ou à tout ingénieur-projet à travers l'impérative maîtrise des coûts, des délais et de la qualité. Dans ce management, la direction de l'organisation confie une mission à une équipe-projet, choisie en interne ou sollicitée à l'extérieur, voire mixte interne-extérieur. Cette mission est organisée autour de la triple exigence que nous venons de mentionner, inscrivant le projet à réaliser dans une perspective

¹ L'entreprise vise une organisation à but lucratif, alors que l'établissement concerne une organisation à but non lucratif.

court-termiste de quelques mois jusqu'à un ou deux ans, voire 5 ans ou plus pour les projets d'infrastructure.

Par rapport à ces trois figures que sont le projet d'entreprise, le projet stratégique et la gestion ou management de/par projet, on peut observer que le projet entrepreneurial est de création plus récente, remontant à environ une génération. Il définit dans les projets organisationnels une quatrième figure faite d'un processus plus ouvert, beaucoup moins formalisé, voire formaté que les trois premières figures. L'entrepreneuriat implique tantôt un acteur individuel, tantôt un collectif d'acteurs et se pense délibérément sur le long terme, préférant aux lendemains proches les surlendemain plus lointains. Cet entrepreneuriat se donne comme perspective d'aménager et/ou de réaménager à travers un processus d'évaluation continue des réalisations déjà acquises en vue de reformuler des priorités pour de nouvelles réalisations et ce au regard des objectifs généraux de l'organisation concernée, des résultats déjà obtenus et de l'état de la conjoncture. De ce fait, on peut percevoir que le projet entrepreneurial dans son exploration d'un monde de possibles se donne une exigence de créativité quand le management par projet est davantage en recherche d'efficacité momentanée, voire immédiate en se recentrant sur la triple exigence évoquée plus haut coûts, délais, qualité, constitutive de son programme d'action ; rappelons par ailleurs que le projet stratégique poursuit un objectif de maintien et de développement de l'organisation quand le projet d'entreprise est plus sensible à une recherche de légitimité et de consensus entre les acteurs et parties prenantes du projet.

I : Mais, que ce soit l'entrepreneuriat ou le projet, les deux ne peuvent faire l'économie de l'intentionnalité d'un auteur?

Tout à fait, l'entrepreneuriat relève certes dans la situation qui le porte, pour une part de l'émergence de possibles et d'opportunités mais il est indispensable pour qu'il y ait projet que ces possibles et opportunités soient saisis par l'intentionnalité d'un acteur-auteur qui va alors œuvrer à un travail de création. Un entrepreneuriat sans émergence de possibles et d'opportunités bien identifiées est voué à l'échec à très court terme. Mais en même temps l'entrepreneuriat est inséparable de son auteur qui l'habite et l'anime. Sans cet auteur ou si celui-ci se montre trop effacé, l'entrepreneuriat va vite connaître l'une ou l'autre forme de dérive ou de déclin. Pour qu'il y ait fécondation d'un projet entrepreneurial, il faut nécessairement qu'il y ait croisement d'une situation porteuse de possibles émergents avec des acteurs-auteurs à même de saisir et d'exploiter les possibles de cette situation.

2. Convergences des temporalités entre entrepreneuriat et projet

I : On se disait qu'il serait intéressant peut-être d'assembler les notions d'entrepreneuriat et de projet, de les rassembler, de les faire discuter entre elles au niveau des temporalités. Le point sur lequel on peut s'interroger est de savoir si l'entrepreneuriat et le projet s'articulent selon des temporalités clairement distinctes, ou si ces notions sont associées à deux temporalités divergentes?

JPB : Projet et entrepreneuriat obéissent à des temporalités qui tendent tous les deux à mettre entre parenthèses les temporalités rétrospectives de la mémoire pour valoriser les temporalités du moment présent, notamment celles du diagnostic de la situation à laquelle se trouve confronté l'entrepreneur dans son désir d'entreprendre et bien entendu, celles de l'anticipation de l'avenir sous trois formes privilégiées :

- les anticipations cognitives, notamment par le biais de la prospective afin d'inventorier un monde de possibles, ici dans le champ de l'entrepreneuriat ;
- les anticipations adaptatives soucieuses d'identifier un avenir prévisionnel probable, toutes choses égales d'ailleurs ;
- les anticipations opératoires concrétisées dans l'élaboration d'un projet relayé par la détermination d'objectifs catégoriels pour profiler une initiative à mettre en œuvre, à plus ou moins court terme.

Si les temporalités de l'entrepreneuriat se confondent avec celles du projet, car cet entrepreneuriat n'est qu'une variante de projet, elles se distinguent toutefois de celles de la gestion de projet, telle que cette dernière abusivement utilisée dans les pratiques d'innovation organisationnelle, a évolué vers un formalisme centré sur les seules temporalités présentistes des délais et du court-termisme : les temporalités du projet entrepreneurial sont au contraire ouvertes sur un avenir opératoire avec des points de repères à déterminer qui constituent entre autres les objectifs ; les temporalités de la gestion de projet au contraire se referment sur le moment présent des délais à respecter.

I : *Et justement, est-ce qu'en entrepreneuriat et en projet, l'on conçoit le passé, le présent, l'avenir de façon similaire?*

JPB : Dans l'entrepreneuriat, le passé est plutôt mis entre parenthèses ; c'est le moment présent qui est valorisé avec un diagnostic de situation : qu'est-ce que je peux faire compte-tenu de là où je suis, au sein d'une situation avec ses possibilités et ses contraintes, avec aussi les moyens dont je dispose, au regard d'un avenir à décrypter et à décliner dans les potentialités qu'il recèle et parmi elles, celles que moi, auteur, je souhaiterais privilégier?

Si au sein de l'entrepreneuriat, se trouve inscrite une connotation présentiste, celle du processus à initier et à accompagner, ce processus reste toutefois inséparable d'une perception de l'avenir vers lequel il est orienté. De ce fait l'entrepreneuriat n'enferme pas dans le moment présent ; il ouvre au contraire sur l'avenir dans la mesure où « entreprendre » est une opération complexe qui ne peut pas se laisser réduire à l'immédiateté ou au momentané

I : *A propos de moment présent, on a l'impression aujourd'hui, en ces temps de post-modernité que Projet en Entrepreneuriat sont pris au piège des temporalités de l'émergence, ce qui les empêche de faire face à un avenir qui s'inscrit dans la durée.*

JPB : Plus qu'une confrontation aux temporalités de l'émergence, Projet et Entrepreneuriat sont pris au piège du présentisme qui caractérise la post-modernité et plus spécialement aux deux formes aujourd'hui dominantes du présentisme que sont l'urgence et l'immédiateté. Ces deux formes sont déstabilisantes pour un projet qui réclame non pas un temps court mais un temps

long, celui d'un processus qui oriente une démarche vers l'atteinte d'un objectif dans un délai plus ou moins reculé ; ici dans le projet entrepreneurial, l'objectif central est celui de la créativité.

A côté de ces deux temporalités problématiques de l'urgence et de l'immédiateté qui envahissent les espaces post-modernes, une autre temporalité présentiste, elle aussi dominante dans les temps actuels, celle-là ambivalente jette son ombre tantôt perverse, tantôt protectrice sur le projet entrepreneurial. Il s'agit de l'évènementiel que l'on pourrait assimiler de fait à une variante d'émergence, dans sa façon de surgir. Le projet entrepreneurial en régime de post-modernité où le communicationnel tient une place centrale, se trouve continuellement confronté au surgissement de l'évènementiel, tantôt un évènementiel porteur d'une incertitude perturbatrice, tantôt un évènementiel générateur d'heureuse surprise. Cet imprévu qui surgit aura donc des contours sans cesse contrastés mais en tout état de cause il pourra être mieux régulé en présence d'un projet entrepreneurial. Faute de ce projet, l'entrepreneuriat va se trouver livré à lui-même, réduit à développer l'une ou l'autre forme de bricolage ou d'improvisation pour à la fois conjurer l'évènement et penser son propre devenir.

3. Entrepreneuriat, bricolage, improvisation et créativité

I : Si projet et entrepreneuriat relèvent l'un et l'autre d'une démarche créative, qu'en est-il du bricolage et de l'improvisation sur lesquels souvent ils s'appuient ?

JPB : Bricolage et improvisation, à côté du projet constituent effectivement des formes de créativité mais beaucoup plus fragiles et vulnérables dans la mesure où elles se trouvent en dépendance de la situation momentanée sans pouvoir se donner les moyens d'anticiper un avenir plus reculé. Une logique de l'action caractéristique de tout engagement dans un projet est soucieuse d'atteindre les buts qu'elle s'est fixés au sein d'un environnement entrevu comme complexe ; l'anticipation par le projet va jouer un rôle essentiel pour réguler cette action et l'aider à prévenir et gérer les écarts, donc les imprévus qui se fauillent entre les deux phases *conception* et *réalisation* qui structurent tout projet d'action.

Certes bricolage et improvisation vont, chacun, chacune, à sa façon aider à réguler ces écarts au sein d'une démarche de projet pour permettre à celle-ci de mieux se focaliser sur ses objectifs. Ce qui caractérise l'improvisation c'est qu'elle présuppose toujours une expérience déjà acquise qui constitue le matériau sur lequel elle va pouvoir travailler. On ne peut pas improviser dans ce que l'on ne connaît pas, sinon à haut risque : l'improvisation est rendue possible et bénéfique parce qu'elle fait appel à un passé qu'elle reconfigure présentement. Le bricolage quant à lui est une autre forme de création dans le moment présent, celle de l'essai et de l'erreur, souvent combinés avec le hasard pour générer une solution, en réponse à une difficulté momentanée. En résumé, improvisation et bricolage peuvent venir momentanément en appui à la démarche de projet pour la stabiliser, quitte à la rendre plus flexible ; mais laissés seuls, ils vont vite se perdre dans l'une ou l'autre forme de divagation.

I : Du coup si l'on suscite la créativité par l'improvisation, on rend le projet entrepreneurial plus flexible ?

JPB : Plus l'improvisation va durer longtemps, plus elle va affaiblir le projet, quitte à le planter. Par ailleurs, plus cette improvisation se trouvera privée d'opportunités de situation, plus elle se trouvera fragilisée. Quoi qu'il en soit, une place trop grande et trop prolongée laissée à l'improvisation dans le projet entrepreneurial va ôter sa consistance à ce dernier.

I : *Mais elle peut aussi l'aider à s'adapter momentanément à la situation ?*

JPB : Certes oui ! L'improvisation peut constituer une bonne régulation mais temporairement en s'appuyant sur l'expérience qui l'a constituée.

I : *Quelle est la forme de la créativité qui permettrait de pérenniser l'entrepreneuriat et où la création demeure celle du projet initial?*

JPB : L'entrepreneuriat gagne à développer une créativité ouverte sur la situation et son devenir, sur les opportunités, contraintes et résistances auxquelles se trouve exposée la démarche de projet ; cette créativité par ailleurs doit rester attentive au positionnement et à la diversité des acteurs parties prenantes.

I : *Et qu'en est-il de la pratique bricoleuse au sein d'un projet ?*

JPB : Dans le bricolage, c'est autre chose. On est dans le moment présent de l'essai et erreur. Ça marche et/ou ça ne marche pas. Puis à un moment donné ça marche. Et donc au lieu d'aller chercher tout un dispositif pour me dépanner, je le fais par moi-même. Alors, il peut y avoir du hasard dans du bricolage. Mais comme pour l'improvisation, si l'on prolonge trop longtemps le bricolage, on va fragiliser le projet pour des raisons différentes. Dans l'improvisation parce que je me fie au passé et à la répétition, je ne porte pas suffisamment attention à la situation actuelle qui peut être en radical décalage. Dans le bricolage, je suis tout le temps à la recherche de la bonne solution en prenant des initiatives provisoires et parcellisées, alors que sans doute il me serait nécessaire à un moment donné de prendre du recul pour embrasser la situation de façon beaucoup plus globale et critique.

4. Entrepreneuriat et gestion de projet

I : *Est-ce que le pool entrepreneurial aujourd'hui a pour vécu les mêmes contraintes de formatage que connaît actuellement la gestion de projet?*

JPB : L'entrepreneuriat, d'abord est un terme incertain, à la fois ancien et nouveau, ancien car dérivé sémantiquement de l'entreprise et de son activité organisationnelle, nouveau dans le désir explicité par un acteur-auteur de vouloir témoigner de sa capacité à entreprendre dans une société postmoderne marquée par une crise rémanente de l'emploi et un chômage endémique et structurel, dû pour une part à une raréfaction des postes de travail, de par l'emprise croissante de l'intelligence artificielle sur les activités professionnelles. Les concepts d'entreprise, d'entrepreneur et surtout d'entrepreneuriat connaissent aujourd'hui un certain succès, aussi bien dans la sphère économique des petites et moyennes entreprises que dans le monde social de la

micro-entreprise, celle de l'auto-entrepreneur soucieux de sortir d'une situation de chômage par l'emploi qu'il se crée.

Sans doute le point commun à ces différents usages d'entrepreneuriat est la valorisation de la posture créatrice de l'entrepreneur qui à travers son projet entrepreneurial entend, par son implication et sa motivation, donner sens à l'activité qu'il déploie. Or cette motivation du pool entrepreneurial ou de l'auto-entrepreneur dans le vouloir entreprendre a généré pour l'instant à relativement peu de travaux. L'entrepreneuriat reste encore un secteur économique et social relativement nouveau. C'est dire si le projet entrepreneurial est lui aussi une nouvelle figure de projet, en grande partie encore inédite, qui est à différencier, nous l'avons vu, tant de la gestion de projet que du projet d'entreprise.

I : C'est pour cela que dans la gestion de projet, on devrait prendre en compte que les objets eux-mêmes bougent. On peut dire que l'objet même du projet a plusieurs vies dans le projet. Ce n'est pas un objet réifié.

JPB : Ce que le projet réalise, ce n'est pas un objet réifié ; c'est au contraire un prototype c'est-à-dire un inédit, un objet singulier. Mais dans la création des objets, le prototype réalisé a la possibilité de se réifier par la suite dans la fabrication de l'objet en série. Nous sortons alors d'une démarche de projet. En effet l'objet créé par le projet est toujours celui du prototype et donc nullement le produit d'un travail répétitif mais le résultat d'une démarche singulière. De ce point de vue, la postmodernité numérique, plus que la modernité industrielle, est amenée à travailler davantage sur les prototypes que sur les objets en série, ce qui cadre bien avec la demande des clients, qui est une demande de singularité, de différenciation. Cela ne peut empêcher que des prototypes puissent donner naissance à leur suite à la fabrication d'objets en série, l'histoire de la production industrielle en est un bon témoin.

Pour me résumer, l'entrepreneuriat relève certes dans la situation qui le porte, pour une part de l'émergence de possibles et d'opportunités mais il est indispensable pour qu'il y ait projet que ces possibles et opportunités soient saisis par l'intentionnalité d'un acteur-auteur qui va alors œuvrer à un travail de création. Un entrepreneuriat sans émergence de possibles et d'opportunités bien identifiées est voué à l'échec à très court terme. Mais en même temps l'entrepreneuriat est inséparable de son auteur qui l'habite et l'anime. Sans cet auteur ou si celui-ci se montre trop effacé, l'entrepreneuriat va vite connaître l'une ou l'autre forme de dérive ou de déclin. Pour qu'il y ait fécondation d'un projet entrepreneurial, il faut nécessairement qu'il y ait croisement d'une situation porteuse de possibles émergents avec des acteurs-auteurs à même de saisir et d'exploiter les possibles de cette situation.

5. A propos du projet entrepreneurial, projet à terminer et projet interminable

I : Dans le projet entrepreneurial, ce qui est fascinant, c'est cette idée d'avenir ouvert qui sous-entend une durée indéterminée. Cela vient en contradiction avec une caractéristique classique du projet d'affaires qui a une durée limitée dans le temps, avec une date de début et une date

de fin. Avec le projet entrepreneurial, on assiste à plusieurs allers-retours, et qui permettent l'émergence progressive du projet entrepreneurial. Qu'est-ce qu'il en est exactement ?

JPB : Ces allers-retours entre ce qui a été conçu antérieurement par le projet et ce qui est réalisé maintenant concrètement sont essentiels et la marque méthodologique d'une démarche de projet, ce que l'on peut appeler l'itérativité entre le travail de conception et le travail de réalisation. Mais en ce qui concerne la contradiction entre projet d'affaires, ce que j'appelle ici gestion par projet, et projet entrepreneurial, il nous faut évoquer deux types de projets à bien distinguer qui ont chacun leur propre légitimité, le projet à terminer et le projet interminable.

Le projet entrepreneurial relève du second type, celui du projet *interminable*, caractéristique d'une action dans laquelle l'auteur se trouve engagé et qui n'a d'autre perspective que son remaniement incessant, sa réorganisation, voire sa réorientation, soit à une échéance fixée au préalable, une échéance annuelle par exemple, soit en lien avec une conjoncture exceptionnelle, par exemple une situation de crise que le projet en cours de réalisation traverse. En quelque sorte la devise du projet interminable, c'est *la reprise comme impératif* pour casser la continuité qui risque tôt ou tard de s'essouffler : comment *reprendre* les fondamentaux du projet d'entrepreneuriat, soit à espaces réguliers, soit à un moment exceptionnel, reprendre, repenser les fondamentaux du projet pour réorienter ce dernier?

La gestion par projet fait partie de cette famille de projets qui ne se conçoivent qu'à travers la détermination d'un objectif à atteindre relativement précis et ce dans des délais déterminés. Cette famille comprend par ailleurs les projets à classer dans le type des projets à *terminer*, gouvernés par un cycle que l'on appelle le cycle du projet incluant une série d'étapes structurantes allant du diagnostic de situation initial jusqu'à l'évaluation terminale en passant par le travail d'élaboration, puis celui de réalisation.

I : L'exemple de l'industrie des jeux vidéo est tout à fait dans cette lignée des allers-retours et des prototypes avec des versions alpha, bêta qui permettent des ajustements chemin faisant. Ça ressemble à un projet entrepreneurial, à un projet interminable. Alors, peut-être que par rapport à ce que tu disais au début, finalement le projet est passé du projet fermé au projet ouvert. On le rend entrepreneurial en acceptant de bouger via des versions essais, et en intégrant le consommateur dans la production.

JPB : Tout à fait, le prototype est le produit d'un projet ouvert. Le projet ouvert donne toute sa place à l'incertitude alors que le projet fermé court le risque de se laisser instrumentaliser en procédures qui malmènent la créativité au risque de l'anéantir.

6. Espace et temps dans le projet entrepreneurial

I : Tu as souvent dit que le projet était autant un espace qu'une temporalité ; et puis aujourd'hui on constate que l'entrepreneuriat est aussi en train de devenir de plus en plus spatialisé avec les espaces, les fablabs, les incubateurs, les espaces partagés. Là aussi n'y a-t-il pas une

manière de faire discuter projet et entrepreneuriat qui peut devenir de plus en plus territorialisés, de plus en plus situés comme le projet qui serait donc essentiellement autant un espace qu'une temporalité?

JPB : Initialement le projet était essentiellement spatial, inspiré par le projet architectural, qui fut le paradigme même de tout projet dès la période historique de la Renaissance ; ce projet architectural visait alors à aménager un espace à habiter. Depuis, sans quitter son attachement spatial, le projet s'est temporalisé dans le court, le moyen et le long terme pour devenir aujourd'hui un véritable alter ego, cet incontournable qui nous aide à exister dans nos projets de vie. Mais l'attachement spatial ne saurait disparaître, tant il explicite à travers l'étymologie du terme *pro-jet*, cet art d'expulser de nous-mêmes ce qui ne nous est pas indifférent c'est-à-dire l'une ou l'autre forme de préoccupation, pour la jeter au-devant de nous-mêmes ; ce projet expulsé reste une part de nous-mêmes. C'est bien cet art de jeter devant soi que l'on retrouve dans nos deux *dess(e)ins* en français, le dessein mental (la préoccupation que nous jetons en avant dans notre esprit) et le dessin graphique (l'esquisse que nous jetons sur le papier), ces deux *dess(e)ins* que les Italiens dès la Renaissance dénommaient respectivement *disegno interno* et *disegno esterno*, que les Britanniques vont fondre dans une seule formulation, le *design*. Certes avec les *Temps modernes* et plus spécialement depuis Les *Lumières*, on va temporaliser, parfois jusqu'à l'excès le projet, allant jusqu'à effacer ses attaches spatiales pour privilégier uniquement la dimension temporelle, comme dans le projet de développement ou le projet d'évènement ou encore le projet de carrière, ou encore la variété de nos projets à échéances diverses.

Sans vouloir établir de concurrence entre le temps et l'espace, il nous faut reconnaître que tout projet se déploie par l'intermédiaire de coordonnées qui sont toujours et simultanément spatiales et temporelles ; ainsi en est-il, entre autres, du projet entrepreneurial. C'est au sein d'un espace à identifier que l'initiative entrepreneuriale va se déployer dans un temps libre ou déterminé. Or si je ne prends pas conscience de cet espace à reconnaître et de ce temps à apprivoiser, des opportunités et contraintes spécifiques qui sont liées à chacun d'entre eux, je vais me mettre en difficulté pour faire exister mon projet.

I : *Dans le mot « entreprendre », « entre » (antre) est un espace. Et « prendre » c'est la possession. Donc entrepreneuriat, c'est la possession d'un espace intermédiaire.*

JPB : L'« entre » c'est effectivement cet espace intermédiaire, espace de médiation, espace transitionnel, espace de création. Mais l'« entre » c'est aussi un temps qui mesure un intervalle de durée, gage de liberté, zone d'incertitude par rapport à la précision de son concurrent très actuel mais tyrannique qu'est l'immédiateté.

7. De l'auteur du projet à l'auto-entrepreneur, en passant par l'injonction à l'autonomie

I : *Est-ce que l'on peut avoir un projet entrepreneurial sans auteur ?*

JPB : Il n'y a pas plus de projet sans auteur que de fumée sans feu! De ce point de vue le projet, incarné par un auteur se différencie du programme avec lequel, malheureusement, il est souvent confondu. Le programme est composé d'injonctions commandées par une institution ; il s'apparente à une commande publique : il est donc impersonnel car c'est l'institution qui parle à travers lui. Au contraire le projet relève d'une initiative personnalisée, individuelle ou collective ; il est donc toujours nommé et signé. Aussi est-ce important au sein d'un projet de bien distinguer l'auteur de l'acteur. Si l'acteur participe à l'élaboration et à la réalisation dudit projet avec d'ailleurs un statut variable en fonction de son implication soit de coopérateur ou de confrontant, de distant voire de critique, il n'endosse pas directement la responsabilité de ce projet ; il ne saurait en conséquence en être le garant quant aux valeurs qui le fondent, aux stratégies qui l'orientent, au choix des moyens pris pour le mettre en œuvre et aux résultats momentanés obtenus. Il y a donc inévitablement une coupure entre l'auteur du projet et les acteurs qui lui sont associés, sans oublier les différentes parties prenantes qui contribuent ponctuellement à sa réalisation, en fonction de leur statut et de leurs compétences.

Pour me résumer, dans tout projet, l'auteur est central, les acteurs périphériques, à moins d'un glissement de rôles toujours problématique.

Cette distinction entre auteur et acteurs étant précisée, il est important de s'interroger sur le *comment devient-on auteur d'un projet entrepreneurial?* Si dans le projet d'entreprise, l'auteur est inévitablement incarné par un collectif de travail piloté ou régulé par le chef d'entreprise, en ce qui concerne le projet entrepreneurial, l'auteur s'origine soit dans un acteur individuel, soit dans un collectif de travail : dans ce dernier cas, compte tenu de l'évolution du projet entrepreneurial avec le temps et de la pesanteur que peut représenter à terme un fonctionnement collectif, l'un des acteurs tend souvent à la faveur de tel ou tel événement, mais pas toujours, à prendre le *leadership* du projet. Toutefois des collectifs de travail animés par un projet savent persister dans le temps

Le projet entrepreneurial peut par ailleurs stimuler des aventures individuelles et donc tendre à initier une approche beaucoup plus individualisante. En effet dans le projet d'entreprise, il est nécessaire de se soucier du collectif, par exemple à travers un dispositif de participation approprié car un projet d'entreprise qui devient trop hiérarchique, trop autoritaire, trop dépendant de la direction de l'entreprise ou de ses administrateurs se condamne lui-même à l'inefficience. Ces remarques, nous pourrions les faire à l'identique pour la gestion de projet ; celle-ci devient inopérante si l'ingénieur-projet ne prend pas en compte son équipe-projet. Au contraire le projet entrepreneurial tend à se focaliser sur l'initiateur-entrepreneur sans pour autant exclure d'autres parties prenantes ; mais on peut aussi envisager le projet entrepreneurial animé par un couple d'acteurs cooptés, voire un groupe restreint de trois à cinq acteurs.

I : *Si l'on prend les travaux sur l'entrepreneuriat depuis 20 ou 30 ans, justement ils sont très dans la remise en question de la figure héroïque de l'entrepreneur, Et notamment de dire que l'entrepreneur est un individu isolé, qui arrive à défaire les choses contre le reste du monde. Une des grosses critiques faites au champ entrepreneurial aujourd'hui, c'est justement d'avoir tout construit sur le mythe d'un individu unique, désocialisé, capable de tout faire contre le*

reste. Du coup, les travaux actuels s'intéressent plus aux formes sociales entrepreneuriales c'est-à-dire aux équipes entrepreneuriales.

JPB : Mais, l'entrepreneuriat qui peut être assimilé à une création d'entreprise entend valoriser une création qui dure ; ce n'est pas seulement le début de la création qu'il vise. Or, pour qu'il y ait une création qui dure, il faut que les auteurs soient mis en condition d'assumer leur projet partagé. Les collectifs de travail s'usent avec le temps, ce qui va générer une inertie à même de remettre en cause la logique entrepreneuriale si des entrepreneurs solitaires à titre temporaire ou à plus long terme ne reprennent pas la main ! C'est la raison pour laquelle l'entrepreneuriat trouve son vivier naturel au niveau d'ensembles plus personnalisés que sont des TPE - les Petites Entreprise -, voir au niveau des PME - les Petites et moyennes Entreprises - et non au niveau des grandes entreprises.

Par ailleurs l'entrepreneuriat n'a pas seulement une dimension économique ; il revêt aujourd'hui de plus en plus une dimension sociale dans un marché de travail chaotique, menacé par le chômage, en mettant en mouvement des personnes en recherche d'emploi ou d'insertion, voire en désir de reconversion professionnelle. L'entrepreneuriat dans sa dimension sociale concerne aussi ces personnes en besoin de reconnaissance, ayant un goût pour telle ou telle aventure professionnelle, voulant tester leur sens des responsabilités, autant de personnes désireuses d'assumer leur posture d'auteurs garants de réalisations qui portent la marque de leur initiative. Le développement ces dix dernières années de l'auto-entrepreneuriat est un bon témoin de la dimension, à la fois individuelle et sociale prise par l'entrepreneuriat.

I : Nous avons une dernière question qui bifurque un tout petit peu, mais est quand même liée finalement à la question de l'auteur. Dans les discours aujourd'hui, on enjoint les individus au travail ou en recherche de travail à entreprendre, à se projeter, devenir acteurs, auteurs de ce qu'ils font. Il y a par-là abandon des formes de solidarité ; on défait le collectif par l'injonction au projet ; on manage l'individu comme auteur de son entreprise de soi-même. Finalement, plus on parle de projet, moins on en fait ; plus on enjoint les gens à s'entreprendre et à se projeter, moins finalement, on leur donne de l'autonomie mais on leur fait porter sur les épaules la misère de toute l'organisation.

JPB : L'autonomie qui va de pair avec le projet est aujourd'hui effectivement bien malmenée. Cette autonomie est devenue équivoque et en cela elle est un marqueur des temps actuels que l'on qualifie de postmodernes. En modernité, cette autonomie était authentiquement une autonomie de « libération » : il s'agissait pour exister soi-même de se libérer de situations contraignantes, des traditions enfermantes qui imposaient de penser et d'agir d'une certaine façon. Cette autonomie moderne de libération, issue du *Siècle des Lumières* était célébrée par les philosophes de l'époque à travers la réponse qu'ils apportaient à la question existentielle qu'ils se posaient concernant leur capacité à se sentir libres. Ainsi Emanuel Kant s'interrogeait en interrogeant son environnement et ce dans les années 1780-90 : *Qu'est-ce que les lumières ?* Sa réponse consistait alors à recourir à l'adage latin « *Sapere aude !* » « Ose te servir de ton entendement ! » c'est-à-dire « sois autonome, pense par toi-même, libère-toi, toi-même ». Cette célèbre réponse, productrice d'autonomie, donc, le *libère-toi, toi-même*, incitateur à l'autonomie s'est imposé jusqu'à nous, en passant par la décennie tout à fait typique des années 1960-1970 qui ont vu exploser dans les pays industrialisés cette volonté de libération d'un passé de prescriptions porteuses d'interdits, avec comme point d'orgue le fameux

millésime 68! : ce désir de libération a irradié en remettant en cause un certain nombre de prêts à penser et à agir hérités des traditions ancestrales, qui sont apparus comme obsolètes.

Ce désir d'autonomie persiste mais il a été malmené avec le rapide avènement de la postmodernité des années 1975-1980, en lien avec la crise de l'emploi et du travail et la montée d'un chômage structurel. Un tel contexte a été à l'origine d'une certaine paupérisation des travailleurs et de leurs familles fragilisées par l'instabilité croissante des couples et l'extension de la monoparentalité, amenant maintes situations de dépendance existentielle et sociale susceptibles d'engendrer des formes de vulnérabilité. Alors, face à ces différentes variantes de précarités, les institutions ont tenté de promouvoir une autre forme d'autonomie, l'autonomie par injonction, remède proposé pour sortir nombre de citoyens déclassés ou se sentant tels, de l'état de dépendance dans lequel ils se trouvaient, une dépendance considérée par ailleurs comme trop coûteuse pour la collectivité car porteuse d'inertie et de passivité. Cette autonomie par injonction cherche à imposer à l'individu l'obligation de se libérer par lui-même de son état de suggestion et sans qu'il en ait forcément le désir : on le somme à travers l'octroi d'aides compensatrices, de devenir libre, de conquérir son autonomie, qu'il s'agisse du jeune privé d'une insertion sociale et professionnelle ou de la personne âgée sollicitant une prise en charge par la collectivité : le « sois autonome! » devient alors synonyme de « prends-toi en main et nous t'aiderons ».

Nous sommes donc en présence aujourd'hui de deux formes d'autonomie contrastées, voire conflictuelles qui tentent socialement de cohabiter de façon plus ou moins heureuse ou plus souvent qui s'ignorent l'une et l'autre :

- l'autonomie par libération de la personne qui prend elle-même l'initiative de se donner les moyens de s'affranchir de contraintes qui lui paraissent insupportables : par exemple, la rupture intentionnelle de contrat à laquelle recourt le salarié qui se sent trop assujéti à son travail et à son entreprise ; il se risque alors dans une mobilité professionnelle qui lui semble émancipatrice au regard de la situation délaissée ;
- l'autonomie par injonction faite à la personne de se sortir de sa situation de dépendance sociale et/ou économique : par exemple la situation du chômeur en fin de droits à qui l'organisme français qui gère le chômage *Pôle Emploi* propose à ce chômeur un prolongement des aides qui lui sont accordées, pour financer une formation, à condition qu'il se mette absolument en situation de trouver par lui-même une insertion professionnelle.

Finalement l'entrepreneuriat s'alimente aujourd'hui de ces deux autonomies paradoxales, voire contradictoires, autant d'actualité l'une que l'autre. Le projet entrepreneurial cherche à conquérir une autonomie libératrice de la part d'un acteur qui aspire à devenir auteur de ce qu'il entreprend. En même temps les conseillers à l'insertion ou à la réinsertion de publics en difficulté développent auprès de ces publics des injonctions à l'autonomie entrepreneuriale pour forcer ces publics à créer coûte que coûte leur propre emploi à l'aide de l'une ou l'autre forme de projet.

Ainsi, face à ces deux facettes contrastées de l'autonomie, nous mesurons l'ambiguïté de tout recours au projet : ce dernier peut constituer, selon les situations aussi bien une opportunité d'émancipation et de réalisation de soi que la réponse inappropriée et mal vécue à une injonction sociale asservissante.

Il peut être intéressant de situer chacune de ces deux facettes par rapport une logique de responsabilité car chacune mobilise bien une forme de responsabilité spécifique mais de nature très différente dans l'un et l'autre cas : dans le premier cas, celui de l'autonomie revendiquée, nous sommes en présence là d'une responsabilité conjugquée à la première personne par laquelle l'auteur *authentique* revendique d'assumer lui-même sa responsabilité de se comporter en acteur-auteur autonome : *je suis responsable de mon autonomie professionnelle* ; dans le second cas, celui de la responsabilité imposée, nous nous trouvons face à une responsabilité conjugquée à la deuxième personne par laquelle l'auteur *putatif* se voit imputer par autrui ou la collectivité sa responsabilité de se trouver dans tel ou tel état de dépendance générateur de prise en charge et donc de devoir en sortir pour accéder à sa propre autonomie : *tu es responsable de ton état actuel de dépendance et donc de ta possibilité de devenir autonome*.

Ainsi aujourd'hui, dans les sociétés postindustrielles, dominées par une culture du numérique qui met en exergue le principe de servuction, par lequel le service acheté est assuré par soi-même, l'autonomie dans son ambivalence met face à face ces deux grandes figures de la responsabilité, la responsabilité-assomption, celle qui valorise l'autonomie-libération, et l'autonomie-imputation, cette autre qui voit autrui nous imposer de devoir nous débrouiller par nous-mêmes : par la servuction, je suis plus autonome en assurant par moi-même le service que j'achète mais en même temps le système numérique qui me permet d'être plus autonome me met dans la dépendance de m'imposer une forme d'autonomie bien définie.

ⁱ Jean-Pierre Boutinet has published in French. We have translated the titles to facilitate the reading.