

Titre : Le conte pour accompagner autrement : la difficulté de dire le renoncement¹

Title : To tell stories for a different kind of support : the difficulty of talking about giving up

Marianne SYTCHKOV

Doctorante en sciences de gestion - Laboratoire NIMEC

Université de Rouen

Charles-Edouard HOULLIER-GUIBERT

Maître de Conférence HDR à l'IAE de Rouen - Laboratoire NIMEC

Résumé :

Le parti-pris du dispositif inédit d'accompagnement par le récit vrai conté est d'intervenir au moment du renoncement des entrepreneurs à leur projet entrepreneurial et ainsi apporter un soutien à un stade inattendu du parcours : la fin. En tant que déclinaison méthodologique de l'approche conceptuelle d'étude de l'action entrepreneuriale au moyen de l'accès au réel expérimenté par les entrepreneurs, cet accompagnement non-invasif et dédramatisant se retrouve pourtant confronté à la difficulté pour les entrepreneurs de faire acte de narration lorsqu'ils sont en train de renoncer.

Mots clés :

Accompagnement entrepreneurial, conte, renoncement, méthodologie, réel expérimenté

¹ Ce texte a été soumis à l'appel à communication « Déconstruire et revisiter le soutien entrepreneurial » pour la revue *Entreprendre et Innover* le 15 janvier 2024, en cours de resoumission depuis le 16 mai 2024

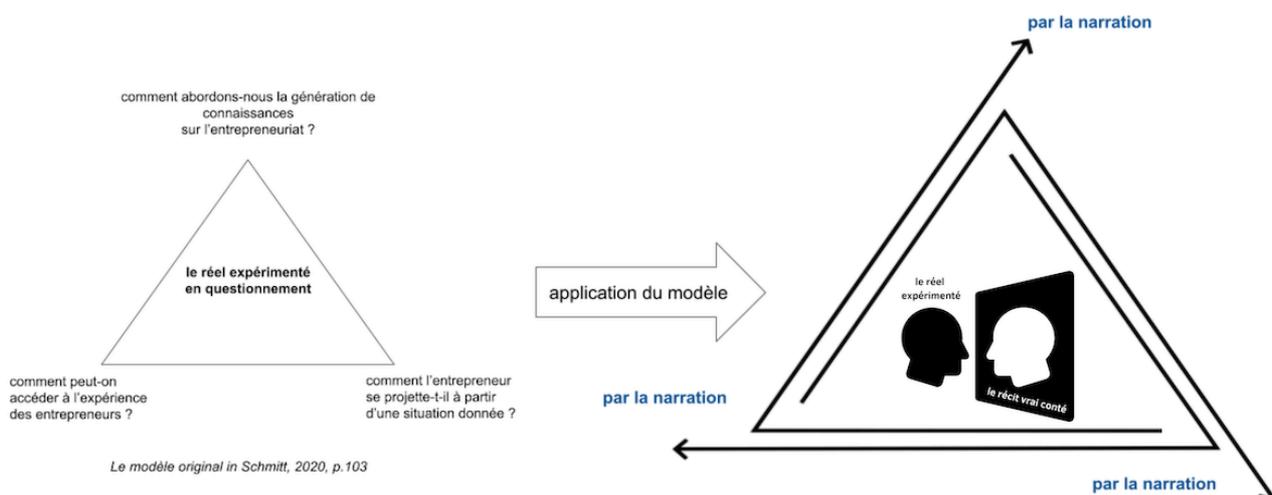
À l'échelle de l'expérience entrepreneuriale, le moment de fin correspond à une situation particulière, inscrite dans un ensemble d'actions passées et futures. Le Récit Vrai Conté (RVC) est un dispositif dédié à cette étape afin d'y accéder par son aspect non-invasif et dédramatisant. Le renoncement des entrepreneurs peut apporter un soulagement, conduire à une forme de deuil, voire provoquer un rebond ; quelque soit son ampleur, le renoncement s'apprend (Villalba, 2023) et la narration permet l'apprentissage partagé (Boje, 1991). Pour autant, ce texte qui relate la co-construction de conte (2022 à 2024 à Rouen) ainsi que l'expérimentation de deux spectacles (2024 à Evreux et Vernon), conclut sur la difficulté pour chacun à raconter son renoncement. Le RVC est un dispositif complexe à mettre en place (Sytchkov et al., à paraître) mais qui aboutit en cas de réussites (ce qui n'empêche pas d'évoquer les obstacles et les douleurs), ou bien lorsque le processus de fin est achevé. Mais en plein renoncement qui dure un certain temps d'indécision, le dispositif, malgré toute la sollicitude qu'il propose, peine. Cet article présente la narration en tant qu'instrument de compréhension des parcours entrepreneuriaux, les apports spécifiques du conte comme forme et le contexte où les récits vrais contés conduiraient à un apprentissage partagé entre entrepreneurs et accompagnateurs au sein d'une communauté entrepreneuriale.

L'intérêt de conter les parcours entrepreneuriaux

Selon Schmitt (2020), l'action entrepreneuriale est un paradoxe implicitement présent dans les travaux, sans que la recherche ne propose de cadre conceptuel explicite pour l'étudier. Elle est considérée de façon peu réaliste car présentée de manière rationnelle, linéaire et planifiée, ce qu'elle ne peut pas être, tant des facteurs individuels, temporels, collectifs, décisionnels nombreux et complexes entrent en ligne de compte. Schmitt propose donc un modèle holistique de production de connaissance sur l'action entrepreneuriale en cherchant à questionner le réel expérimenté par trois points d'entrée

combinés. Le récit vrai conté offrant un outil agaçant les trois aspects, notre approche consiste à utiliser la narration comme moyen d'accéder au réel expérimenté de l'entrepreneur, afin de nourrir par la pratique ce modèle.

Fig1. Inscription du récit vrai conté dans le modèle de Schmitt



La réalité entrepreneuriale est en construction et en interaction permanentes. Schmitt invite à l'élaboration de nouvelles approches méthodologiques pour sonder autrement cette action et le récit vrai conté peut donner accès au réel expérimenté par des captures instantanées des différentes situations entrepreneuriales narrées. La littérature en sciences de gestion se caractérise par une pluralité de regards sur ce qu'est la narration (démarche analytique, outil de gestion, méthode qualitative, instrument de représentation) mais également par une terminologie diffuse (narration, storytelling, approche narrative, fiction, histoire, narratif). Or, la narration appartient de manière centrale à la discipline de la narratologie qui offre ainsi un cadre conceptuel plus précis pour cerner le périmètre d'action entrepreneuriale. La théorie du récit s'y base sur une définition : n'importe quelle relation d'événements, réels ou imaginaires, où des personnages accomplissent des actions est un récit (Greimas et Courtès, 1993 in Le Quellec et al. 2017). Plutôt que de regarder la forme finale, cette définition se centre sur l'assemblage pour relater une action.

Au moment particulièrement délicat du déclin ou d'achèvement du projet, la narration contée offre un socle socialement acceptable pour revisiter l'accompagnement entrepreneurial. Un conte véhicule du sens à la fois pour l'individu et pour la communauté pour évoluer collectivement après l'expérience partagée. Cette double fonction est d'une part l'occasion d'accompagner les entrepreneurs en situation de fin grâce au processus narratif dédramatisant. D'autre part, en tant qu'acte artistique à destination d'un public, le conte symbolise un rituel de passage qui marque une transition professionnelle valorisable collectivement pour mieux accepter les mutations de notre société et ses aléas douloureux. Finalement, il s'agit d'utiliser l'échec matériel d'une entreprise afin de le transformer en terreau fertile pour la communauté.

La forme contée de récit : un instrument d'analyse et d'action

La méta-analyse des travaux en approche narrative des organisations (Giroux et Marroquin, 2005) note une très grande diversité de perspectives, tandis que Soulier (2005) dénombre trois phénomènes qui se recoupent sous la notion de *storytelling* : une donnée observable dans toute organisation où des récits circulent inévitablement ; une méthode d'analyse organisationnelle et une démarche volontariste de gestion de la connaissance en entreprise par les théories de l'innovation et de l'apprentissage organisationnel. À l'opposé du pouvoir endormant du *storytelling* dénoncé par Salmon (2008), l'approche narrative permet au contraire une lecture critique des phénomènes qui se lisent à tort comme homogènes (Persson et Rappin, 2013). Le potentiel comparatif du récit génère des histoires alternatives dans le cadre de changements organisationnels (Germain, 2019) et des récits-fictions pourraient servir de matériau empirique pour renouveler les théories de l'action collective (Julliot et al., 2022). En tant que méthode qualitative, la narration distingue histoire de vie s'intéressant aux faits et récit de vie (Bah et al., 2015) avec la valeur ajoutée du processus de raconter comme liant entre passé,

présent, futur pour récolter des informations riches et contextualisées (Joyeau et al., 2010). Dans la mesure où la revue de littérature montre la complexité existante autour du terme récit en sciences de gestion, nous précisons la définition de ce qu'est le récit selon la narratologie, cette science jeune et transversale, au carrefour de l'anthropologie et de la sémiotique. Apparue au début du 20^è siècle sous l'impulsion des formalistes russes, elle a été enracinée en France par Greimas (1963) puis Brémond (1966). C'est à partir du 19^è siècle que les contes, mythes et légendes commencent à intéresser la recherche, frappée de leur similarité en des endroits éloignés géographiquement ou culturellement. Les nouveaux courants d'anthropologie les étudient pour comprendre les différents systèmes de pensée et d'organisation sociale. La théorie du récit émergente tente d'analyser et comparer les récits à partir d'unités minimales universelles. Cet essai s'avère difficile car il ne suffit pas de combiner les éléments pour obtenir un récit (Le Quellec et al, 2017). L'approche formaliste propose alors de modéliser à partir de la comparaison analytique de plusieurs dizaines de contes merveilleux russes (Propp, 1928) aboutissant à identifier le moteur narratif dans l'action d'un personnage. Cette approche sera régulièrement prolongée, révisée et critiquée par d'autres chercheurs. Certains, comme Levi-Strauss (1958), adoptent un point de vue structuraliste : ce sont les relations entre les personnages qui structurent le récit, par exemple la filiation ou la rivalité. Les narratologues français Greimas et Brémond affinent l'analyse, en proposant des modèles dynamiques qui incluent une part de la vision structuraliste. Le modèle actanciel de Greimas (1970) articule à la fois action et relation. Puis Adam (1985, 1991 in Lequellec et al. 2017) propose une définition du récit en 6 composantes identifiées : succession d'événements (au moins 2) ; unité thématique (souvent 1 acteur constant) ; transformations subies par les personnages ; unité d'action (sinon il y a plusieurs récits) ; causalité narrative ou logique (et non une succession de faits) ; évaluation finale exprimée ou sous entendue (conclusion qui fait comprendre la nécessité du récit).

En 1984 Fischer définit Homo Sapiens comme Homo Narrans, la narration étant pour lui la base de la communication humaine. La théorie du récit inspire alors Boje (1991) qui étudie l'organisation comme un récit qui se raconte : *storytelling organization*. Dans cette approche par l'organisation, la narration est un processus de construction collective de sens et d'usages. Tandis que la science organisationnelle s'est intéressée d'abord au processus narratif, la narratologie s'est dotée d'une définition de ce qu'est un récit en tant que forme d'action et de relation. Le cadre conceptuel y est identique pour le conte ou l'événement réel. En réponse à une littérature en sciences de gestion qui étudie différemment les types de récits nous proposons de recourir à la définition narratologique qui ne porte pas sur le contenu : le récit peut être vrai ou faux, arrivé dans le passé ou pas, concerner une personne, un objet réel ou fictif, être partial ou impartial. Le récit a une dimension plus grande que l'échange d'informations, c'est un méta-langage (Levi-Strauss, 1958) qui se situe simultanément sur deux niveaux : réel (auteur/auditeur) et symbolique (narrateur/narrataire) (Le Quellec et al., 2017). Le récit est à la fois un acte conceptuel et un rendu concret formel.

Nous avons utilisé cette dynamique comme un instrument analytique de l'action entrepreneuriale. Le parti pris consiste à expérimenter le soutien au renoncement des entrepreneurs, en respectant les particularismes des individus au sens de Lacan (2016) qui considère que la société postmoderne est une mosaïque de communautés avec des personnes au centre. Le RVC est un dispositif qui évite l'interchangeabilité des individus, à l'écoute des caractéristiques singulières qui rendent chaque rapport au monde unique. Ainsi, comme le rappelle Maman (2023), les émotions, longtemps bannies de la sphère professionnelle en particulier, pourraient devenir de précieuses alliées managériales. L'émotion est justement l'élément fondateur de la communication relationnelle entre narrateur et narrataire, nécessaire à la transmission des significations formelles et tacites contenues dans le conte (Levkievskaya, in Arkhipova, 2008). Selon l'auteure, cette

communication émotionnelle est à l'origine de la forme de *bylinka*, littéralement traduisible comme petit conte vrai. Il s'agit de l'expression d'un imaginaire collectif partagé, où narrateur comme narrataires savent que le conte n'est pas la réalité, mais lui accordent la fonction de dire vrai.

Une méthodologie pour des résultats en deux temps

À la différence des autres formes de récit, le conte possède la totale liberté d'être invraisemblable, ce qui en fait un espace d'expression au potentiel infini. Par ailleurs, son oralité engage aussi bien la personne qui raconte que la personne qui écoute, c'est en réalité un dialogue, voire un polylogue s'il y a plusieurs auditeurs, autorisant l'accueil de voix divergentes si besoin. Cette dimension polyphonique est appelée dialogisme par Bakhtine (1970/2024) en analyse littéraire. Franck (2005) appelle à en faire une méthode de recherche qualitative pour que le chercheur évite de réifier les enquêtés. Pour comprendre le réel expérimenté de ceux qui renoncent à leur entreprise, la méthodologie de co-construction de récit vrai conté avec les participants aboutit à des RVC que nous avons testés en séances contées au sein de communautés entrepreneuriales. Dialogique, la sollicitude du conteur à l'égard des enquêtés s'inscrit dans l'éthique du care puisque le récit co-construit situe le souci de l'autre au cœur de l'histoire racontée mais aussi de l'engagement du conteur dans une prise en charge de l'autre (Tronto, 2008).

Encadré méthode de co-construction de RVC

L'objectif de cette méthodologie est de transformer le récit autobiographique en Récit Vrai Conté, dont le résultat est validé par les interviewés plusieurs semaines après. Cette approche nécessite une posture particulière d'alliance entre entrepreneur et conteur. L'entrepreneur n'étant pas un professionnel du récit, il apporte à l'entretien la matière

première contenue dans son parcours. Le conteur l'accompagne pour qu'il construise la structure narrative de son récit.

ÉTAPE 1 : entretien non directif libre. Le participant raconte son parcours, l'entretien est intégralement retranscrit puis analysé.

ÉTAPE 2 : entretien semi-directif complété par deux apports, des éléments narratologiques de structuration du récit et des éléments d'incarnation de la narration issus des techniques de conteurs de traditions orales. Pour aider le participant à créer son récit, une analogie entre la figure humaine et le récit qui avance grâce à ses articulations, est matérialisée par un squelette présenté pendant l'entretien. Le participant y situe les différentes étapes de son récit d'entrepreneur, complété librement avec des ajouts, ce qui aboutit à un schéma personnalisé, selon l'exemple ci-dessous. Les éléments du conte en construction sont précisés en se basant sur les 6 critères de récit (Adam, 1985, 1991).

ÉTAPE 3 : les notes de construction et la version rédigée du Récit Vrai Conté sont validés par les participants par un échange d'écrits.

Fig2A. Exemple de squelette vide

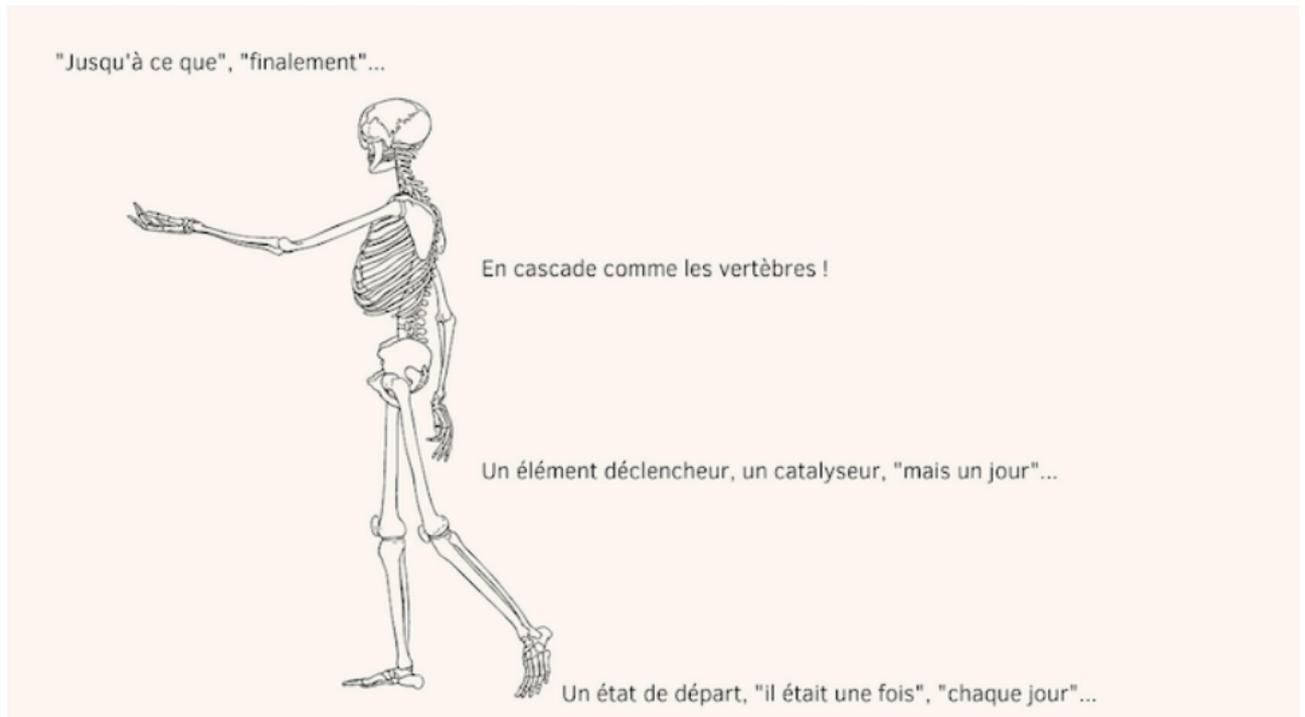
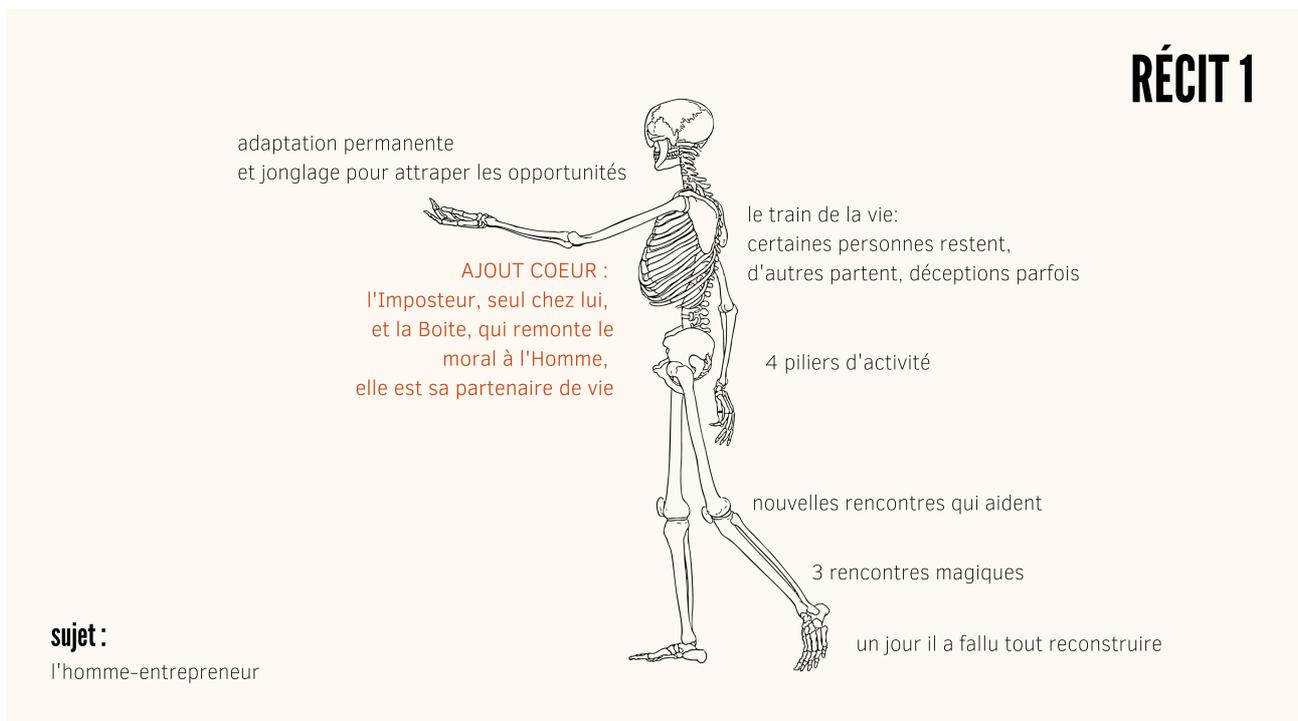


Fig2B. Exemple de squelette rempli



À l'issue de l'élaboration méthodologique, la collecte de récits de fin n'a pas été pleinement atteinte car la démarche de co-construction de RVC de renoncement s'est avérée beaucoup moins fluide que la co-construction de RVC de poursuite d'activité.

Fig3. Tableau comparatif des cas d'entrepreneurs étudiés

RACONTER OU NE PAS RACONTER ? COMPARATIF DES 12 CAS MOBILISÉS						
CAS	MOTIVATION À RACONTER		ÉTAPE 1	ÉTAPE 2	ÉTAPE 3	OBSERVATIONS*
	Mode entrée en relation	Date contact	Récit autobiographique	Co-création RVC	Type RVC	Contexte au moment de l'entretien et post entretien
1	a répondu à appel à participer	6.10.2022	26.10.2022	20.02.2023	Poursuite	Difficultés dépassées
2		6.10.2022	14.11.2022	13.03.2023	Poursuite	Difficultés dépassées
3		6.10.2022	14.11.2022	06.09.2023	Poursuite	Difficultés dépassées
4		7.10.2022	17.11.2022	suite non donnée	-	Transformé son affaire et son statut
5		6.10.2022	23.11.2022	27.02.2024	Fin	Cession d'entreprise, redevenue salariée
6		6.10.2022	07.12.2022	05.04.2023	Poursuite	Difficultés & Doute
7		6.10.2022	07.12.2022	15.03.2023	Poursuite	Difficultés & Doute
8	a répondu à appel à participer, puis non suite, puis répondu à la sollicitation un an après	20.10.2022	05.01.2024	19.02.2024	Fin	Décision de dissolution fin 2022, clôture faite début 2023, micro-entreprise créée en fév 2023 pour encaisser commissions a posteriori
9	sollicité par la chercheuse	19.09.2023	suite non donnée	-	-	Entreprise finie en 2023, publication LinkedIn d'annonce
10		14.12.2023	22.01.2024	suite non donnée	-	Entreprise finie il y a 3 ans, passée à autre chose
11		14.12.2023	suite non donnée	-	-	Entreprises finies en 2009 et 2013, passé à autre chose
12		12.01.2024	suite non donnée	-	-	Entreprise finie en 2023, devenue salariée
			*4 catégories de contexte			FONCEURS
						PERPLEXES
						RENONCEURS
						non participation

La motivation des participants à s'engager dans le récit co-construit varie selon qu'ils ont répondu spontanément ou ont été sollicités et selon l'évolution de l'activité vers la poursuite ou vers la fin. L'analyse a posteriori des récits autobiographiques de l'étape 1 montre qu'au moment de participer, les entrepreneurs étaient dans une période de doute sur leur situation. Sur 12 cas, nous avons obtenu 5 RVC de poursuite, 2 RVC de fin et 5 n'ont pas donné suite à la co-création. L'analyse interprétative des profils étudiés, basée sur l'implication participante au long cours dans les communautés entrepreneuriales rouennaises, permet d'identifier 3 catégories d'individus : ceux qui n'envisagent pas de stopper leur activité malgré les doutes, ceux dont le doute peut déboucher sur une poursuite ou un arrêt et ceux qui prennent la décision d'arrêter. Ils restent ceux sollicités pour leur expérience de fin de projet entrepreneurial (cas 9, 10, 11, 12) qui n'ont pas donné suite, étant passées à autre chose. Ainsi, la proposition d'accompagnement individuel par le conte, malgré la sollicitude qu'elle pourrait apporter, ne parvient pas à

dépasser la réticence des entrepreneurs à exprimer leur renoncement. Si l'impulsion de départ pour se raconter est facilement amenée par le doute que traverse l'entrepreneur, l'aboutissement narratif que représente le RVC s'explique soit par l'idée de poursuite du projet, soit par l'expression d'un point final au long processus d'arrêt qui passe par un un sas d'indécision. Pour autant, en utilisant le conte comme moyen de relation entre les participants et le chercheur, trois types de voix se sont exprimées.

Fonceurs - Les entrepreneurs qui poursuivent

« Je crois que, raconter son récit d'entrepreneur, bah c'est quelque chose d'utile pour soi et d'utile pour les autres, pour leur faire comprendre ce par quoi ils passent ou ce par quoi ils vont passer, et qu'il ne faut pas hésiter à écouter l'expérience des autres, à aller aussi vers des réseaux, vers d'autres lieux de regroupement de chefs d'entreprise pour justement surmonter toutes ces épreuves-là ».

« Tu vois, j'ai aussi lâché des choses, (rires) c'est le grand âge, (rires) la sagesse... c'est de dire : ça prendra le temps que ça prendra, par contre c'est là que je veux aller, ce sera forcément dans cette direction-là ».

Perplexes - Les entrepreneurs qui traversent des difficultés

« alors que la première partie 2019 n'était pas terrible, la deuxième était plutôt (fcchit) ! Très, très bonne dynamique. Et puis là-dessus est arrivé le Covid, Il a tout un peu cassé, ce qui était en train de se mettre en place. Donc j'ai même eu clairement deux mois qui étaient très, très, très compliqués. J'ai failli arrêter, voilà, parce que j'avais un statut qui faisait que je ne pouvais pas bénéficier des aides, des machins, enfin... ».

« En fait, je ne sais pas si je dois aller me faire aider. Je ne sais pas très bien à qui en parler parmi mes pairs parce que, en plus, je ne veux pas que ça fuite nos histoires. Je ne peux pas vraiment parler aux clients chefs d'entreprise en qui j'ai confiance parce qu'ils vont se dire, ouh là là, ça pue. (...) C'est difficile en fait, de ne pas pouvoir trouver d'aide... (silence) autour... ».

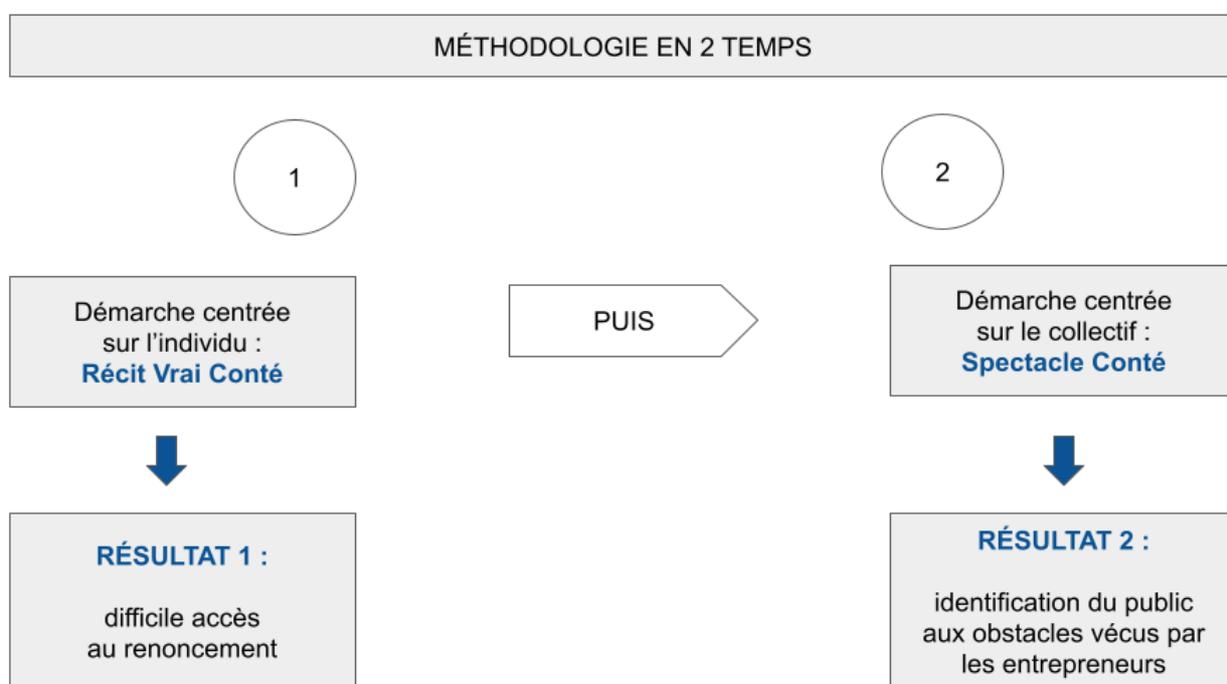
Renonceurs - Les entrepreneurs qui arrêtent

« Et comme je connaissais pas de repreneur, je voulais pas m'embarquer avec une personne que je ne connaissais pas. Il me restait plus qu'à... Je me suis dit à ce moment-là : j'arrête ».

« Tu vois, quand j'ai opéré cette mue, (...) hormis mon conjoint, ma famille proche n'était absolument pas au courant de ce que je vivais. Je n'en ai parlé à personne. (...) C'était peut-être une façon de me protéger pour pas m'écrouler. (...) Je me suis dit : tant que t'en parles à toi même, ça compte pas les nuits blanches, mais au moins, je me parlais à moi même. Donc, j'avais pas ce regard et cette pression sociale ».

Si la décision des fonceurs et des renonceurs est clairement formulée, la 2ème catégorie traverse une période de doute. Ce doute entrepreneurial est de l'ordre d'une interrogation existentielle singulière (Jacquemin et Lesage, 2016). Le rôle d'acteurs externes compte pour aider à résoudre le doute mais les entrepreneurs peuvent avoir tendance à s'extraire de leur structure d'accompagnement pour chercher des solutions en dehors, coupant alors la communication avec les accompagnateurs. Cette tension potentielle entre individu et collectif a motivé un design de recherche en deux temps.

Fig4. Design global de recherche



Élément liant les deux, le conte, par sa forme détournée et informelle car orale, pourrait constituer un espace de libération de la parole, afin d'accompagner les entrepreneurs à exprimer leurs émotions et leurs besoins d'accompagnement, mais aussi à faciliter les échanges au sein de leur communauté entrepreneuriale. Nous avons donc conçu un protocole autour d'un spectacle conté interactif pour expérimenter cette proposition.

Pour ce spectacle, nous avons sélectionné 2 RVC de poursuite et 2 RVC de fin (exemples en ligne²), présentés successivement en séquences de 10 minutes chacune et ponctuées d'intermèdes pendant lesquels le public était invité à réagir anonymement par des méthodes projectives par association (Guelfand, 2013). L'auditoire était composé d'entrepreneurs, d'accompagnateurs à l'entrepreneuriat et de quelques sympathisants des communautés entrepreneuriales qui avaient accepté d'accueillir l'expérimentation in situ (Smart Up à Evreux et La Manufacture des Capucins à Vernon), en plus d'étudiants en Entrepreneuriat. Chaque séance se terminait par un recueil collectif et oral des réactions du public.

Fig5. Tableau du protocole des séances

COLLECTE RÉACTIONS	
<i>déroulé de la séance contée</i>	
étapes	contenu
Démarche artistique	raconter 3 contes de non-renoncement
Recueil réaction	obtenir un nuage de mots spontanés et anonymes de réaction aux 3 contes
Démarche artistique	raconter 3 contes de renoncement
Recueil réaction	obtenir un nuage de mots spontanés et anonymes de réaction aux 3 contes
Démarche artistique	créer collectivement un carré symbolique
Recueil réaction	recueillir par association d'idées une pyramide des items par individu présent

Cette expérimentation a permis d'observer les éléments suivants :

- Globalement le public a perçu une évolution dramatique entre la poursuite et la fin
- L'expression collective et orale des ressentis du public en fin de séance a eu lieu sans difficulté
- Les RVC de poursuite sont perçus comme une séquence où le collectif est présent
- Les RVC de fin ont été perçus comme une séquence où l'entrepreneur est seul
- Il n'y a pas eu de perception nette des différences entre les situations de poursuite et les situations de fin (les quatre contes sont tous vus comme des parcours

² https://taplink.cc/rvc_entreprendre_innovover

entrepreneuriaux pour lesquels on ne fait pas attention à la mort du projet ou à son maintien)

- Il n'a pas été observé de libération de la parole pour s'exprimer sur la situation particulière de renoncement mais une volonté de partager sa propre expérience.

La principale réaction verbalisée par le public est l'impression de résonance avec sa problématique individuelle du présent. Et ce, pour tout type de public, dont les non-entrepreneurs. Ce résultat a émergé d'un exercice individuel post narration³. Il semble que les contes mettant en scène les actions d'entrepreneurs suscitent une connexion à des préoccupations intimes personnelles. À ce stade de la recherche, nous expliquons cette réflexivité par la distinction entre la logique du sujet et la logique de l'acteur (Alter, 2012). La première correspond aux dimensions psychiques d'un individu, tandis que la seconde correspond à ses dimensions relationnelles. Le conte en tant que forme relationnelle impliquerait la logique de l'acteur, tandis que le contexte de communication émotionnelle propre au conte toucherait à la logique du sujet. Ainsi, le conte fournit aux individus un espace de rencontre entre ces deux logiques, un espace dia-logique. Reste à savoir si le contenu entrepreneurial est venu faire résonner un type de situations en particulier. Il ressort que les réactions du public qui transpose à son propre parcours viennent soulever des enjeux d'ordre professionnel mais aussi personnel, souvent emmêlés, comme des étapes à passer sous la forme d'obstacles. Cela émerge du contenu des 4 RVC composés d'un ensemble d'actions s'accumulant vers le dépassement des obstacles.

Si la dialogique permet de définir l'entrepreneuriat comme une interaction entre l'individu, son projet et l'environnement, portée vers la création de valeur nouvelle (Bruyat et Julien, 2001), c'est également un procédé poétique qui consiste à laisser vivre leur propre vie aux

³ L'exercice consiste à associer des mots deux par deux à partir d'un premier jeu de 8 mots personnels notés chacun pour soi. Les couples de mots doivent être associés à un nouveau mot jusqu'à obtenir une pyramide des items passant des 8 mots initiaux à un seul. Cette pyramide est ensuite récoltée pour analyse a posteriori.

personnages, en se distanciant de l'omnipotence du créateur (Bakhtine, 1970/2024). L'auteur compare la narration de Gogol et ses personnages fixes, capturés par la volonté de l'auteur, avec celle de Dostoïevksy où ils résistent à la capture et parlent de leurs propres voix. Au terme de l'expérimentation nous avons été confrontés à une résistance à la capture des récits de renoncement mais également à une expression polyphonique de situations et de besoins.

Un potentiel d'apprentissage collectif ?

En se racontant, les entrepreneurs font preuve de réflexivité, conscients des aléas qu'ils traversent et qu'ils ne souhaitent pas exposer pour se protéger ou protéger une réputation durement acquise par un silence calculé. Or, à moins d'un appel à l'aide, les accompagnateurs sont impuissants à leur présenter les dispositifs de crise qui existent pourtant⁴. De ce fait, plutôt que démultiplier des solutions d'accompagnement et de prévention de l'échec, nos résultats nous conduisent à proposer de renouveler la relation même d'accompagnement.

Face à la question de l'échec entrepreneurial, l'implication collective paraît fondamentale. L'échec peut être considéré comme une dimension intrinsèque de l'entrepreneuriat (Mc Grath, 1999 in Tessier et al., 2023) permettant d'apprendre par essais et erreurs. Or, pour qu'un apprentissage conduisant à l'action soit possible, l'entourage doit permettre la réalisation de séquences d'essais/erreurs sans risques de sanctions (Bateson, 1979). L'environnement culturel français tend au contraire à stigmatiser l'échec quand il prend la forme visible d'une faillite (Cusin et Maymo, 2016). Il est alors logique d'arrêter discrètement son entreprise en privant la communauté de possibilité d'apprentissage collectif.

⁴ Recensés en 2024 comme étant disponibles en Normandie (anciennement Haute-Normandie) : Dispositifs Signaux faibles et la Place des Entrepreneurs de la DDFP, dispositif EDUCFI de la Banque de France, accompagnement APESA France et antennes régionales, dispositif CIP Normandie, dispositif GPA Normandie de la CPME et EGEE, actions de prévention et d'auto-diagnostic des Tribunaux de Commerce, dispositif ARME (Région Normandie), accompagnement post liquidation par 60 000 Rebonds ou Second Souffle.

Nous proposons donc de déplacer l'accompagnement des difficultés entrepreneuriales d'une position centrée sur les individus vers une dimension collective afin de l'inscrire dans une perspective d'apprentissage organisationnel conduisant à reconsidérer la portée du renoncement. L'approche dialogique en apprentissage organisationnel conjugue le savoir tacite et le savoir explicite (Cunliffe, 2002) et amène un changement conceptuel par l'introduction de nouveaux savoirs, de métaphores et de créativité (Tsoukas, 2009) qui s'obtiennent lorsque les participants s'engagent relationnellement. Le conte est justement une forme de relation, ouverte à la créativité et aux métaphores, apte à devenir le chaudron de nouveaux savoirs issus de l'expérience de fin de projet entrepreneurial.

Bibliographie

Alter N., (2013), *La Force de la Différence, itinéraires de patrons atypiques*, Presses Universitaires de France, Paris, 276 pages

Arkhipova A. et al. (2008), *Kirpichiki : fol'kloristika i kul'turnaia antropologiia segodnia*, Moscou, Rossiiskii Gos. Gumanitarnyi Universitet, 588 pages

Bah T., Ndione L.-C. et Tiercelin A. (2015), *Les récits de vie en sciences de gestion*, Corneilles-le-Royal, EMS, Versus, 179 pages

Bakhtine M., (1970/2024), *Problemy poetiki Dostoïevskogo*, Éditions AST, Moscou, 448 pages

Bateson G. (1979), *Mind and Nature : a Necessary Unity*, Dutton, New-York

Boje, D. (1991). The storytelling organization: A performance study of stories in an office supply firm, *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, pp.106-126.

Bornard F., Verzat C., Gaujard C. (2019), Un détour par l'imaginaire pour comprendre les fondements psychosociocognitifs de l'éducation entrepreneuriale, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.18, n°1, pp.109-140

Bremond C. (1966), La logique des possibles narratifs, *Communications*, Vol.8, n°8, pp. 60-76.

Bruyat C. et Julien P.-A., (2001), Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), pp.165-180.

Cunliffe A. (2002), Reflexive Dialogical Practice in Mangement Learning, *Management Learning*, Vol. 33 (1), pp.35-61

Cusin J. et Maymo V. (2016), Post-bankruptcy stigmatization of entrepreneurs and bankers' decisions to finance, *M@n@gement*, vol. 19(4), pp.305-329

Franck A. (2005), What Is Dialogical Research, and Why Should We Do It? *Qualitative Health Research*, Vol.15-7, pp. 964-974

Fisher, W. R. (1984). Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communications Monographs*, 51(1), 1-22.

Germain O. (2019), Chapitre 27 : *Les vestiges du jour ou les possibilités de l'histoire contrefactuelle dans la recherche en management*, pp. 325-329 in Jean-Luc Moriceau et al., *Recherche qualitative en sciences sociales*, Cormeilles-le-Royal, EMS

Giroux N. et Marroquin L. (2005), L'approche narrative des organisations, *Revue Française de Gestion*, 2005, Vol.31, n°159, pp.15-44.

Greimas A. (1963), La description de la signification et la mythologie comparée, *L'homme*, Vol.3, n°3, pp.51-66.

Greimas, A. J. (1970). *Du sens*. Paris, Editions du Seuil.

Guelfand G. (2013), *Les Études qualitatives*, EMS Éditions, Caen, 318 pages

Jacquemin, A. & Lesage, X. (2016). Comment l'entrepreneur peut-il surmonter le doute ? Apport de la théorie de l'effectuation. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20(2), pp. 29–41

Joyeau A., Robert-Demontrond P. et Schmidt C. (2010), Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites, *Management et Avenir*, Vol.34, n°4, pp.14-39.

Julliot C. Lenglet et Rouquet, (2022), La fiction comme stratégie organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, Vol.48, n°304, pp. 27-42

Lacan, A., (2016), « La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ? » *Management et Avenir*, Vol. 8, No 90, p.195-217.

Levi-Strauss C. (1958), *Anthropologie structurale*, Paris, Plon

Dictionnaire critique de mythologie, dir. par Le Quellec J.-L. et al., Paris, CNRS Éditions, 2017, 1553 pages.

Persson S. et Rappin B. (2013), Il était une fois le coaching..., *Humanisme et Entreprise*, Vol.311, n°1., pp. 41-60

Propp V.Y (1928, 1969), *Морфология сказки (Morphologie du conte)*, Moscou, Édition Nauka de l'Académie des Sciences de l'URSS.

Salmon C. (2008), *Storytelling: la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, La Découverte.

Schmitt C., (2020), Du paradoxe de l'action à l'action entrepreneuriale dans les recherches en entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.19, n°3, pp.93-116.

Soulier E. (2005), Le système de gestion des connaissances pour soutenir le storytelling dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Vol.31, n°159, pp. 247-266.

Sytchkov M., Duchemin M.-H. et Houllier-Guibert C.-E., (à paraître), Maintenir une trajectoire entrepreneuriale dans la durée : proposition d'éclairage par la narration contée, *Management et Organisation*, Numéro spécial Intention Entrepreneuriale, automne 2024

Tessier L., Ramadan M. et Renaud A., (2023), Rereading entrepreneurial failure from the scientific literature: A bibliometric approach, *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, pp.1-27.

Tronto J, (2008), Du care, *Revue du MAUSS*, 4 novembre 2008, n°32, n°2, 243–265.

Tsoukas H., (2009), A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations, *Organization Science*, Vol.20, n.6, pp. 941-957

Villalba B., (2023), *Politiques de sobriété*, Le Pommier, Paris, 469 pages

Actes de colloques :

Maman C. (2023), Et si l'expression émotionnelle constituait le nouvel alphabet du care ?

Colloque « Les perspectives du care dans les pratiques, dans le management et dans les politiques publiques. », 2èmes Journées Pluridisciplinaires, Evreux, 7-8 Décembre 2023