

La socialisation du projet entrepreneurial

Vers une pédagogie de la traduction

The socialization of the entrepreneurial project Towards a pedagogy of translation

Frédéric Distler
Maître de conférences

IAE Metz School of Management
Laboratoire CEREFIGE – Université de Lorraine

Résumé :

Les travaux relatifs au projet entrepreneurial ont progressivement évolué d'une approche internaliste, à savoir que la compréhension se focalise sur le porteur, ses qualités, ses compétences, sa personnalité à une approche externaliste, c'est-à-dire sur les actions des porteurs en lien avec l'environnement. Nous inscrivons notre démarche dans cette dernière approche et tentons de l'appréhender à travers l'articulation projet/réseau. Cette articulation est une dialectique heuristique pour éclairer les dynamiques de construction des projets dans leur conception et réalisation. Les cadres théoriques mobilisés, la traduction et les liens faibles, mettent en exergue le sens et les difficultés de production d'un réseau, ici postulé comme étant la condition pour voir le projet se réaliser. L'analyse du cas est l'opérateur à partir duquel se rendent visible les acteurs dans l'activité de construction du réseau. Ces acteurs ainsi observés et analysés nous enseignent qu'il est opportun de penser une pédagogie/formation de la

traduction et de la construction de liens sociaux afin de se constituer un portefeuille de partenaires. C'est selon nous, ici, la condition *sine qua non* de la viabilité d'un projet entrepreneurial.

Mots-clés : Réseau, Socialisation, Entrepreneuriat, Traduction

Summary:

Work on the entrepreneurial project has progressively evolved from an internalist approach, namely that the understanding focuses on the wearer, his qualities, his skills, his personality to an externalist approach, that is to say on the actions of the carriers related to the environment. We write our approach in this last approach and try to understand it through the project / network articulation. This articulation is a heuristic dialectic to illuminate the dynamics of construction of the projects in their conception and realization. The theoretical frameworks mobilized, the translation and the weak links, highlight the meaning and the difficulties of production of a network, here postulated as being the condition to see the project come true. The analysis of the case is the operator from which the actors make themselves visible in the activity of construction of the network. These actors thus observed and analyzed teach us that it is appropriate to think of a pedagogy / formation of the translation and the construction of social links in order to constitute a portfolio of partners. In our opinion, this is the condition *sine qua non* for the viability of an entrepreneurial project.

Key-words: Network, Socialization, Entrepreneurship, Translation

Introduction

Depuis plusieurs années maintenant, un certain nombre d'auteurs associent la démarche entrepreneuriale à une activité à projet (Bayad et Schmitt, 2008 ; Bernasconi, 2008 ; Bouchikhi, 1993 ; Bréchet et al., 2009 ; Bréchet et Desrumeaux, (2018) Condor, 2002 ; Condor et Hachard, 2007 ; Emin et Schieb-Bienfait, 2007, 2009 ; Schmitt, C., Julien, P., (2020) Schmitt, 2006, 2007) Schmitt C. (2017, 2020). Cependant, comme l'indique Paturel (2007), Boutinet et Bréchet (2014) même si l'entrepreneuriat est indissociable de l'idée de projet, cette dernière n'a fait que rarement l'objet d'une recherche dans le champ de l'entrepreneuriat et conséquemment de la notion de réseau dans laquelle il s'inscrit. Verstraete et Saporta (2006, p.310) soulignent que « *le carnet d'adresse du dirigeant et la qualité de son réseau relationnel*

comptent parmi les plus cités dans la liste des conditions de la réussite en création d'entreprise ». Szarka (1990) identifie trois types de réseau de relations sociales dans lesquelles le porteur est « encastré » : le réseau personnel, le réseau commercial et le réseau de communication. Saleilles (2007) souligne que les revues de littérature de Johannisson et Monsted (1997), O'Donnell et al. (2001), Hoang et Antoncic (2003) et Drakopoulou et al. (2006) montrent que la plupart des travaux dans le courant de l'entrepreneur « encastré » ont porté sur les effets du réseau personnel et la configuration de ce dernier. L'objectif étant d'identifier une configuration optimale. Or, souligne Saleilles (2007, p.74), « *la pratique de gestion que nous qualifions de réseautage est essentielle lors de la création d'une entreprise, l'entrepreneuriat est ainsi une activité de constitution de réseau* ». Aussi, nous inscrivons notre recherche dans l'esprit des travaux de Saleilles (2007) qui postule que l'entrepreneuriat est une activité de construction de réseau.

Cet auteur participe du développement d'un courant de recherche qui définit l'entrepreneur comme étant socialisé dans de multiples réseaux « encastrés » dans des logiques économiques et sociétales. Aussi, pour appréhender le réseau se faisant, nous choisissons d'interroger et d'observer le projet entrepreneurial en cours de constitution à travers la théorie de la traduction ou dite autrement de la théorie de l'acteur réseau articulé à ce que Mark Granovetter (2000), nomme les liens faibles. Ce questionnement de type inductif a émergé à la suite d'échanges informels avec huit porteurs de projet que nous avons rencontré au sein d'une entreprise d'accompagnement de projets entrepreneuriaux. Les porteurs rencontrés ont avancé le fait que la difficulté majeure dans la construction du projet se situait dans la constitution d'un réseau de partenaires. En effet, les craintes, difficultés et autres obstacles à la construction du projet étaient systématiquement rabattus par les porteurs sur les difficultés de se construire un réseau. Partant de ce constat et des multiples interrogations soulevées par les porteurs, nous avons souhaité éclairer la dynamique de constitution du réseau à travers l'analyse d'un cas : le cas Gérard M. Cette situation étudiée nous conduit à percevoir singulièrement les dynamiques à l'œuvre dans la constitution d'un réseau. Nous mobilisons deux grilles conceptuelles que sont respectivement la théorie de la traduction articulée à la théorie dite des liens faibles conceptualisée par Granovetter (2000). Cette articulation qui peut sembler « osée » *a priori* n'est pour nous qu'une possibilité heuristique de préciser la nature des liens qui se forment, se diffractent, s'effilochent et se brisent pour se reconfigurer au regard de l'évolution de la dynamique de construction du réseau qui n'est qu'un appariement toujours provisoire de liens fondés sur des intérêts, affections et sentiments (Mercklé, 2016).

Selon Callon (1986 p.3), la traduction peut être définie comme un lien symbolique « *qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier* ». Cette théorie porte un regard sur la constitution des faits à partir de ses points d'émergences, des rapports qui les constituent et leur donnent valeur de véridiction aux yeux de ceux qui contribuent à sa construction (Amblard et al., 2007). Les liens faibles sont définis par Mark Granovetter comme « *étant des liens permettant de jeter des ponts locaux entre des individus qui, autrement, resteraient isolés* » (p.36). L'auteur met en exergue l'importance des liens sociaux dits faibles pour atteindre des objectifs (emploi, projet, information...) alors que les liens dits forts (famille, amis, collègues...) tendent à restreindre le champ d'action social et l'information à un cercle plus étroit et ainsi à limiter potentiellement leur domaine d'action et d'information.

Nous verrons plus loin la nature des liens forts et faibles, et leurs conséquences dans la constitution du réseau. Le cadre théorique de la traduction et des liens faibles nous permettra, comme indiqué plus haut, de lire et comprendre le cas d'un jeune porteur de projet en cours de réalisation. Il s'agit pour lui de mobiliser des parties-prenantes autour du futur qu'il imagine, à savoir livrer à domicile des produits surgelés asiatiques. Or, un certain nombre de difficultés imprévues se sont dressées et ont occasionné des doutes chez le porteur sur la faisabilité du projet. Aussi, nous postulons que la construction du réseau ne va pas de soi, elle exige un certain nombre de conditions et d'imprévus favorables. Le réseau se construit ainsi par coup de force, ruse, compétence propre, opportunité, capacité, coup d'arrêt, rupture... et aléas. Il s'engendre dans la complexité des événements, situations, temporalités et causalités plurielles. Le réseau est ainsi l'émergence d'une trame d'éléments qui tiennent dialectiquement ensemble et qui font accords/désaccords dans des temporalités variables (Genelot, 2013).

Nous examinerons dans un premier temps la notion de projet entrepreneurial telle que définie dans la littérature académique. Dans un deuxième temps nous définirons la notion de réseau mobilisée dans ce travail. Nous expliciterons ensuite notre choix d'articuler deux visions théoriques qui nous apparaissent complémentaires et de ce fait heuristiques à travers notre explicitation méthodologique. Dans un quatrième temps nous présenterons notre cas. Nous pensons qu'il est illustratif d'un processus de constitution d'un réseau dans sa dynamique conflictuelle et consensuelle. Nous terminerons par des préconisations relativement à l'accompagnement des porteurs de projet. En effet, les entreprises d'accompagnement se positionnent parfois comme des structures de censure. Elles concourent ainsi à l'abandon du

projet par son porteur. Cette dimension est largement occultée par les responsables et les formateurs à l'accompagnement de projet.

1. Le projet entrepreneurial : un changement de paradigme

Sans entrer dans l'histoire doctrinale et ses débats autour de la nature du projet entrepreneurial, il nous apparaît opportun de mettre en exergue ici le passage de la notion d'approche internaliste et externaliste pour éclairer la conception des liens entre le porteur de projet et son environnement se constituant interactivement. Selon Schmitt (2007), l'entrepreneuriat a fait l'objet d'une dissociation récurrente entre l'entrepreneur et son projet. En effet, l'auteur souligne que le champ de la recherche en entrepreneuriat a longtemps été dominé par ce qu'il désigne comme une « perspective duale ». Cette perspective s'est construite autour de deux approches, une approche internaliste et une approche externaliste. L'approche internaliste se polarise sur l'entrepreneur, son profil, ses qualités, son parcours ; l'approche externaliste se focalise quant à elle sur les actions des entrepreneurs. Schmitt, en d'autres termes énonce l'hypothèse de séparabilité entre les deux approches, interne et externe. Aussi, depuis maintenant une quinzaine d'année, des auteurs comme Hernandez, (1999) ; Fillion, (1999) et Schmitt, (2005), conçoivent l'entrepreneuriat comme un processus dynamique, évolutif et dialectique. L'entrepreneur n'est ainsi plus dissocié de son projet. L'un réalise l'autre autant qu'il est réalisé. La thèse de la séparabilité cède le pas au postulat de la dialectique entrepreneur/projet dans une dynamique récursive et adaptative.

En effet, selon Brechet (2010), le tropisme de la finalité de l'entrepreneuriat, à savoir la culture du résultat, a enclavé le champ scientifique dans des conceptions peu dynamiques et statiques. Décrire et analyser étaient les formes en usage dans la communauté des chercheurs. Ce paradigme fondé sur la conception ontologique de l'entrepreneur en tant qu'il possède des qualités propres à l'effectuation de son entreprise et ses résultats a trouvé ses limites explicatives et heuristiques à travers les travaux de Lemoigne (1990), Aurégan et Joffre (2002), Bréchet et Desreumaux (2004) qui ont contribué à ouvrir des perspectives et orientations de recherche vers le projet en tant qu'il est un artefact finalisé, c'est-à-dire tendu vers des intentions. De ce fait est posé la question de la conception du projet et de son inscription dans une temporalité. Le projet est ainsi pensé comme une conception/représentation du futur à partir des éléments du présent.

Nous nous situons dans cette perspective effectuale qui consiste à se représenter le projet comme la réalisation d'intention à partir d'un futur imaginé. Ce futur se construit à partir des

moyens, des rencontres, des opportunités du moment et trouve à se réaliser, à être mis entre parenthèse, à être abandonné en fonction du réseau constitué. Aussi, afin d’appréhender le déploiement du projet dans sa dialectique acteur/projet/réseau nous mobilisons deux cadres théoriques articulés l’un à l’autre en vue d’entrevoir les liens acteurs/projet/réseau en train de se faire. Nous présentons successivement la théorie de la traduction en tant qu’elle postule la possibilité d’accords/désaccords/négociations et la théorie des liens faibles qui entrevoit l’action sociale affinitaire et affective située dans un groupe/individus (familial, amicale, professionnel) élargie à d’autres groupes/individus non affinitaires et non affectives.

1.1 La notion de réseau

Notre choix est ici d’aborder la notion de projet entrepreneurial sous l’angle de sa socialisation par la reconnaissance du réseau. Notre postulat, fondé sur un raisonnement inductif, repose sur nos observations, entretiens et lectures. Il nous conduit à inférer l’hypothèse suivante : le réseau est un élément essentiel de la construction du projet, de sa viabilité, de sa faisabilité, de sa pertinence, et de son intérêt pour les parties prenantes. Ces dimensions n’épuisent pas pour autant la dimension personnelle du porteur de projet. En effet, les caractéristiques personnelles du porteur, sa personnalité, les valeurs auxquelles il adhère, contribuent à la production du projet et à son inscription dans un réseau, au sein d’un écosystème. Nous focalisons ici notre intérêt sur la dimension sociale de la validation du projet par les acteurs potentiellement partie prenante au projet. Ses acteurs forment le réseau. Mais qu’entendons-nous par réseau ?

Genelot (2017, p. 259) définit la notion de réseau comme « *une dynamique constituée par les connexions et les échanges entre des personnes ou groupes de personnes (les « nœuds » du réseau) animés par des finalités et des valeurs partagées, capables d’adopter une conduite à la fois autonome et référencée à ces finalités et à ces valeurs, se reconnaissant mutuellement comme membre du réseau, utilisant des symboles de communication et des règles de conduites communes qui les distinguent des autres, et produisent ainsi l’identité propre du réseau* ».

Les caractéristiques essentielles du réseau selon Genelot (2017. p. 260) s’origine dans sa nature fluctuante, adaptative et multiforme. L’auteur énumère un certain nombre de conditions pour que le réseau fonctionne : « *l’existence de réelles connexions, à savoir une réelle activité commune ; une culture et des valeurs communes ; des intérêts conjoints, un projet*

commun, des finalités partagées ; des règles d'appartenance et des conditions d'entrée ; des attitudes coopératives orientées à priori ; une possibilité de solidarité agissante ; des possibilités d'accès aux membres du réseau ; éventuellement une hiérarchie des positions dans le réseau. Il peut présenter également les caractéristiques suivantes : il est formel ou informel ; actif ou dormant ; fermé ou ouvert... »

Selon Mercklé (2016, p.4), « *un réseau social est un ensemble d'unités sociales et des relations que ces unités entretiennent les uns avec les autres, directement ou indirectement à travers des chaînes de longueurs variables* ». « *Ces unités peuvent être des individus, des groupes informels d'individus, des organisations formelles. Les relations entre les éléments désignent des formes d'interactions sociales qui peuvent être elles aussi de natures extrêmement diverses : il peut s'agir de transactions monétaires, de transferts de biens ou d'échanges services, de transmissions d'informations, de perceptions ou d'évaluations interindividuelles, d'ordres, de contacts physiques et plus généralement de toutes sortes d'interactions verbales ou gestuelles, ou encore de la participation commune à un même événement, etc.* ».

Partant de ces définitions non exhaustives et qui n'épuisent pas d'autres registres définitionnels, et au regard de notre enquête, nous inférons que le réseau social est un élément essentiel dans la construction du projet. Il conditionne la viabilité et la pérennité du projet. Car en effet, les parties prenantes au projet doivent pouvoir y trouver un quelconque intérêt. C'est cette notion d'intérêt que le porteur doit être en mesure de traduire, c'est-à-dire d'énoncer dans le langage des partenaires potentiels son intérêt propre et qui présume aussi celui de ces derniers. C'est à un jeu de repérage, d'identification, d'approche, et de persuasion des partenaires que le porteur doit être en mesure de « jouer ». Ce « jeu » consiste à produire un réseau qui lui permette de pérenniser son activité. Il est constitué de clients, banquier, famille, amis, collaborateurs... qui s'inscrivent dans une structure relationnelle dans laquelle il est possible d'identifier à partir d'éléments conceptuels ses dynamiques structurelles.

2. Éléments de théorisation

Nous mobilisons deux schémas théoriques pour appréhender et expliquer le processus de construction d'un réseau social par un porteur de projet qui n'a que ses proches pour se « lancer ». Le réseau est à ce stade en voie de constitution. L'élargissement progressif à d'autres partenaires va nécessiter des opérations de traduction et de repérages préalables des partenaires

potentiels. Comment créer du lien et donc de l'intérêt pour l'activité entrepreneuriale à partir des partenaires à identifier ? Nous choisissons ici de mobiliser la théorie de Granovetter (2000) dite « des lien forts et faibles » pour définir une stratégie de « conquête » de nouveaux partenaires par l'obtention d'informations utiles et actionnables. Nous articulons ce modèle d'analyse à celui de la traduction. Traduction au sens que lui donne Callon (1986, p.3) : « *processus d'énonciation d'intérêts propres dans le langage et l'intérêt d'autres partie-prenante* ». Il s'agit dès lors de convaincre. Les notions d'intérêt, de réseau, de partenaires, de liens, émanent de la récurrence des propos tenus par les porteurs lors de la construction de leur projet et spécifiquement du porteur objet de notre étude. C'est cette récurrence qui nous a conduits à mobiliser la notion de réseau comme paradigme de notre recherche et modèle d'explication de la production d'un projet entrepreneurial. Les liens acteurs-réseaux se produisent et coproduisent dans une dynamique de constitution et d'élargissement du réseau (Lemoigne, 1990).

Le champ théorique de la notion de réseau s'inscrit dans une histoire. Nous n'aborderons pas ici la théorie des graphes, sans pour autant ignorer son apport théorique important à l'analyse des réseaux. Nous faisons également le choix de ne pas aborder dans ce travail la notion de « trous structuraux » élaborée par Burt (1992) et qui inscrit ses travaux dans la lignée de ceux de Granovetter. Il avance l'idée déjà théorisée par Bourdieu (1980) que l'acteur est doté de capitaux qu'il peut négocier dans un champ donné. Burt entend donner « *un sens analytique à la métaphore de capital social, en montrant la manière dont la structure d'un réseau offre des avantages compétitifs aux acteurs sociaux* » (Mercklé, 2016, p.49). L'acteur peut ainsi exploiter à son avantage les propriétés structurales du réseau en exploitant les « trous structuraux ». Ces derniers sont définis comme étant des triades dont un élément n'est pas en contact avec l'autre. Ainsi, l'acteur qui possède les contacts peut user de stratégie au profit ou au mépris de l'un des deux éléments, en tout cas pour son intérêt personnel. Aussi, les propriétés structurales d'un réseau sont alors des ressources à exploiter dans le cadre de stratégie de recueil d'informations ou d'alliance et coopération en vue d'élargir et/ou d'exploiter le réseau. Ce dernier étant constitué de liens pluriels, de natures différentes, il aussi définit comme étant du capital humain à exploiter. En effet, selon Pesqueux (2005), les travaux de Bourdieu sont souvent cités avec ceux de Putnam pour décrire des formes et des structures de capitaux sociaux mobilisables pouvant procurer à ses détenteurs des avantages positionnels et informationnels. Granovetter s'inscrit dans cette ordre d'idée conceptuelle et va ainsi penser le capital social en rapport à la

nature des liens, faibles ou forts. Le capital social est alors pour l'auteur un ensemble de liens forts et rares et faibles et nombreux. Aussi, l'information utile et rare dépend de la position de l'acteur dans le réseau de liens. Plus le lien est fort, plus l'information est redondante, elle circule en circuit fermé, plus le lien est faible, plus l'information est potentiellement stratégique.

2.1 Granovetter et la théorie des liens « forts et faibles » comme cadre conceptuel pour appréhender le processus d'instrumentation du réseau.

Selon Granovetter (2000, p.62) : « *On pourrait penser a priori que les individus avec qui on possède des liens forts sont plus motivés que d'autres pour fournir des informations concernant les emplois. Pourtant certains arguments structurels présentés ci-dessus (étude d'une population de cadre demandeurs d'emploi) jouent dans le sens opposé : les individus avec qui on est faiblement lié ont donc accès à des informations différentes de celles que l'on reçoit* ». L'auteur va inaugurer une nouvelle conception heuristique pour appréhender les logiques de construction des réseaux à partir d'une analyse de la recherche d'information de demandeurs d'emploi. Il étudie les demandeurs d'emploi en situation de recherche.

Bernoux (2004, p.51) souligne que pour « Granovetter, *l'encastrement à travers les interactions et leurs réseaux constitue le facteur explicatif le plus convaincant de la dynamique de l'action économique* ». Bernoux (2004, p.52), commentant Granovetter, relève que « *dans leur recherche d'emploi les individus activent essentiellement des réseaux sociaux. Il existe une relation significative entre l'usage des liens faibles (liens de voisinage, d'associations ou d'écoles) et l'importance du poste obtenu, surtout si ces liens unissent l'individu à d'autres individus bien placés dans la structure professionnelle d'accueil* ». En effet, l'auteur observe que le concept de « lien faible » s'apparente au concept de « creux » qui apparaît *a priori* négligeable mais qui pourtant est l'élément fondamental dans la constitution des réseaux et des structures.

Selon l'auteur, les demandeurs d'emploi parviennent à leur but du fait des informations données par des connaissances proches ou lointaines. Aussi, le moyen le plus efficace apparaît être le réseau de relation mobilisé pour obtenir les données informationnelles utiles à l'obtention d'un emploi. Les structures prévues à cet effet apparaissent secondaires par rapport aux réseaux mobilisés par les acteurs. L'auteur définit trois types de liens : les liens faibles, les liens forts et l'absence de liens. Ce qui caractérise la nature de la force des liens pour Granovetter (2000,

p.46-47) est la combinaison d'un certain nombre d'éléments comme : la quantité de temps, l'intensité émotionnelle, l'intimité fondée sur la confiance réciproque, la quantité et la qualité des services échangés. L'ensemble de ces éléments est fortement corrélé et forme ce que l'auteur appelle la « nature ontologique des liens ». La notion de force d'un lien est comprise dans ce cadre comme étant un « pont » qui permet l'accès à l'information permettant ainsi d'accéder à l'objectif fixé.

Le lien faible met en relation des personnes qui ne se connaissent pas ou peu par l'intermédiaire d'un lien fort. Exemple, A a un lien fort avec B, ce dernier a un lien fort avec C, aussi A et C sont potentiellement liés par un lien faible. Les conclusions de Granovetter à la suite d'une enquête empirique auprès d'un échantillon de 300 cadres demandeurs d'emploi, consistaient à mettre en exergue que les liens faibles apparaissent être des « *instruments indispensables aux individus pour saisir certaines opportunités qui s'offrent à eux, ainsi que pour leur intégration dans la communauté* ». (Mercklé, 2016, p. 49). En revanche, les liens forts circonscrivent l'information à un cercle restreint (famille, amis, collègues...) et ainsi diminuent potentiellement le nombre des individus susceptibles de fournir des pistes, connaissances, aides matérielles, et autres données utiles à l'atteinte d'objectifs. L'absence de liens est caractérisée par des interactions sans implications affectives, sociales, psychologiques des individus (ex : le marchand de journaux que l'on croise sans le connaître). Cette absence d'interconnaissance est dénommée par Granovetter (2000) : « absence de liens ». Aucun lien, fort, faible ne relie l'individu à l'autre individu.

2.2 La théorie de la traduction comme lecture conceptuelle de la construction du réseau

Les théoriciens de la traduction, au premier chef Callon, Latour, et Akrich, (2006), chercheurs à l'école des Mines au centre de sociologie de l'innovation (CSI) étudient l'impact des sciences et des technologies et les façons dont elles sont appropriées par les usagers. Pour les chercheurs, les sciences et les technologies font corps avec les individus, elles contribuent intrinsèquement à la constitution des faits scientifiques, politiques, sociaux, économiques et techniques. Elles se constituent à travers les controverses, les négociations et les accords/désaccords entre les acteurs et les actants. Cette trame conceptuelle apparaît dans l'article fondateur de Callon (1986) relatif à la disparition des coquilles Saint-Jacques dans la baie de Saint Brieux. L'auteur va définir une matrice conceptuelle novatrice pour appréhender la constitution d'un phénomène en train de se faire à partir d'une analyse des acteurs majeurs et ceux qui apparaissent mineurs

a priori. Il définit le concept d'acteurs et d'actants et pose en principe la symétrie entre les humains et non humains. Aussi nous allons décrire et analyser les concepts centraux de la théorie de la traduction et ainsi appréhender la constitution du réseau en train de se faire dans sa dynamique interactive, à savoir le porteur-acteur, les actants et l'environnement en tant qu'ils se coproduisent.

Callon, Latour (1991) définissent un certain nombre de concepts pour identifier l'innovation/projet en train de se faire. En effet, le projet entrepreneurial peut être compris comme une innovation qui se réalise ou se brise dans un collectif à travers un certain nombre d'étapes récursives. Ce cheminement vers la construction du projet dans son environnement est balisé par ce que les auteurs nomment les controverses. Aussi la compréhension de l'action collective en train de se faire oblige à faire un détour par l'analyse des controverses au cours du processus de traduction.

- Le *primum Novens* : définit l'acteur à l'origine du projet, celui qui décide d'innover. Il en est le premier. Il est l'innovateur potentiel.
- Le traducteur : C'est l'acteur majeur dans le déroulement de la traduction. Il a un rôle de cohésion, de liens et liant entre les membres du réseau. Pour ce faire il doit être reconnu légitimement par les membres du réseau (Walsh et al., 2010 ; Amblard et al., 1996).
- Les actants : l'ensemble des acteurs humains et des actants non humains, comme le réseau, l'outil, qui peuvent intervenir dans le processus de construction du réseau/projet.
- Le réseau : la structure des liens tissés entre des acteurs (« *méta-organisation* » au sens d'Amblard et al., (1996).
- Les intermédiaires : les éléments qui permettent aux actants de s'exprimer et d'agir. Ils peuvent être des informations, des objets techniques, des ressources financières ou des humains et leurs compétences (Amblard et al., 1996).
- Les porte-paroles : les représentants des actants : « *le groupe social au nom duquel le porte-parole s'exprime est performé par celui-ci* » (Callon 1999, p.125). Les différents acteurs traduisent le projet pour qu'il réponde à leurs besoins, leurs attentes ou qu'il leur permette de maintenir leur position et leur influence dans l'organisation (Alcouffe et al., 2008). Le traducteur joue un rôle crucial car son intervention doit contribuer à aligner les traductions des différents réseaux pour que le projet soit accepté. Cela passe au préalable par une analyse du contexte : « *La contextualisation revient à une analyse des*

actants en présence, de leurs intérêts, de leurs enjeux et de leur degré de convergence
» (Amblard et al., 1996, p. 155).

Le processus de traduction est balisé par quatre moments clés selon Walsh et Renaud (2010) :

- La problématisation : l'idée du *primum novens* devient un point de passage obligé (Callon, 1986). Les autres acteurs y retrouvant leurs intérêts.
- L'intéressement : des actions sont menées pour « *imposer et stabiliser l'identité des autres acteurs [que l'entité] a définis dans sa problématisation* » (Callon, 1986, p.185), création d'un « *système d'alliance* » (Drevetton et Rocher, 2010, p. 86).
- L'enrôlement : « *Il faut convaincre les autres, contrôler leur comportement, rassembler des moyens en nombre suffisant en un lieu donné et trouver une façon de diffuser l'énoncé ou l'objet dans le temps et dans l'espace* » (Latour, 1989, p. 320).
- La mobilisation des alliés : « *chacun peut agir de façon très différente face à la solution proposée : l'abandonner, l'accepter telle qu'elle est, modifier les modalités qui l'accompagnent ou l'énoncé qu'elle contient, ou encore se l'approprier en la transférant dans un contexte complètement différent* » (Latour, 2005, p. 250).

Certains auteurs postulent que ces moments apparaissent dans une logique chronologique, sous forme d'étapes (Drevetton et Rocher, 2010). La mobilisation des alliés ne peut se produire qu'après problématisation, intéressement et enrôlement. D'autres se rapprochent de l'idée des fondateurs de la théorie qui mettent en évidence des « *boucles tourbillonnaires* » (Akrich, Callon et Latour, 1988) ou des moments (Walsh et Renaud, 2010), qui peuvent apparaître dans n'importe quel ordre, avec d'éventuels aller puis retour. Nous nous référons ici à cette dernière conception. En effet, le processus de traduction est composé de plusieurs étapes successives faites de boucles rétroactives, d'intermédiations, de négociations, de conflits, de consensus porté par les acteurs et actants formant un réseau hétéroclite de représentations et d'actions. Traduire, c'est ainsi vouloir composer avec les différences et les enjeux subséquents. Ce processus de traduction s'inscrit dans une dynamique de réseau pour produire des accords, des conventions. Aussi, partant de la définition du réseau comme étant un ensemble de liens, de connexions, d'interactions constitué d'une multiplicité de variables et ouvert, c'est-à-dire que le réseau n'est jamais fermé, clos, alors il est judicieux, selon notre postulat, de mobiliser la théorie de la force des liens faibles « encastrée » dans l'ensemble conceptuel de la traduction

Grilles des concepts clés.

Le projet entrepreneurial	Le réseau	La théorie de la traduction
Approche internaliste	Eléments interdépendants	<i>Le primum Novens</i>
Approche externaliste	Réseau encastré	Le traducteur
Logique effectuale	Liens forts	Les actants
Entrepreneur/projet	Liens faibles	Le réseau
Ontologique/idéal	Acteurs/actants	Les intermédiaires
Artefact finalisé	Unités sociale	Les porte-paroles
Conception/représentation du futur	Ponts	La problématisation
	Nœuds	L'intéressement
	Interconnexion	L'enrôlement
	Feed back	La mobilisation des alliés

3. Méthodologie : l'étude de cas

Hamel (1997) montre que l'étude de cas consiste à rapporter un événement à son contexte et à le considérer sous cet aspect pour voir comment il s'y manifeste et s'y développe. En d'autres termes, il s'agit, de « *saisir comment un contexte donne acte à l'événement que l'on veut aborder* » (p. 10). Le choix de l'étude de cas comme processus d'analyse a plusieurs raisons. Elle permet la mise en œuvre d'une stratégie de recherche qui polarise son attention sur l'analyse des processus de décision et sur l'élaboration de dispositifs, pour notre cas, d'accords, d'entente, de désaccords... Cette technique d'analyse favorise la construction de modèle théorique à partir de la description et de la mise en perspective des dynamiques à l'œuvre (Hlady-Rispal, 2000). Elle a comme visée méthodologique de comprendre les logiques d'action dans la construction du projet se faisant. Il s'agit d'observer et analyser les mécanismes de construction d'accords et désaccords, et les représentations et les raisons qui conduisent les

acteurs d’agir comme ils le font dans des contextes définis. L’étude de cas se veut descriptive et offre ainsi prise à l’attention et l’analyse à partir de phénomènes microsociaux révélateurs de problématiques sociales plus large. Elle est par essence inductive et située, à savoir qu’elle permet de déduire et d’induire un certain nombre de processus interalliés qui ne sont pas *a priori* visibles et compréhensibles à l’observation *in situ* (Mucchielli, 1991).

Nous avons croisé, dans le but d’optimiser la validité de notre recherche, plusieurs sources d’information (écrites et orales). Les informations écrites émanent d’une revue de la littérature relative à la théorie de la traduction et des liens faibles, elles émanent également de lectures qui traitent de la construction d’un réseau par les porteurs de projet. L’analyse des informations orales provient d’entretiens approfondis avec le porteur de projet, objet de l’étude, mais également avec deux responsables d’association d’accompagnement à la création d’entreprise. Notre recherche dans le cadre de l’étude de cas comme indiqué plus bas a souhaité dépassé les clivages épistémologiques dans ce que David (2000) nomme la « boucle récursive » Nous avons souhaité comprendre de « l’intérieur » les mécanismes de constitution des réseaux qui prennent corps et contribuent à faire le projet.

S’attacher des alliés, convaincre et négocier auprès de partenaires potentiels est une préoccupation majeure des porteurs de projet. Les alliés donneront « vie » au projet s’ils sont convaincus que leurs intérêts économiques, sociaux, affectifs et plus largement les valeurs auxquelles ils adhèrent se retrouvent peu ou prou dans le processus. Il avortera si les alliés ne lui prêtent aucun intérêt. Cela met en lumière la « bataille » que doit mener le porteur d’autant plus qu’il part de loin, à savoir qu’il n’est accompagné que par ses propres convictions. Or elles ne suffisent pas toujours pour constituer un réseau de partenaires/clients/fournisseurs...

3.1 Le recueil et l’analyse des données.

Nous avons rencontré à trois reprises Gérard M. avec lequel nous avons procédé à des entretiens non directifs d’environ 2h30 chacun. Nous avons également rencontré le responsable de Cité Lab (structure pilotée par la communauté d’agglomération messine et dont la fonction est de conseiller et accompagner les porteurs de projets), avec lequel nous nous sommes entretenus à deux reprises dans le cadre d’entretiens semi-directifs d’une durée de 1h30 respectivement. Nous avons également fait deux entretiens semi-directifs avec deux responsables d’association d’accompagnement à l’entrepreneuriat d’une durée de 2h approximativement. Nous avons

également réalisé des échanges informels avec des porteurs de projet (3) et des conseillers mission locales (2) et de pôle emploi (2).

Aussi nous avons pu ainsi dresser une cartographie du réseau construit par Gérard M à partir des liens constitués par les parties prenantes du porteur et des dires de ces parties prenantes sur l'intérêt qu'ils portent au projet. Ont-ils été convaincus ? Sont-ils encore sceptiques ? Partants ? C'est ce que nous allons observer dans l'analyse du cas présenté. Notre étude s'inscrit dans ce que David (2000) qualifie de dépassement de l'opposition entre positivisme et constructivisme et mode de génération de connaissances à travers ce qu'il appelle la boucle récursive abduction/déduction/induction. C'est bien à un dépassement des clivages épistémologiques que nous invite David pour approcher et expliquer le « réel » dans sa complexité. C'est ce postulat que nous adoptons pour éclairer la complexité de la construction d'un réseau à partir d'une analyse qualitative des représentations des acteurs formulées dans les entretiens. La visée empathique, analytique et interprétative comme technique d'appréhension et d'analyse contextuelle des données nous apparaît comme étant congruente avec le postulat de la « boucle récursive » de David (2000), à savoir induction, déduction abduction dans un dépassement du clivage souvent trop académique des postulats positiviste, constructiviste, interprétativiste et fonctionnaliste. Il s'agit de penser la porosité entre ces paradigmes épistémologiques pour tendre vers une compréhension plus fine de la complexité des dynamiques sociales à l'œuvre dans un réseau social en constitution, qu'il soit régressif, stable, ou évolutif.

3.2 Notre choix d'articuler deux grilles d'analyse : la théorie de la traduction ou dite encore de « l'acteur-réseau » à celle dite des « liens faibles ».

Comme évoqué plus haut, nous articulons deux cadres théoriques pour affiner notre compréhension du réseau en « constitution ». Nous adossons nos arguments à ceux évoqués par Bernoux (2009) pour clarifier son choix d'articuler des ensembles théoriques afin d'explicitier son concept de « logiques d'action ». Construire un réseau participe de logiques d'action plurielles. Aussi, selon Bernoux (2009, p.244) « *l'appréhension du réel, qui n'est jamais qu'une construction de la réalité relève de plusieurs combinaisons possibles d'explication théoriques. C'est ce qui distingue une perspective synchrétique d'une vision qui se voudrait synthétique.* » Pour autant, jeter des ponts entre théories, écoles, paradigmes soulèvent des questions épistémologiques. L'auteur développe l'idée que le cloisonnement théorique est un obstacle à surmonter.

En effet, il relativise la conception épistémologique dominante qui se réfère à la tradition bachelardienne et poppérienne tournée vers l'idée de pureté scientifique. Cette tradition postule que la scientificité d'une démarche implique un degré de cohérence interne des modèles scientifiques proposés et des conditions de leur production (Bernoux, 2009). Or un certain nombre d'auteurs vont contester ce modèle fondé sur la « pureté » théorique. Popper (1972) va ouvrir la voie à la cohabitation des modèles à partir de ses réflexions sur la falsifiabilité d'une théorie scientifique. Paul Feyerabend (1988), son élève, prône une « épistémologie anarchiste » de la connaissance. Il soutient la thèse selon laquelle la science se constitue à partir de théories rivales, concurrentes, qui s'articulent pour produire des connaissances. Callon et Latour (1991), ici mobilisés, prennent également de la distance avec la tradition épistémologique classique et soutiennent la thèse selon laquelle la force d'un fait scientifique est dans la solidité du réseau qui le porte, aussi la cohérence avec laquelle le fait est construit importe moins que celle avec laquelle le réseau s'élabore.

C'est dans cette épistémologie que nous inscrivons notre conception de la constitution du réseau. Elle articule des visions conceptuelles différentes mais pour autant cohérentes dans l'explicitation de faits et phénomènes complexes. Appréhender et expliquer un phénomène requiert le déplacement du regard théorique vers l'articulation de modèles sans pour autant dénaturer la logique et la cohérence interne du modèle (Bernoux, 2009). Aussi l'articulation de deux schémas théoriques inscrits dans le dépassement des oppositions paradigmatiques dans une boucle dite rétroactive nous permet de mettre en relief la complexité du réseau en train de se faire.

4. Présentation du cas Gérard M.

Le projet consiste à livrer des produits surgelés asiatiques à des particuliers et à des commerces de petites tailles qui souhaitent se lancer sur ce marché. Il est fondé sur un ensemble de valeurs définies par Gérard comme éthiques. Il précise qu'elles consistent à faire de la qualité, de la proximité, être au service du client, être responsable socialement, mettre en place un financement de l'activité participatif. Il s'agit de sortir de la logique financière et de profit comme finalité de l'entreprise pour aller vers une logique de coopération partenariale dans le respect des partie-prenantes.

Gérard présente d'emblée son *business plan* (BP) pour rendre crédible selon lui le projet fondé sur des données financières, sociales et partenariales convaincantes et rassurantes. « *Mon BP tiendra en 25 pages maximum et sera réaliste démontrant le potentiel du projet. En effet, étudier son projet, rencontrer de futurs partenaires, étudier le comportement de ses clients, rencontrer des experts, réaliser une étude de marché prend du temps et coûte de l'argent. Mais cela fait économiser beaucoup de temps et d'argent. Actuellement à la recherche d'investisseur, je vous prie de bien vouloir considérer mon projet et lire mon BP jusqu'au bout car vous verrez qu'il est ambitieux, réaliste et intéressant.* » : voilà comment Gérard introduit son projet, ses ambitions, ses volontés, ses espérances. Le BP est pour lui la pierre angulaire à partir de laquelle le projet s'ordonne rationnellement. Il est l'intermédiaire qui doit relier les actants dans un projet commun, il a comme fonction de servir à convaincre les partenaires potentiels. En revanche au cours des entretiens il est plus mesuré et moins catégorique par rapport à l'importance du BP. Il relativise ses impacts sur la constitution du réseau en avançant le fait que « *rien ne vaut l'explication en tête à tête, cela sert à convaincre et amener le partenaire à vous suivre* ». A partir du schéma conceptuel de la traduction et de la force des liens faibles nous allons ainsi observer le déploiement des actions opérées par Gérard M pour mettre en œuvre son projet et constituer son réseau comme il le dit lui-même car la dimension réseau dans ses propos est récurrente.

Le *primum movens* est le porteur de projet, en l'occurrence ici Gérard M. Il est à l'initiative de l'idée car il a observé des opportunités dans le cadre de ses fonctions de commercial dans diverses entreprises dans lesquelles il a exercé. Il a ainsi une expérience du négoce, du commerce et du marché des produits asiatiques, qu'il qualifie de marché de niche. Il souhaite éviter de passer par un financement bancaire car il indique que c'est difficile d'obtenir un prêt bancaire à des conditions avantageuses, surtout lorsque les moyens financiers de départ font cruellement défaut. Il souhaite ainsi passer par des sponsors, par des aides publiques, aides privées, aides matérielles (camion frigorifique, entrepôt, maintenance du camion), aide logistique, aide amicale, familiale... Gérard souhaite construire son réseau autour de l'idée de partenariat collaboratif et « contributif » au sens où chacun aura un rôle propre à jouer dans l'activation du projet. Pour ce faire, il va jouer le rôle de *traducteur* afin de convaincre ses alliés probables de rallier sa « cause » et de s'engager dans le projet. Le ralliement ne s'annonce pas « facile » *a priori* car Gérard ne souhaite pas bénéficier dans un premier temps de prêt bancaire. Il mise sur la solidarité des *alliés* éventuels. En revanche il s'est construit un BP convaincant

selon lui et digne d'intérêt pour les parties prenantes. Le BP est un *actant*, son *intermédiaire* qui va contribuer à parler, faire parler, faire sens, faire l'interface, rassembler et opposer dans le cadre des controverses qui vont s'engager.

4.1 Premier cercle et liens forts

Comme vu précédemment, Gerard va exposer son projet dans son environnement familial et amical le plus proche. Trois arguments sont énoncés principalement : la volonté de réaliser enfin son désir de se mettre à son compte, l'indépendance que procure le fait d'être son propre employeur, l'idée d'augmenter son niveau de vie pour sa famille et lui-même (marié, père d'une petite fille). Or, ces arguments ne sont pas aussi convaincants qu'il l'aurait souhaité de prime abord. Sa compagne et sa mère sont sceptiques, elles avancent le fait qu'entreprendre est risqué, ça prend du temps, ça coûte, elles mettent dans un premier temps en doute le projet et tentent de raisonner Gérard de revenir vers un statut de salarié bien plus sûr selon elles. Gérard est ainsi « fragilisé » par celles-là mêmes qui sont pourtant ses plus proches parents. Il va tenter de les convertir à son projet en développant des arguments autour du sponsoring, c'est-à-dire qu'il souhaite que ses partenaires futurs s'engagent à le sponsoriser, cette stratégie lui évite de trop emprunter et ainsi de s'endetter. Car en effet, c'est l'endettement éventuel que craignent ses proches pour un retour sur investissement « nul ».

De ce fait, Gerard, qui s'est tourné vers ses « liens forts » (famille, amis, ex-collègues) ne peut prétendre qu'à des soutiens moraux et de prudence car aucun d'entre eux ne possède de capitaux économiques et sociaux suffisants pour lui venir en aide. Au contraire, ils affichent pour la plupart d'entre eux un certain scepticisme quant à l'aboutissement du projet. Gérard ajoute souvent au cours de l'entretien qu'il ne s'attendait pas à ne pas être soutenu comme il l'avait envisagé. Ses tentatives d'enrôlement de sa famille (préparer des courriers, prendre attache avec des partenaires, clients, accompagnement dans les démarches...) ont été timides et pas très convaincantes. Gérard se voit ainsi contraint de re-problématiser son projet afin d'arracher des consentements. Pour cela il veut apporter des « preuves » du bien-fondé de son projet en train de se faire.

4.2 Liens faibles et intermédiaires : entre accompagnement et censure.

Gérard va se tourner, à la suite de recommandation de pôle emploi, vers une structure de conseil et d'accompagnement orientée vers les porteurs de projet. L'idée est accueillie favorablement.

Il lui est demandé d'emblée de constituer un BP afin de clarifier, préciser et chiffrer son projet. Il doit être visible par les partenaires potentiels, au premier chef le banquier. Or, Gerard n'est pas dans une dynamique d'emprunt dans un premier temps mais souhaite structurer son réseau autour d'une démarche de sponsoring. L'accompagnateur avance l'argument des multiples difficultés qui ne manqueront pas de se manifester et feront inévitablement « capoter » le projet. Gérard est désarçonné. Il rédige un BP en une semaine avec l'aide de l'accompagnateur. Il est sensé le présenter au banquier, à ses clients, ses fournisseurs pour les rassurer. L'accompagnant s'érige ainsi en intermédiaire ainsi que le BP. Ils vont jouer le rôle de passeur vers les liens faibles.

Or il s'avère que malgré le montage du BP et le soutien de l'entreprise d'accompagnement, le BP ne convainc pas les deux banquiers, les trois fournisseurs potentiels et les cinq clients (supérettes). Le business plan, dans son rôle d'actant et les multiples conseils et aides de l'entreprise d'accompagnement ont joué contre toute attente contre le projet. En effet, la volonté de mettre en forme un ensemble d'idées, de les rationaliser, de les faire parler pour les parties prenantes a conduit Gérard à laisser certains actants (l'entreprise, le business plan notamment) à traduire le projet dans une version économique rentable à court terme alors que la traduction selon Gérard aurait dû conduire à amener les partenaires à adhérer à un certain nombre de valeurs éthiques fondées sur le partage, la collaboration et l'entraide. Il s'est senti dépossédé de son projet et de ce qui faisait sa force notamment, les valeurs sur lesquelles il repose.

Ayant compris les enjeux, Gérard a repris la main et reconfiguré ses arguments en enrôlant un ami avec qui il pratique son sport, le Karaté. Il décide de se passer de BP et d'aller ensemble à la rencontre des partenaires. Son projet consiste à se faire financer un camion frigorifique par financement participatif. Un ancien employeur, ici un lien faible, a déjà mis à sa disposition gracieusement dans un premier temps une partie du dépôt où il pourra stocker sa marchandise. Cet employeur a été séduit par la démarche de Gérard. L'obtention du camion dont la valeur s'élève à 7000 euros serait financée aussi par la publicité. Ses clients et donateurs auraient leur logos sur le camion. Aussi, Gérard et son ami sont partis à la conquête argumentative de leurs futurs partenaires.

La traduction a consisté à valoriser les produits surgelés asiatiques, à mettre en avant le marché de niche, l'évolution de la demande des particuliers de livraison à domicile, la disponibilité et

la fiabilité de l'entreprise, les valeurs sur lesquelles elle s'adosse, le faible risque encouru par les partenaires... Ces arguments ont été déployés dans le cadre de rendez-vous chez chaque partenaire. Les brochures exposant les prix, les gammes, les choix sont commentés. Le produit surgelé asiatique est valorisé en tant qu'il répond à une demande de saveurs, d'exotisme... Ces actants ont ainsi contribué à relancer l'espoir de voir le projet se concrétiser et une partie des clients est prête à passer des commandes. En effet, certains clients ont pris attache avec leurs relations pour les mettre en lien avec Gérard et son ami. Ici Gérard a énoncé des arguments qui se définissent comme des points de passage obligés pour consolider le réseau.

4.3 Liens faibles, traduction et repositionnement du projet

Face à l'évolution perçue comme étant favorable par ses proches (liens forts), ceux-ci se sont mobilisés et ont été enrôlés. Ils assurent l'administration courante de l'entreprise en train de se faire. Ils adhèrent aux idées défendues qui reposent sur une base éthique et sur un mécanisme de participation financière. Les liens faibles en revanche (l'entreprise d'accompagnement, la banque...) ont déstabilisé le porteur dans son projet initial. La logique fut de rationaliser et d'évaluer les coûts éventuels. Or, Gérard n'était pas dans cette dynamique économique. Il souhaite aller vers un financement participatif basé sur le sponsoring. Les arguments qu'il a énoncés n'ont pas été définis comme probants aux yeux de ces partenaires, notamment les banques consultées.

La logique collaborative a percuté la logique financière classique. Aucune entente n'était alors possible. En revanche, les multiples prospections, la volonté de ne pas renoncer, les conseils donnés par les amis (liens forts) ont abouti à la rencontre d'acteurs dénommés ici les liens faibles qui vont relancer le projet et donc l'espoir de le voir se concrétiser. La dynamique de constitution du réseau a été inaugurée par la rencontre d'une idée qui a germé de nombreuses années dans l'esprit de Gérard, des échanges avec ses proches (liens forts) dans un premier temps hostiles puis convaincus face aux « épreuves » dont a fait preuve Gérard, une retraduction du projet dans un sens rationnel/économique (entreprise d'accompagnement, banques).

La phase une a été caractérisée par le doute face aux désintérêts des banques et aux multiples mises en garde de l'accompagnateur. Gérard, doutant, a envisagé de mettre un terme à son projet. Contacté par un client inattendu, son ex-employeur (lien faible) qui a eu vent du projet par l'intermédiaire de face book, le projet est relancé et prend une tournure favorable. Ce dernier

met à sa disposition une partie de son dépôt frigorifique et l'incite à continuer ses démarches. Gérard, son ami, sa famille vont ainsi « reprendre » les choses en main et mettre en avant le projet éthique qui caractérise son essence. Plus de BP à mettre en avant comme objet de discussion et d'échange mais des arguments fondés sur des valeurs fortes selon le porteur.

La force des liens faibles a ici opéré. En effet, les clients contactés ont été pour la plupart d'entre-deux séduits par l'originalité de la démarche et la sincérité des arguments avancés. Certains en ont parlé à d'autres commerçants qui ont été séduits à leur tour. L'idée de financement participatif par les partenaires pour l'achat du camion frigorifique semble les avoir convaincus car certains ont envoyé des dons, escomptant de la publicité pour leur magasin et leurs clients. Le financement est en cours. Gérard devrait prochainement pouvoir financer le camion tant espéré. Le réseau est dans sa phase de constitution, il n'est pas encore dans sa phase d'irréversibilité, il doit être stabilisé par des accords entre les actants.

Conclusion/ préconisations

Notre recherche a conduit à mettre en exergue l'importance de la construction d'un réseau pour le déploiement du projet entrepreneurial. En effet, Dans un réseau, il existe différentes positions et statuts souvent difficiles à concilier. Le porteur de projet, les clients potentiels, le banquier, les associés, doivent savoir cohabiter et trouver chacun leur place tout en gardant une ligne directrice commune fondée sur un intérêt commun. Aussi, créer du « commun » implique d'identifier les acteurs, de les intéresser à travers un centre d'intérêt commun, de les enrôler afin que le projet prenne sens pour l'ensemble des membres du réseau. Cette dynamique de construction d'un réseau autour d'un centre d'intérêt commun s'apparente à ce qu'il est convenu d'appeler « le management de la dynamique de groupe ». Nous avons vu que les phases de construction du réseau apparaissent fondamentales dans l'exercice de la fonction managériale. En effet, manager la production d'un réseau implique de construire du sens commun entre acteurs qui a l'origine n'ont pas d'intérêt commun. Produire des alliances, des transgression et résistances dans l'objectif de susciter la conciliation des contradictions dans le réseau est l'élément majeur de la démarche. En effet, dans notre cas, l'observation à travers le réseau en constitution nous amène à penser que le processus s'inscrit ici dans une logique « effective » au sens énoncé par Sarasvathy (2001), c'est-à-dire de considérer les moyens à disposition du porteur pour définir les buts à atteindre. En revanche la logique dite « causale »

part de l'idée que les buts doivent être clairement identifiés et que les moyens suivront Silberzahn (2014). Nous avons pu voir que construire un réseau, c'est-à-dire traduire son projet pour qu'il soit lisible, compréhensif et engageant pour les partenaires potentiels est d'abord une question de rencontre avec des actants (humains et non humain) qui vont décider de s'engager pour le construire ou s'en désintéresser. Les liens forts et les liens faibles sont des ressources qui opèrent des ponts vers d'autres acteurs/actants susceptibles d'apporter l'information et l'aide au porteur dont il aura besoin dans la constitution de son réseau. Pour ce faire ils doivent être mobilisés. Aussi, les interconnaissances se diffractant potentialisent les informations/actions utiles dans la construction du projet.

Les éléments conceptuels de la théorie de la traduction nous ont amenés à voir le réseau en train de se faire à partir d'une idée et des péripéties de la traduction. Celle-ci comprend des rapports de force, des alliés, des stratégies, des renoncements, des volontés dans une dynamique interactive qui forme réseau dans un état donné. Il est toujours ouvert mais se veut aller vers un état d'irréversibilité, c'est sa contradiction et son être même. Les acteurs autorisés et mobilisés que sont ici les accompagnateurs et les banques jouent comme processeurs rationalisant orientant le porteur vers une logique de prévisibilité financière, or, l'actant BP joue contre le porteur et sa logique éthique-participative-collaborative. La traduction joue ici le rôle d'inhibiteur sur le marché concurrentiel. La logique collaborative est ainsi minorée voire niée au profit de la logique économique. De ce fait c'est tout l'édifice idéologique du projet qui s'effondre et les valeurs qui le portent et le légitiment. C'est la raison d'être même du porteur dans la représentation qu'il se fait de son projet qui est ici réinterrogée. Face à la « mort » programmée du projet, Gérard et son ami ont réagi et sont partis à la conquête des potentiels partenaires.

La traduction s'est centrée sur l'éthique du projet, ses valeurs et les personnalités des traducteurs. Le BP a été abandonné comme actant et fut remplacé par d'autres actants : la présentation des produits, et des services offerts autour de la livraison. Cette traduction a opéré vers la constitution de liens faibles qui ont ainsi renforcé le réseau dans sa dynamique attractive. Il ne restait plus alors qu'à convaincre les liens forts en apportant des preuves de la réussite potentielle du projet. Ce que le *primum movens* a fait.

De cette analyse nous tirons comme préconisation de penser une pédagogie de la traduction. Le porteur de projet s'est vu redéfinir et imposer un processus de lecture dans un sens essentiellement économique. Or, il s'avère que le projet est fondé sur un ensemble de valeurs éthiques et collaboratives. Celles-ci sont le financement participatif pour financer le projet et enrôler les partenaires sur des bases autres que les purs critères financiers. Ces valeurs consistent également à fournir des produits de qualité dans les délais impartis. Il s'agit de respecter le client-partenaire. Aussi nous observons que la question de la construction/production d'un réseau pour donner forme/consistance et validité au projet est occultée par les entreprises d'accompagnement des porteurs. En effet, le coût qu'implique l'accompagnement dans la constitution d'un réseau apparaît élevé en termes de temps, de moyens et d'implication collective. Selon un accompagnateur, « *accompagner un porteur dans la constitution de son réseau nécessite du temps et des moyens en personnel, financier, et un engagement que nous n'avons pas forcément* ». Selon un autre, « *On sait que sans réseau c'est compliqué, voire impossible malgré les bonnes volontés et qualités du porteur, c'est aussi là qu'il faut mettre le paquet* ».

Dans ce cadre nous préconisons de travailler le projet en amont avec l'accompagnateur. Ce travail pédagogique pourrait consister au niveau de la conception du projet à établir un programme axé sur l'apprentissage de la production d'un réseau. Les porteurs interviewés faisaient état de leur inexpérience en matière de « réseautage ». En effet, soit ils se définissaient comme étant insuffisamment « cultivés », soit comme n'ayant pas assez d'habilité sociale, soit comme ayant des difficultés à s'exprimer, soit comme n'étant pas capable de se « vendre ». Ces constats empiriques apparaissaient pour les porteurs comme de véritables handicaps. Aussi, étaient montré du doigt les entreprises d'aide à l'accompagnement des porteurs pour leur incapacité à offrir une prestation d'accompagnement et de conseil à la constitution d'un réseau. Les porteurs objet des entretiens se définissaient comme étant peu « aidés », « peu compris », se retrouvant au final seul dans la plupart des démarches auprès des partenaires. Cette position critique trouve écho dans le discours des formateurs eux-mêmes qui pointent l'absence de soutien des pouvoirs publics dans le financement des formations appropriées et adaptées aux nouvelles configurations socio-économiques du marché de l'accompagnement à la formation et au projet. En clair ils n'auraient pas suffisamment de « moyens » pour se mettre aux normes du marché en constante évolution.

Ce programme pédagogique visé plus haut consisterait à aider le futur entrepreneur à s'interroger sur ses capacités à créer une entreprise à partir d'un retour sur soi et de sa volonté d'inscrire ses perspectives créatives dans le champ d'un écosystème socio-économique et politique. Ce dernier est l'objet d'un travail pédagogique de conception en termes d'identification préalable des acteurs-partenaires potentiels sans limitation. L'identification est corrélée à un apprentissage de l'entrée en relation, de la présentation de soi et du projet. Il s'agit durant cette première phase (conception/identification) de travailler l'aspect argumentatif du projet. Dans une deuxième phase, l'apprentissage de la traduction pourrait consister à acquérir des compétences en matière d'enrôlement des partenaires en traduisant les intérêts du porteur dans les intérêts des partenaires potentiels. C'est à une pédagogie de la traduction dont il est question dans ce travail.

Nous ouvrons ainsi des perspectives de formation à la construction du réseau par les accompagnants et les porteurs pour nos recherches futures. Reste à en concevoir les contenus.

Bibliographie

Akrich M, Callon M, Latour B, (2006) *Sociologie de la traduction, textes fondateurs* Mines Paris. Paris.

Alcouffe, S., Berland, N., Levant, Y. (2008). Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations: A comparative study. *Management accounting Research* 19 (1): 1-17.

Amblard H, Bernoux P, Herreros G, Livian Y-F (2007) *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Seuil. Paris.

Aurégan P., Joffre P. (2002) *Le projet au cœur de la stratégie*. Management Review. Mars 2002.

Bayad M., Schmitt C (2008), « *L'entrepreneuriat comme une activité à projet. Intérêts, apports et pratiques* », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 14, n° 32, p. 141-159.

Bernasconi M. (2008), *La création d'entreprise technologique comme une succession de projets*, *Revue Internationale PME*, vol. 21, n° 1, p. 119-142.

Distler F., 2023, La socialisation du projet entrepreneurial – Vers une pédagogie de la traduction, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, www.revue-rms.fr, VA Press

Bernoux P. (2004) *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil. Paris.

Bernoux P.(2009) *La sociologie des entreprises*. Point. Essais. Paris.

Boutinet J.P, Brechet J-P, (2014) *logiques de projet, logiques de profit. Convergences ou oppositions*. Lyon : Chronique Sociale.

Bourdieu P. (1980) *le capital social : notes provisoires*, Actes de la recherche en sciences sociales, n°3, P.2-3.

Brechet J.P, Desreumaux A, (2018) *Repenser l'entreprise. Une théorie de l'entreprise fondée sur le projet*. Presse Universitaire. Septentrion. Villeneuve d'Ascq.

Brechet J. P. (2010), *L'entreprise et son projet : les médiations du pouvoir managérial*. Revue Française de Gestion.

Brechet J.-P., Desreumaux A. (2004), *Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet*. Revue Sciences de Gestion.

Callon M. (1974-1975), *L'opération de traduction comme relation symbolique, incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*. Maison des sciences de l'homme. Paris.

Callon, M., (1986). *Eléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint Brieux*. L'année sociologique 36 : 169-208

Callon, M., Latour, B. (dir.) (1991). *La Science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. La Découverte. Paris

Condor R. (2002), *La conception de projets dans les petites entreprises : une approche par les conduites d'anticipation*, Thèse de doctorat, Université de Caen Basse-Normandie.

Condor R., Hachard V. (2007), « *Management de projet et entrepreneuriat : pistes de réflexion pour la conduite du projet entrepreneurial* », Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada.

David, A., (2000) « Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » in David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE.

Drevet, B., Rocher, S. (2010). “Lost in translation” : Étude de la construction d’un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 16 (1) : 83-100.

Emin S., Schieb-Bienfait N. (2007), « Projets entrepreneuriaux de l’économie sociale et solidaire : propositions pour de nouveaux cadres d’analyse », *Économie et Solidarités*, vol. 38, n° 1, p. 127-155.

Feyerabend, P. (1988) *Contre la méthode, esquisse d’une théorie anarchiste de la connaissance*. Point Seuil. Paris.

Filion L.-J., Schmitt, C. (2012). Réussir sa création d’entreprise sans business plan. Eyrolles.

Godener, A. (2002). PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ? *Revue Internationale PME* 15 (1) : 39-63.

Genlot D. (2013) *Manager dans la complexité*. Isep Consulting.

Granovetter M. (2000) *Le marché autrement*. Desclée De Brouwer. Lonrai.

Hernandez E.-M. (1999). *Modèles d’entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle*. *Revue sciences de Gestion*, n° 26-27, P. 505-526.

Hamel, J. (1997). Étude de cas et sciences sociales, L’Harmattan. Paris.

Latour B., (2005). *Changer de société, refaire de la sociologie*. La Découverte. Paris.

Latour B., (1989). *La science en action : introduction à la sociologie des sciences*. La Découverte. Paris.

Le Moigne J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*. Dunod. Paris.

Paturel R. (2007), « Grandeurs et servitudes de l’entrepreneuriat », *Revue Internationale de Psychosociologie*, n° 31, automne, p. 27-43.

Pesqueux Y, (2005), *Organisation : modèles et représentation*, PUF. Paris.

Distler F., 2023, La socialisation du projet entrepreneurial – Vers une pédagogie de la traduction, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, www.revue-rms.fr, VA Press

Schmitt C. (2007), « *De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet* », P. Lievre, M. Lecoutre, M. K. Traoré, dans *Management de projets, les règles de l'activité à projet*, Hermes/ Lavoisier, p. 125-135.

Schmitt C. (2009), *Les situations entrepreneuriales : une nouvelle grille d'analyse pour aborder l'entrepreneuriat*, *Revue Économie et Sociale*, n° 3, p. 11-25.

Schmitt C. (2017) *La fabrique de l'entrepreneuriat*. Dunod. Paris.

Schmitt, C., Julien, P., (2020) *Causation, effectuation, improvisation et agir entrepreneurial. Pour une approche renouvelée et intégrative de l'entrepreneuriat*. Projectics/Proyectual/projectique, 25 (1) PP. 131-153.

Schmitt C. (2020) *Nouvelles perspectives en entrepreneuriat. Du modèle du télégraphe au modèle de l'orchestre*. Vuibert. Paris.

Mercklé P, (2016). *Sociologie des réseaux sociaux*. La Découverte, coll. repère. Paris

Mucchielli, A. (1991) *Les méthodes qualitatives*. Presse Universitaires de France. Paris.

Popper K, (1972) *Logique de la découverte scientifique*. Payot. Paris.

Saieilles S. (2007) “*Le réseautage*” chez les entrepreneurs néo-ruraux. *Revue de l'Entrepreneuriat* Vol n°6

Sarasvathy S. D., *Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, *Academy of Management Review*, 26, 2001, 243-263.

Silberzahn P, (2014) *Effectuation, les principes de l'entrepreneuriat pour tous*. Pearson. Espagne.

Verstraete. T, Saporta. B (2006) *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*. Les Editions de l'ADREG.

Walsh, I., Renaud, A. (2010). La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. *Management et Avenir* 39 (9) : 283-302.