

Hybridation salariat-entrepreneuriat au Burkina Faso : motivations et stratégies de conciliation entre emploi salarié et activité entrepreneuriale

Honorine Illa and Attianbou Bienvenu Binger Beyiran

Volume 32, Number 1, 2023

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1099973ar>
DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n1.1556>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)
2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Illa, H. & Bienvenu Binger Beyiran, A. (2023). Hybridation salariat-entrepreneuriat au Burkina Faso : motivations et stratégies de conciliation entre emploi salarié et activité entrepreneuriale. *Revue Organisations & territoires*, 32(1), 116–134.
<https://doi.org/10.1522/revueot.v32n1.1556>

Article abstract

This exploratory research aims to analyse the motivations and strategies to conciliate paid employment and entrepreneurial activity in Burkina Faso. On the basis of 20 semi-structured interviews with hybrid entrepreneurs in this country of West Africa, the results show that entrepreneurial motivations are mixed, with economic and non-economic characteristics, but are also dependent on the socio-cultural context. Furthermore, hybrid entrepreneurs try to conciliate their dual role of employee-entrepreneur by delegating the current management of the business to a diversified staff, while controlling activities remotely using digital tools. The research highlights two key factors for the sustainability of the business created, so far ignored in the literature, namely the physical presence and the mental contribution of the hybrid entrepreneur. Moreover, this research suggests that public authorities should support hybrid entrepreneurship in terms of its contribution to improving the purchasing power of individuals and its capacity to create jobs.



Dossier spécial

Hybridation salariat-entrepreneuriat au Burkina Faso : motivations et stratégies de conciliation entre emploi salarié et activité entrepreneuriale

Honorine Illa^a, Attianbou Bienvenu Binger Beyiran^b

DOI : <https://doi.org//10.1522/revueot.v32n1.1556>

RÉSUMÉ. La recherche vise à analyser les motivations ainsi que les stratégies de conciliation de l'emploi salarié et de l'activité entrepreneuriale au Burkina Faso. Sur la base de 20 entretiens semi-directifs réalisés avec des entrepreneurs hybrides de ce pays de l'Afrique de l'Ouest, les résultats font ressortir des motivations entrepreneuriales mixtes à caractères économiques et non économiques, mais également dépendantes du contexte socio-culturel. Par ailleurs, les entrepreneurs hybrides tentent de concilier leur double rôle d'employé-entrepreneur en déléguant la gestion courante de l'entreprise à un personnel diversifié, tout en contrôlant les activités à distance au moyen d'outils numériques. La recherche met en évidence deux facteurs clés de pérennisation de l'entreprise créée jusqu'ici ignorés dans la littérature, à savoir la présence physique et la contribution mentale de l'entrepreneur hybride. En outre, cette recherche suggère aux pouvoirs publics de soutenir l'entrepreneuriat hybride au regard de sa contribution à l'amélioration du pouvoir d'achat des individus et de sa capacité de création d'emplois.

Mots-clés : Entrepreneurs hybrides, motivations, conciliation, emploi salarié et activité entrepreneuriale, Burkina Faso

ABSTRACT. This exploratory research aims to analyse the motivations and strategies to conciliate paid employment and entrepreneurial activity in Burkina Faso. On the basis of 20 semi-structured interviews with hybrid entrepreneurs in this country of West Africa, the results show that entrepreneurial motivations are mixed, with economic and non-economic characteristics, but are also dependent on the socio-cultural context. Furthermore, hybrid entrepreneurs try to conciliate their dual role of employee-entrepreneur by delegating the current management of the business to a diversified staff, while controlling activities remotely using digital tools. The research highlights two key factors for the sustainability of the business created, so far ignored in the literature, namely the physical presence and the mental contribution of the hybrid entrepreneur. Moreover, this research suggests that public authorities should support hybrid entrepreneurship in terms of its contribution to improving the purchasing power of individuals and its capacity to create jobs.

Keywords: Hybrid entrepreneurs, motivations, reconciliation, salaried employment and entrepreneurial activity, Burkina Faso

Introduction

L'entrepreneuriat constitue un important moteur de croissance économique, de lutte contre le chômage et de création d'emplois, donc une solution aux problèmes socioéconomiques auxquels les pays en développement font face (Phungwayo et Mogashoa,

2014). Parmi les activités entrepreneuriales naissantes, l'entrepreneuriat hybride (EH), qui consiste à exercer simultanément un emploi salarié et une activité entrepreneuriale, prend une proportion de plus en plus importante (Klyver et collab., 2020). De nombreux individus s'engagent de plus en plus dans cette forme d'entrepreneuriat, notamment pour

^a Docteur en Sciences de gestion, Maître-assistante CAMES, Responsable de la Licence professionnelle en Sciences de Gestion, Université Thomas SANKARA (UTS), Ouagadougou, Burkina Faso

^b Doctorant en Sciences de gestion, Université Thomas SANKARA (UTS), Ouagadougou, Burkina Faso

compléter leurs revenus et améliorer leurs conditions de vie (Campion et collab., 2020).

Ce constat n'est pas étonnant eu égard à l'environnement actuel caractérisé par l'instabilité économique ainsi que par la rareté et l'insécurité de l'emploi salarié. En outre, l'idée selon laquelle l'esprit d'entreprise est un phénomène « tout ou rien » contraste avec la réalité actuelle, où plusieurs individus créent leur entreprise, sans nécessairement quitter leur emploi salarié (Luc et collab., 2018). Si certaines personnes ont l'intention de rester des entrepreneurs hybrides, d'autres envisagent de devenir des entrepreneurs à temps plein (Solesvik, 2017). Dans ce dernier cas, l'EH peut faciliter la transition vers l'entrepreneuriat traditionnel (Raffiee et Feng, 2014). En définitive, l'EH contribue à réduire la pauvreté, donc il est très important pour la survie des individus, en particulier dans les pays en développement (Thomas et Okunbanjo, 2021).

Cependant, malgré la reconnaissance de la pertinence de l'EH, un nombre limité de travaux scientifiques se sont intéressés aux motivations des entrepreneurs hybrides (Dzomonda et Fatoki, 2018; Xi et collab., 2017). Ce vide scientifique freine le développement des théories et politiques adaptées à cette catégorie d'entrepreneurs en plein essor (Thorgren et collab., 2014). Aussi, la majeure partie des recherches sur l'EH sont quantitatives, donc ne permettent pas une compréhension approfondie des motivations et comportements des entrepreneurs hybrides (Aladejebi, 2020). Par conséquent, des études empiriques plus poussées et de nature qualitative sont nécessaires pour appréhender les motivations des entrepreneurs hybrides, particulièrement en Afrique, où la mauvaise situation économique ne permet pas à de nombreuses entreprises de proposer une rémunération conséquente à leurs employés (Thomas et Okunbanjo, 2021).

En outre, la combinaison de l'emploi salarié et de l'activité entrepreneuriale peut paraître paradoxale à certains égards, du moment où les entrepreneurs hybrides se doivent d'obtenir de bons résultats dans leur emploi salarié, tout en maintenant leur propre entreprise en activité (Asante et collab.,

2022). Sessions et ses collègues (2021) notent que l'engagement dans une activité entrepreneuriale parallèlement au travail salarié est susceptible de constituer une distraction. Au contraire, Asante et ses collègues (2022) trouvent que l'interaction entre l'entrepreneuriat et le travail salarié peut être harmonieuse et qu'il est possible d'en tirer un certain nombre d'avantages.

Ces débats contradictoires suscitent l'intérêt à effectuer des recherches pour comprendre la manière dont les entrepreneurs hybrides partagent leur temps entre leur emploi salarié et leur activité entrepreneuriale (Burmeister-Lamp et collab., 2012). En plus, compte tenu des différences démographiques, des normes sociales et des conditions du marché du travail, l'EH peut varier d'un pays à l'autre (Demir et collab., 2022). Ainsi, explorer le champ de recherche sur le sujet de l'EH en Afrique, contexte radicalement différent de celui occidental, permettra d'enrichir les connaissances théoriques dans le domaine.

Notre recherche s'intéresse au contexte burkinabè, où la population considère de plus en plus l'entrepreneuriat comme une option crédible à l'emploi salarié (GERA, 2016, 2017). En effet, les individus qui développent une entreprise tout en conservant leur emploi salarié y sont en croissance significative, notamment à cause des conditions de vie difficiles et du faible niveau de rémunération d'une bonne partie des personnes salariées. À ce propos, l'Institut national des statistiques et de la démographie (INSD, 2020) indiquait dans une enquête que 23,9 % des salariés burkinabè avaient en 2020 des revenus mensuels inférieurs au salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG), fixé à 32,218 francs CFA (49,12 euros) par mois sur cette période.

La présente recherche permettra de présenter la situation des entrepreneurs hybrides au Burkina Faso en identifiant leurs principales motivations et en mettant en évidence les stratégies mises en œuvre pour gérer simultanément les obligations salariales et entrepreneuriales. Elle a pour ambition de répondre à la double question suivante : Pour quelles raisons les individus salariés s'engagent-ils dans l'EH au Burkina Faso?

Comment ces derniers combinent-ils simultanément leurs rôles de salarié et d'entrepreneur ?

La réflexion s'appuie, d'une part, sur l'approche bidimensionnelle (économiques et non économiques) des motivations entrepreneuriales proposée par Gabarret et Vedel (2015), interprétées à la lumière des aspects positifs ou négatifs. D'autre part, nous mobilisons le concept de conciliation pour analyser la combinaison du rôle de salarié et de celui d'entrepreneur. Ce concept a été utilisé dans certains travaux de recherche sur les femmes entrepreneures, notamment les mères entrepreneures (*mompreneurs*), pour analyser la conciliation de leur double rôle d'entrepreneure et de mère de famille (Bourgain et Chaudat, 2015; Duberley et Carrigan, 2013).

La méthodologie est de nature qualitative. Les données ont été collectées auprès de 20 entrepreneurs et entrepreneures hybrides au Burkina Faso. Elles ont été entièrement retranscrites et analysées manuellement sur la base de la technique de l'analyse de contenu thématique (Bardin, 2013).

Une première section fait la synthèse de la littérature sur les motivations des entrepreneurs hybrides et des travaux portant sur le concept de conciliation. Une deuxième section développe la méthodologie employée pour atteindre les objectifs de la recherche. Une troisième section présente les résultats de l'étude, tandis que la quatrième les discute et donne les perspectives de la recherche.

1. Revue de la littérature

Cette partie définit le cadre conceptuel et théorique de la présente étude. Premièrement, des clarifications sont données au concept d'entrepreneuriat hybride afin de mieux positionner l'étude dans les différents champs de recherche du domaine. Dans un deuxième temps, nous présentons l'approche théorique qui permettra de comprendre les principales motivations des entrepreneurs hybrides. Troisièmement, un examen des travaux sur la conciliation entre deux rôles en apparence incompatibles est effectué.

1.1 Le concept d'entrepreneuriat hybride

Pendant longtemps, l'entrepreneur a été considéré comme une personne entièrement consacrée aux activités entrepreneuriales. Or, de plus en plus, plusieurs individus créent et gèrent leur entreprise, tout en « faisant autre chose » (Burke et collab., 2008).

Le terme « entrepreneuriat hybride » désigne le phénomène qui consiste à exercer simultanément un travail salarié et une activité entrepreneuriale (Demir et collab., 2022; Thomas et Okunbanjo, 2021). Il s'agit d'une situation dans laquelle des individus cumulent le rôle salarié et celui d'entrepreneur (Dzomonda et Fatoki, 2018). Cette forme d'entrepreneuriat constitue une réelle opportunité, pour plusieurs, d'expérimenter la carrière entrepreneuriale sans forcément abandonner leur emploi salarié (Hammarström et Nylén, 2014).

Toutefois, l'PEH est souvent confondu dans la littérature à d'autres concepts connexes, tels que l'entrepreneuriat à temps partiel (Luc et collab., 2018). À cet effet, Solesvik (2017) évoque une incohérence dans les définitions relatives à l'PEH. Pendant que certains auteurs affirment que l'PEH est différent de l'entrepreneuriat à temps partiel (Aladejebi, 2020; Kurczewska et collab., 2020), d'autres chercheurs considèrent que les deux formes d'entrepreneuriat sont interchangeables (Marshall et collab., 2019; Petrova, 2012; Schulz et collab., 2016).

Pour leur part, Folta et ses collègues (2010) indiquent explicitement que l'PEH diffère de l'entrepreneuriat à temps partiel, qui englobe plus d'options que la seule combinaison des rôles d'entrepreneur et de salarié (Luc et collab., 2018). Par exemple, l'entrepreneuriat à temps partiel peut désigner un individu qui combine à la fois le chômage et l'entrepreneuriat ou encore il peut s'agir d'une série de sociétés de portefeuille (*holding companies*) (Nordström, 2015; Petrova, 2012). Ainsi, Schulz et ses collègues (2016) font une certaine distinction en employant le terme « entrepreneur à temps partiel » pour désigner des personnes qui n'ont pas nécessairement un emploi rémunéré

et celui d'«entrepreneur hybride» pour parler spécifiquement d'individus qui combinent un emploi rémunéré et une activité entrepreneuriale.

Dans une telle perspective, des auteurs suggèrent de réserver le terme «entrepreneuriat hybride» au phénomène qui implique la combinaison d'un emploi salarié et d'une activité entrepreneuriale (Aladejebi, 2020; Dzomonda et Fatoki, 2018). La présente recherche s'inscrit dans cette dernière conception de l'EH. Elle cherche à comprendre les motivations de ce type d'entrepreneurs et à mettre en évidence les stratégies qu'ils utilisent pour gérer concomitamment les obligations salariales et celles liées à leur propre entreprise.

1.2 Les motivations entrepreneuriales des entrepreneurs hybrides : approches théoriques et empiriques

Une large littérature a expliqué la motivation entrepreneuriale à travers le modèle *push and pull*, développé initialement par Shapero (1975). Cette approche a donné naissance aux notions d'entrepreneur par opportunité (*pull*) et d'entrepreneur par nécessité (*push*) (Reynolds et collab., 2002). Bien qu'elle ait été beaucoup mobilisée dans la littérature en raison de son applicabilité à travers le monde (Eijdenberg et Masurel, 2013), elle fait actuellement l'objet de plusieurs critiques

(d'Andria et Gabarret, 2017). On lui reproche notamment son caractère restrictif, qui oblige les individus à choisir entre motivations *push* ou *pull* (Williams et Williams, 2012). De plus, certains facteurs (p. ex., le désir d'indépendance) peuvent, selon les cas, s'interpréter aussi bien comme un facteur qui attire et pousse l'individu vers l'entrepreneuriat (Hughes, 2003). En raison des limites du modèle fondateur, d'autres approches théoriques plus adaptées ont vu le jour pour intégrer les réalités de nouveaux profils d'entrepreneurs (d'Andria et Gabarret, 2017), en l'occurrence les entrepreneurs hybrides.

Le modèle proposé par Gabarret et Vedel (2015) tient compte des limites de l'approche traditionnelle en permettant d'éviter l'ambivalence de la classification *push/pull* des facteurs de motivation. Ce dernier modèle propose plutôt une classification des motivations entrepreneuriales en deux groupes de facteurs : économiques et non économiques. Ainsi, l'interprétation des facteurs de motivation se fait en considérant les aspects positifs ou négatifs liés à la personnalité de l'individu (ses désirs, ses attentes, etc.). Par exemple, le manque de satisfaction ou d'autonomie est considéré comme un facteur négatif et classé dans la dimension non économique, tandis que le manque d'emploi ou d'argent est interprété comme un facteur négatif et classé dans la dimension économique.

Facteurs de motivation selon la nature des besoins et désirs de l'individu	Négatifs	Positifs
Non économiques	Manque de satisfaction Manque d'autonomie	Désir de satisfaction Désir d'indépendance
Économiques	Manque d'emploi Manque d'argent	Désir de travailler Désir d'augmenter les revenus

Tableau 1 – Facteurs bidimensionnels de la motivation entrepreneuriale de Gabarret et Vedel (2015)
Source : Adapté de Gabarret et Vedel, 2015

Toutefois, le contexte dans lequel évoluent les individus est déterminant dans l'analyse des motivations entrepreneuriales (Gabarret et collab., 2016). Par exemple, le contexte sociospatial peut influencer la motivation entrepreneuriale (Williams et Williams, 2012). De même, il existe un lien entre la motivation entrepreneuriale et la culture (Liñán et collab., 2013). Par conséquent, notre recherche se base sur les dimensions économiques et non économiques de la motivation entrepreneuriale proposées par Gabarret et Vedel (2015), tout en tenant compte de l'influence de l'environnement des entrepreneurs hybrides.

Sur le plan empirique, des recherches antérieures ont mis en évidence certains facteurs de motivation spécifiques aux entrepreneurs hybrides, aussi bien dans les pays développés que dans certains pays en développement, notamment africains. Ces travaux montrent que certains individus, en particulier ceux qui exercent des professions peu rémunérées, choisissent l'EH pour compléter leurs revenus (Folta et collab., 2010). Aladejebi (2020) et Dzomonda et Fatoki (2018), respectivement au Nigéria et en Afrique du Sud, trouvent que les salariés créent une entreprise pour compléter leurs revenus, eu égard au niveau de salaires faibles dans ces pays. Il en ressort également que certaines personnes qui ont déjà un niveau de salaire élevé peuvent choisir l'EH pour augmenter leurs revenus et ainsi améliorer leur style de vie (Folta et collab., 2010; Solesvik, 2017). Par contre, d'autres individus sont plus attirés par l'EH en raison des avantages non financiers, notamment ceux psychologiques (Dzomonda et Fatoki, 2018; Folta et collab., 2010). Ainsi, Thorgren et ses collègues (2014) trouvent que, dans le contexte suédois, la possibilité de travailler sur quelque chose de passionnant est la principale motivation des individus à se lancer dans l'EH.

En outre, des individus choisissent l'EH comme moyen de transition vers l'entrepreneuriat à temps plein et pour anticiper la perte éventuelle de leur emploi salarié (Dzomonda et Fatoki, 2018). Selon plusieurs auteurs, l'EH permet aux individus d'accumuler des informations pertinentes qui facilitent la transition de l'emploi salarié vers une activité entrepreneuriale à temps plein (Folta et

collab., 2010; Raffiee et Feng, 2014; Xi et collab., 2017). À cet effet, Solesvik (2017) indique que l'EH est une voie royale, particulièrement pour les personnes qui ont une aversion au risque de s'engager dans une carrière entrepreneuriale.

Aussi, les politiques organisationnelles mises en place dans les structures-employeurs sont des facteurs favorisant le développement de l'EH. La flexibilité ainsi que l'acceptation de l'esprit de créativité et de prise de risque dans les structures-employeurs sont des opportunités pour les salariés de se lancer dans l'EH (Aladejebi, 2020). De ce fait, Solesvik (2017) montre que les entrepreneurs hybrides de son échantillon avaient suffisamment de temps libre dans leur emploi salarié, ce qui les a motivés à créer parallèlement leur entreprise.

Au Burkina Faso, les travaux de recherche qui abordent les motivations entrepreneuriales sont rares et centrés essentiellement sur les femmes entrepreneures. Les facteurs de motivation mis en évidence sont principalement : le besoin de venir en aide à la famille et de se réaliser professionnellement (Hien, 2002); l'inconfort familial et/ou personnel dans le cas spécifique des femmes immigrées (Song-Naba, 2015); et le souci de mieux gérer son avenir et de mettre en pratique son savoir-faire (Akouwerabou, 2018). Ces travaux ne font aucunement cas des entrepreneurs hybrides. Par conséquent, il est nécessaire et pertinent d'analyser les motivations entrepreneuriales de cette population en plein essor dans le contexte burkinabè.

En somme, l'analyse des travaux de recherche montre que les individus choisissent l'EH pour plusieurs raisons, qui peuvent être d'ordre économique (p. ex., la recherche de revenus supplémentaires) et non économique (p. ex., la poursuite d'une passion). Ces facteurs de motivation peuvent également varier selon l'environnement institutionnel et juridique (les procédures et conditions de travail) et d'une région à l'autre en raison des différences socioculturelles. Toutefois, ces travaux ont ignoré jusqu'ici les stratégies utilisées par ces entrepreneurs hybrides pour répondre aux exigences contradictoires entre les rôles d'entrepreneur et de salarié (Asante et collab., 2022).

1.3 Les stratégies de conciliation entre deux activités à exigences contradictoires : salariat et entrepreneuriat

La notion de conciliation a été largement mobilisée dans le champ de la gestion des ressources humaines (GRH) pour analyser les conflits pouvant exister entre la vie familiale et la vie professionnelle (Tremblay, 2017). Elle est de plus en plus utilisée en entrepreneuriat pour comprendre comment les femmes entrepreneures gèrent à la fois leurs rôles entrepreneurial et familial (Bourgain et Chaudat, 2015 ; Duberley et Carrigan, 2013).

La notion de conciliation renvoie à l'idée de développer des mesures pour atténuer les conflits entre deux rôles en apparence contradictoires (Tremblay, 2005). Ces conflits naissent lorsque les exigences entre deux rôles sont incompatibles, faisant en sorte que l'engagement dans l'un rend difficile l'engagement dans l'autre (Greenhaus et Beutell, 1985). Trois formes de conflits sont généralement évoquées dans les travaux de recherche (Higgins et collab., 1992) : les conflits de temps, de pression et de comportement. Ces conflits se produisent lorsqu'une personne doit assumer plusieurs rôles à la fois, alors qu'elle dispose de ressources limitées (temps, énergie et engagement), induisant des tensions qualifiées « de surcharge » ou « d'interférence » (St-Onge et collab., 2002).

Le travail salarié peut alors consommer une grande partie des ressources des entrepreneurs hybrides, au risque de mettre en péril le fonctionnement de leur propre entreprise (Marshall et collab., 2019). Puisque ces derniers ont des obligations de bons résultats dans leur emploi salarié (Asante et collab., 2022), leur engagement dans des activités parallèles est susceptible d'épuiser leurs ressources et de diminuer leur performance au travail (Sessions et collab., 2021). Par conséquent, la conciliation entre la vie entrepreneuriale et la vie salariale est un grand défi auquel les entrepreneurs hybrides font face. Bakker (2011) ainsi que Bakker et Demerouti (2008) montrent que les personnes qui s'engagent fortement dans

leur travail salarié présentent un niveau de productivité plus élevé par rapport aux individus qui s'y investissent peu. Ainsi, plus l'entrepreneur hybride investit son temps et son énergie dans sa propre entreprise, moins il en dispose pour son emploi salarié, et vice versa. Par conséquent, sa productivité dans le travail salarié ou dans sa propre entreprise pourrait être affectée négativement l'une par rapport à l'autre.

Des mesures sont alors nécessaires pour atténuer les tensions entre ces deux rôles visiblement incompatibles (Tremblay, 2017). Selon Tremblay (1998), les mesures de conciliation les plus recherchées par les individus ont trait à la flexibilité des horaires de travail entre les différents rôles. La conciliation nécessite pour les entrepreneurs, hommes ou femmes, un véritable apprentissage de la gestion du temps (Fitzgerald et Winter, 2001). Également, le soutien de la famille et l'harmonie dans le couple peuvent contribuer à atténuer les conflits de rôles pour les entrepreneurs (Nikina et collab., 2012).

En revanche, le manque de soutien augmente les difficultés qu'ont la plupart des personnes à concilier leurs rôles opposés (Tremblay, 2005). Les entrepreneures s'appuient sur leur entourage pour concilier leurs vies familiale et professionnelle en confiant certaines tâches ménagères et les soins médicaux des enfants à des membres de la famille (Bourgain et Chaudat, 2015). En outre, d'autres entrepreneurs préfèrent limiter la taille de leur entreprise pour mieux concilier leurs rôles multiples (Jennings et McDougald, 2007). À cet effet, pour concilier leur double vie, les mères entrepreneures limitent la taille de leur entreprise et établissent des compromis dynamiques entre leurs rôles d'entrepreneuse et de mère de famille (Duberley et Carrigan, 2013). Les personnes qui optent pour la croissance de leur entreprise délèguent certaines tâches afin de diminuer les conflits liés à leurs différents rôles (Léger-Jarniou, 2013; Richomme-Huet et d'Andria, 2013).

Il ressort de cette analyse que diverses stratégies sont mises en place pour atténuer les tensions résultant du cumul de deux rôles incompatibles. D'abord, les

individus font des compromis, notamment la limitation de la taille de leur entreprise. En second lieu, ils recherchent une flexibilité et recourent à une gestion optimale de leur temps en déléguant certaines tâches dans l'entreprise. En troisième lieu, ils s'appuient sur le soutien de leur entourage, notamment la famille, pour exécuter certaines tâches liées à leur double vie.

2. Méthodologie

Notre recherche adopte une méthodologie qualitative exploratoire reposant essentiellement sur des entretiens semi-directifs réalisés avec 20 entrepreneurs hybrides choisis suivant plusieurs critères décrits.

2.1 L'approche qualitative exploratoire

Les entrepreneurs hybrides en tant que champ de recherche dans le contexte burkinabè ont jusqu'ici été inexplorés. Par conséquent, une approche qualitative exploratoire (Wacheux, 1996) paraît appropriée pour mieux appréhender le sujet. Selon Eisenhardt (1989), l'analyse qualitative exploratoire permet de décrire des phénomènes sociaux, d'améliorer leur compréhension et de générer des propositions nouvelles. De plus, l'EH étant un phénomène qui varie selon le contexte socioculturel (Demir et collab., 2022), l'approche qualitative permettra de prendre en compte les spécificités du contexte dans lequel évoluent les entrepreneurs hybrides dans la production des

résultats de la recherche (Rispalet et Jouison-Laffitte, 2015).

2.2 Les caractéristiques de l'échantillon

L'échantillonnage a été constitué suivant des critères diversifiés : le sexe, la fonction salariale, l'ancienneté dans la fonction salariale, le secteur d'activité entrepreneuriale et l'âge de l'entreprise. Le nombre de personnes interrogées a été arrêté sur la base du principe de saturation de Strauss et Corbin (1998), c'est-à-dire lorsque la discussion avec toute nouvelle personne n'apportait plus de nouveaux éléments dans la compréhension du sujet (Gomez-Breysse, 2016). Ainsi, le point de saturation a été atteint avec 20 entrepreneurs hybrides choisis à Ouagadougou, capitale du Burkina Faso. Le choix de cette ville se justifie par le fait qu'elle reste le carrefour des affaires, avec la concentration de la majorité des infrastructures administratives du pays.

Il est important de noter que la méthode de « boule de neige », qui est adaptée aux populations difficiles à joindre (Semaan, 2010), a été utilisée dans la constitution de cet échantillon, au regard de l'inexistence d'un répertoire de données sur les entrepreneurs hybrides au Burkina Faso. Les activités entrepreneuriales des entrepreneurs hybrides retenus étaient toutes formalisées, car ces derniers disposent d'un numéro d'identifiant financier unique (IFU).

Identité codée	Fonction salariale	Activité entrepreneuriale	Années d'expérience dans le salariat	Âge de l'entreprise	Secteur d'activité salariale	Sexe
E1	Agent de bureau de ministère	Ferme agropastorale	22 ans	9 ans	Privé	M
E2	Enseignant-chercheur	Cabinet d'étude	17 ans	10 ans	Public	M
E3	Cadre de projets et programmes de développement	Commerce général et prestations diverses	25 ans	17 ans	Privé	F
E4	Enseignant du primaire/intendant universitaire	Éducation	21 ans	14 ans	Public	M
E5	Cadre de banque	Ferme agropastorale	5 ans	6 ans	Privé	M
E6	Cadre d'une société d'assurance	Restauration	14 ans	9 ans	Privé	F
E7	Cadre de banque	Commerce général et prestations diverses	20 ans	20 ans	Privé	F
E8	Enseignant/coordonnateur de filières dans l'enseignement supérieur	Restauration	18 ans	15 ans	Privé	M
E9	Enseignant-chercheur	École supérieure	28 ans	13 ans	Public	M
E10	Agente de liaison de ministère	Commerce général et prestations diverses	13 ans	20 ans	Public	F
E11	Secrétaire de direction de ministère	Commerce général et prestations diverses	14 ans	3 ans	Public	F
E12	Bibliothécaire universitaire	Commerce général et prestations diverses	27 ans	21 ans	Public	M
E13	Cadre de l'administration publique	Ferme agropastorale	17 ans	1 an	Public	M
E14	Enseignant du primaire	Éducation	8 ans	19 ans	Privé	M
E15	Cadre d'une ONG internationale	Ferme agropastorale	10 ans	10 ans	Privé	M
E16	Cadre comptable de la Chambre des mines	Coopérative œuvrant dans l'agroalimentaire	16 ans	5 ans	Privé	F
E17	Cadre de banque	Commerce général (poissonnerie)	6 ans	1 an	Public	M
E18	Enseignant du primaire	Éducation	35 ans	22 ans	Privé	M
E19	Enseignant des lycées et collèges	Agroalimentaire (production de jus naturels)	14 ans	15 ans	Public	M
E20	Professeure certifiée des lycées et collèges	Production et commercialisation de jus de fruits	30 ans	22 ans	Privé	F

Tableau 2 – Caractéristiques des entrepreneurs hybrides sélectionnés

2.3 La collecte et l'analyse de données

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec chaque entrepreneur hybride sélectionné au cours des mois de mars et d'avril 2022. Le choix de la technique de l'entretien semi-directif se justifie par le fait qu'elle permet de recueillir auprès des répondants des discours spontanés et libres (Jolibert et Jourdan, 2006). Les thèmes abordés

ont porté essentiellement sur les motifs de la création de l'entreprise, sur le vécu des entrepreneurs hybrides et sur les solutions déployées par ces derniers pour concilier les obligations salariales et entrepreneuriales.

Ces entretiens, d'une durée moyenne d'une heure, ont été intégralement retranscrits, puis le corpus de données obtenu a été analysé manuellement en

suivant la technique d'analyse de contenu thématique, comme mise en évidence par Bardin (2013). Les thèmes ont émergé de l'analyse des données du terrain (Gabarret et collab., 2016), puis ils ont été comparés avec ceux de la littérature mobilisée pour notre recherche afin de faciliter leur interprétation, comme le suggère Dumez (2012).

Ainsi, chaque entretien a été lu attentivement pour repérer les mots ou expressions se rapportant, d'une part, aux motivations des entrepreneurs hybrides interrogés et, d'autre part, aux solutions développées par ces derniers pour combiner l'emploi salarié et l'activité entrepreneuriale. Ces mots et expressions ont ensuite été regroupés pour former des thèmes distinctifs qui permettent d'interpréter les motivations et les stratégies de conciliation entre emploi salarié et activité entrepreneuriale.

3. Résultats

L'analyse met en évidence une diversité de facteurs de motivation, économiques et non économiques, mais aussi liés à l'environnement de l'entrepreneur hybride. En outre, une combinaison de stratégies individuelles est développée pour concilier le double rôle de salarié et entrepreneur.

3.1 Des motivations multifactuelles et multifactorielles de l'entrepreneur hybride

Plusieurs entrepreneurs hybrides ont créé leur entreprise pour réaliser des gains financiers additionnels en vue d'améliorer leurs conditions de vie et de réaliser leur projet de vie personnel.

Mon salaire à la fin du mois ne me permet pas de subvenir à tous mes besoins. Avec cette activité à côté, je peux arrondir les fins de mois et régler certaines situations sociales. (E1)

Les revenus perçus au niveau de mon entreprise me permettent d'être moins dépendant de mon salaire et de réaliser mes projets. (E2)

L'EH est ici considéré comme une source de revenus secondaire aussi bien pour les individus qui ont des revenus salariaux modestes que pour ceux qui sont relativement mieux rémunérés. Pour

les premiers, cette motivation découle d'une nécessité de compléter les revenus pour faire face aux charges familiales non couvertes par le salaire. Pour les seconds, il s'agit essentiellement d'obtenir des revenus supplémentaires pour garantir un bon niveau de rémunération et ainsi améliorer le style de vie. Ce motif de recherche de revenus supplémentaires a été avancé aussi bien par les hommes (E1, E18) que les femmes (E6, E11).

Par ailleurs, les personnes interviewées ont exprimé des formes de motivation non financières. À ce titre, certains entrepreneurs hybrides ont évoqué la poursuite de leur passion comme motif de création de leur entreprise.

Depuis mon enfance, j'exerçais de petites activités de commerce et de prestation de services. C'est quelque chose qui est en moi, que je ne peux pas arrêter. J'aime entreprendre et c'est pourquoi, quand j'ai eu mon emploi salarié, j'ai continué. (E10)

L'emploi salarié ne permettant pas toujours aux individus d'exercer leur passion, ils se réalisent en créant leur propre entreprise. Pour certains entrepreneurs hybrides interviewés, cette passion est souvent exercée avant même d'obtenir l'emploi salarié (E10 et E19). Ce dernier résultat montre également que la passion comme principale motivation entrepreneuriale peut précéder le salariat, mettant ainsi en évidence des cas spécifiques d'entrepreneurs hybrides qui font le chemin inverse de l'EH traditionnel, c'est-à-dire qui migre habituellement du salariat vers l'entrepreneuriat.

En outre, certains répondants affirment que la création de leur entreprise est un moyen de valoriser leurs compétences et de transmettre leur savoir-faire. Ils ont acquis généralement des expériences professionnelles au cours de la carrière salariale ou en suivant une formation spécifique en entrepreneuriat, ce qui les motive à créer une entreprise pour mettre en valeur les compétences acquises.

J'ai suivi beaucoup de formations en entrepreneuriat et c'est ce qui m'a motivé à aller dans ce sens. Aussi, j'ai estimé que j'avais assez de compétences dans mon domaine pour réussir. (E13)

Les entreprises généralement créées par cette catégorie d'entrepreneurs hybrides ont un lien avec la formation initiale ou la profession salariale. C'est notamment le cas des répondants E4, E9, E14 et E18, tous des salariés dans le domaine de l'éducation et qui ont créé des instituts d'enseignement primaire ou du supérieur.

L'analyse des résultats a également identifié la protection et la sécurité sociale, notamment la perte éventuelle de l'emploi salarié, ainsi que le désir de transiter vers l'entrepreneuriat à temps plein comme des motifs de l'engagement de certains répondants dans l'EH.

Je me suis dit que, si à la fin de l'année 2002 je ne passais pas maître-assistant, je risquais de perdre mon poste. Mais, comme j'aime l'enseignement, j'ai créé mon institut. (E9)

Ce qui m'a motivé en premier pour créer mon entreprise, c'est l'espoir de pouvoir quitter un jour le salariat. (E8)

Ainsi, lorsqu'il n'y a pas de visibilité sur les perspectives de carrière dans le salariat, des personnes salariées peuvent être amenées à créer parallèlement leur entreprise pour se mettre à l'abri d'une éventuelle perte d'emploi. Pour un désir d'autonomie, certains entrepreneurs hybrides envisagent clairement de devenir leur propre patron à long terme en quittant le travail salarié.

Par ailleurs, l'analyse a mis en évidence certains facteurs de motivation liés à l'environnement des entrepreneurs hybrides interrogés. Des répondants ont indiqué que la priorité de leur engagement dans l'EH est la création d'emplois pour des membres de la famille, particulièrement pour la conjointe (E17) et les frères (E13).

J'avais mes petits frères au village qui étaient à ma charge. J'ai mis en place la ferme pour les occuper et leur permettre de se prendre en charge eux-mêmes. (E13)

Mon épouse n'a pas d'emploi. J'ai donc ouvert le restaurant pour lui trouver une occupation en la nommant comme gérante. (E17)

Au Burkina Faso, la grande majorité des salariés subissent une pression sociale et morale de la part des membres de la famille qui n'ont pas d'emploi. L'EH constitue donc pour ces derniers une option afin de trouver des emplois à des proches et d'apaiser la pression sociale. Ainsi, l'EH peut contribuer à diminuer le taux de chômage exacerbant dans le contexte burkinabè.

Deux autres raisons d'ordre environnemental ont été évoquées par les entrepreneurs hybrides : un motif de responsabilité sociale et la volonté de contribuer au développement du pays. Certains entrepreneurs hybrides sont motivés par le gain social qu'ils peuvent tirer de la création de leur entreprise.

La création de la coopérative au profit des femmes est une manière pour moi d'apporter ma contribution à l'épanouissement économique des femmes au Burkina Faso. (E16)

Cette entrepreneure hybride, à travers sa coopérative, accompagne les femmes qui évoluent dans le domaine de l'agroalimentaire par des séances de formation et du conseil, ce qui leur permet d'améliorer leurs conditions de vie et d'assurer progressivement leur autonomisation.

Plusieurs autres entrepreneurs hybrides lient leur engagement entrepreneurial à leur patriotisme à travers leur contribution au développement de leur pays (E8, E9, E15, E19 et E20). Pour eux, leur engagement dans l'EH vise à développer certains secteurs d'activité encore sous-exploités pour la prospérité économique de leur pays.

Mon objectif est d'offrir un cadre d'apprentissage pratique pour compléter la formation théorique des élèves. Aussi, mon activité contribue à la transformation des produits locaux de mon pays en leur donnant beaucoup plus de valeur ajoutée. (E20)

Certains de ces entrepreneurs hybrides sont engagés dans le secteur de l'enseignement supérieur (E8 et E9), tandis que d'autres dans le négoce agricole (E16) et l'agroalimentaire (E19 et E20), notamment la transformation des produits locaux (fruits et lait). Au Burkina Faso, l'offre dans ces domaines d'activité est généralement beaucoup en

delà de la demande. Ainsi, l'PEH permet de stimuler certains secteurs d'activité porteurs qui présentent des opportunités socioéconomiques considérables, mais encore sous-exploitées.

En somme, les entrepreneurs hybrides interrogés ne sont pas uniquement motivés par leurs besoins personnels, qu'ils soient économiques ou non économiques, mais également par une question d'éthique sociale et de citoyenneté. Le contexte socioculturel influence également leur choix de s'engager dans l'PEH. En outre, les entrepreneurs hybrides ont des motivations multifactorielles et multifactorielles qui évoluent au cours du temps. La quasi-totalité des répondants ayant évoqué la passion comme motivation entrepreneuriale a aussi mentionné le besoin d'augmenter les revenus (E3, E6, E15, E10 et E19). La recherche de revenus supplémentaires et la valorisation des compétences acquises sont également avancées comme des motifs de choix de l'PEH (E18). Ainsi, les motivations des entrepreneurs hybrides sont mixtes, donc à la fois économiques, non économiques et contextuelles.

3.2 Des stratégies endogènes de conciliation des activités entrepreneuriales et salariales

L'analyse des résultats de l'étude montre que les entrepreneurs hybrides développent plusieurs stratégies pour concilier leurs obligations salariales et entrepreneuriales.

Une solution consiste à coordonner et piloter à distance les activités entrepreneuriales au moyen de la numérisation et des nouvelles technologies de la communication (Internet, messagerie instantanée, téléphonie portable). Cette stratégie permet aux entrepreneurs hybrides de contrôler les activités courantes sans une exigence de présence physique dans l'entreprise.

Je reste en contact avec mes employés qui gèrent mon établissement grâce à la technologie. Avec le numérique, je peux résoudre beaucoup de problèmes même en n'étant pas présent sur le site. (E4)

La numérisation de l'entreprise apparaît donc comme un tremplin pour concilier l'emploi salarié et l'activité entrepreneuriale. Les outils numériques sont utilisés dans la commercialisation des produits et services, mais aussi dans la gestion quotidienne de l'entreprise pour animer des réunions et pour contrôler virtuellement les activités courantes.

Un autre mécanisme de conciliation consiste à déléguer la gestion des activités courantes de l'entreprise à un personnel diversifié. En dehors de certains domaines clés, par exemple les relations avec les partenaires stratégiques de l'entreprise (financiers, clients et fournisseurs privilégiés) qui restent à la discrétion de l'entrepreneur hybride, la gestion quotidienne de l'entreprise est assurée par des employés.

Mes employés s'occupent des affaires courantes de l'entreprise et moi je m'occupe du relationnel et des marchés. (E10)

Pour la grande majorité d'entrepreneurs hybrides, la délégation de la gestion courante de l'entreprise à un personnel qualifié et motivé constitue un facteur clé pour concilier l'emploi salarié et l'activité entrepreneuriale. Par conséquent, un système particulier de management et de motivation du personnel est mis en place pour obtenir sa forte adhésion et sa participation effective.

Moi, au-delà du salaire que je paye au gestionnaire de ma ferme, je lui ai offert une grosse moto qui n'existait pas dans la zone et une parcelle. Je le considère comme un membre de ma famille et cela le motive énormément. » (E5)

Les entrepreneurs hybrides adoptent ainsi un style de management beaucoup plus humaniste basé sur des valeurs socioculturelles comme l'empathie, l'affection, la solidarité et la générosité à travers des dons. Un tel style de management met les employés en confiance et leur permet de se sentir en famille dans l'entreprise. Il incite ainsi le personnel à plus d'engagement dans le développement de l'entreprise.

La délégation de la gestion des activités entrepreneuriales se fait également par l'implication des membres de la famille, d'amis et de connaissances proches. C'est notamment le cas de E19, qui s'appuie sur sa conjointe et sur sa fille comme employées pour gérer l'entreprise pendant qu'il remplit ses obligations salariales.

J'ai impliqué ma femme et ma fille, qui est étudiante, dans la gestion de mon entreprise. Elles me suppléent pendant que je remplis mes obligations salariales. (E19)

L'implication de la famille est particulièrement importante pour les femmes entrepreneures hybrides, qui font souvent face à des difficultés liées à leur rôle de mère de famille. À cet effet, E20 nous explique sa stratégie, qui consiste à intéresser son époux et ses enfants à la vie de son entreprise. Elle passe généralement les weekends avec les membres de sa famille dans l'entreprise, ce qui lui permet de mettre ces derniers à contribution et de renforcer l'harmonie dans sa vie familiale.

En outre, les résultats de l'étude montrent que les entrepreneurs hybrides sacrifient leurs loisirs en s'investissant dans leur entreprise pendant le temps libre du travail salarié, notamment les heures de pause, les weekends et les congés. Une situation qui implique un don de soi, de la rigueur, de la perspicacité et le sens de l'organisation de la part de l'entrepreneur hybride.

J'ai mon travail salarié de 7 h 30 à 16 h. Et à partir de 16 h, je me consacre à ma seconde activité, mais, avant ça, j'ai établi un programme d'activité dans mon entreprise avec mes collaborateurs. (E15)

Les entrepreneurs hybrides sacrifient donc leur temps de repos après le travail salarié pour marquer leur présence physique dans l'entreprise, car la pérennité de celle-ci passe nécessairement par le leadership de son fondateur, qui se doit d'y être présent et de faire preuve de capacité à mettre la « main à la pâte ».

Le samedi, quand j'arrive dans ma ferme, je me mets à la tâche, je ne joue pas au petit

patron, je retrousser mes manches, je nettoie quand ce n'est pas bien nettoyé. (E5)

Toutefois, cette présence est rendue plus difficile chez les femmes entrepreneures hybrides, qui se retrouvent le plus souvent à faire face à une triple vie à gérer : familiale, salariale et entrepreneuriale. Les femmes entrepreneures interviewées ont toutes évoqué la difficulté à consacrer la totalité de leur temps libre à leur activité entrepreneuriale à cause de leurs responsabilités familiales.

4. Discussion

Des raisons économiques et non économiques justifient l'engagement des individus interrogés dans l'EH. Aussi, l'environnement influence les motivations des entrepreneurs hybrides. Ces derniers tentent de concilier l'emploi salarié et l'activité entrepreneuriale en déléguant la gestion courante à un personnel diversifié, mais leur contribution mentale et leur présence physique restent incontournables pour la pérennisation de l'entreprise créée.

4.1 Une mixture des motivations économiques et non économiques, selon le contexte socioculturel

Les motivations des entrepreneurs hybrides interrogés reposent sur des facteurs à la fois économiques et non économiques. Pour certains entrepreneurs hybrides, le niveau faible de la rémunération salariale pour couvrir les charges familiales est à l'origine de la création de leur entreprise. Pour d'autres, qui disposent pourtant d'un salaire relativement élevé, leur engagement dans l'EH s'explique par le désir d'augmenter leurs revenus pour améliorer leur style de vie et ainsi maintenir un bon niveau de vie sociale après la retraite.

Ces résultats corroborent les conclusions des travaux de recherche selon lesquelles les entrepreneurs hybrides sud-africains (Aladejebi, 2020; Dzomonda et Fatoki, 2018) et nigériens (Aladejebi, 2020) sont motivés par la mobilisation de revenus complémentaires. Ils rejoignent également celles de Folta et ses collègues (2010), qui montrent que les personnes salariées à faibles

revenus comme celles à revenus élevés peuvent s'engager dans l'EH pour augmenter leur niveau de revenus. L'écrasante majorité des entrepreneurs hybrides de notre échantillon ont évoqué le motif de revenus comme raison de leur engagement dans l'EH. Ce résultat montre que les entrepreneurs hybrides au Burkina Faso sont beaucoup plus motivés par des facteurs économiques/financiers. Cette situation n'est pas étonnante au regard du contexte économique du pays, où la plupart des salariés sont souvent payés en dessous du SMIG, alors que le coût de la vie ne fait qu'augmenter, particulièrement avec les crises économique, sécuritaire et politique que traverse actuellement le pays.

En outre, les entrepreneurs hybrides interviewés ont également avancé des motifs non économiques, notamment la passion, la valorisation des compétences ou du savoir-faire, l'autonomie, la protection contre la perte de l'emploi salarié, une question d'éthique sociale et de citoyenneté. Ces motivations non financières montrent qu'au-delà de la question des revenus, les entrepreneurs hybrides burkinabè cherchent l'épanouissement psychologique et social. Ces résultats rejoignent ceux de plusieurs travaux antérieurs qui indiquent que, lorsque les individus ont satisfait leurs besoins fondamentaux comme la recherche de l'argent, ils recherchent des avantages psychologiques (Aladejebi, 2020; Dzomonda et Fatoki, 2018; Folta et collab., 2010).

La poursuite de la passion a déjà été révélée par Thorgren et ses collègues (2014) pour justifier l'engagement des salariés dans une activité entrepreneuriale. Nos résultats complètent ce dernier motif en identifiant d'autres raisons non économiques de l'engagement des salariés dans l'EH : la valorisation des compétences ou du savoir-faire, l'esprit de patriotisme et la recherche de l'autonomie. Toutefois, contrairement aux travaux antérieurs, les résultats de la présente recherche montrent que les motivations économiques et non économiques des entrepreneurs hybrides ne sont pas mutuellement exclusives.

En outre, nos résultats ne font pas ressortir une différence significative dans les motivations des

entrepreneurs hybrides selon le sexe. Par conséquent, on peut admettre qu'au Burkina Faso, les entrepreneurs hybrides, hommes comme femmes, ont des motivations mixtes, avec toutefois une prédominance des motivations financières, en raison des conditions de vie difficiles dans ce pays. Ainsi, notre recherche permet de confirmer la pertinence de l'approche de la motivation entrepreneuriale de Gabarret et Vedel (2015), qui classe les motivations entrepreneuriales suivant deux dimensions (économique et non économique). Également, la présente recherche en contexte africain révèle une double identité de l'EH jusqu'à ignorée par la littérature. À côté de l'approche conceptuelle traditionnelle, qui définit l'entrepreneur hybride comme un salarié migrant vers l'entrepreneuriat, ce dernier peut aussi s'identifier à un entrepreneur qui accède à un emploi salarié, tout en conservant son entreprise.

Par ailleurs, la pression sociale, notamment l'obligation morale de prendre en charge des membres de la famille, a poussé certains répondants à s'engager dans l'EH. D'autres salariés ont créé leur entreprise en tenant compte des potentialités économiques de certains secteurs d'activité. Leur ambition est de contribuer au développement de leur pays en valorisant les produits locaux et en comblant les déficits de l'offre dans certains secteurs d'activité, par exemple l'éducation, l'élevage et le négoce agricole. Ces secteurs d'activité ont un impact économique très important dans le contexte burkinabè en matière de création d'emplois et de valeur ajoutée, mais restent souvent sous-exploités.

Aussi, certains entrepreneurs hybrides veulent se sentir utiles à leur communauté en permettant à d'autres personnes de bénéficier de leur expertise pour un épanouissement plus grand. C'est le cas d'une entrepreneure hybride qui, à travers la création de sa coopérative, aide les femmes à mieux développer leurs activités dans l'agroalimentaire. Ces résultats confirment donc que le contexte socioculturel influence la motivation entrepreneuriale (Liñán et collab., 2013; Williams et Williams, 2012). Ils soutiennent les conclusions de Demir et ses collègues (2022) selon lesquelles l'EH peut varier d'un pays à l'autre en raison des différences du contexte socioculturel.

4.2 L'adoption d'un style de management humaniste comme stratégie innovante de conciliation du double rôle salarié-entrepreneur

Les entrepreneurs hybrides, pour mieux se consacrer à leurs obligations salariales, confient la gestion courante de leur entreprise à un personnel diversifié, notamment des employés, des membres de la famille, des amis et des proches. Toutefois, ils conservent certains domaines clés de leur entreprise, tout en la contrôlant à distance au moyen d'outils numériques. Ces entrepreneurs n'ont manifesté aucune volonté de restreindre la croissance de leur entreprise à cause des obligations salariales, contrairement aux conclusions de Duberley et Carrigan (2013). Nos résultats confirment plutôt que la délégation de certaines tâches dans l'entreprise est une option pour concilier les multiples rôles de l'entrepreneur hybride (Léger-Jarniou, 2013; Richomme-Huet et d'Andria, 2013).

En outre, nos résultats montrent que les entrepreneurs hybrides ont mis en place un style particulier de management, de type humaniste, qui met à contribution certaines valeurs socioculturelles comme l'empathie, la solidarité, la générosité et l'entraide. Il permet d'obtenir une meilleure implication et un engagement effectif des employés dans le développement de l'entreprise. Ce résultat n'était pas jusqu'ici mis en évidence dans les travaux antérieurs sur les stratégies de conciliation entrepreneuriat-salarié, bien que ce style de management prônant un « leadership relationnel » soit voulu par les employés et adapté au contexte africain (Illa, 2012).

Le soutien familial s'est avéré très important pour concilier l'activité entrepreneuriale et l'emploi salarié, notamment pour les femmes entrepreneures hybrides, qui ont besoin d'une harmonie dans leur vie familiale pour concilier leur triple rôle contradictoire : familial, salarial et entrepreneurial. Ce résultat corrobore celui de certains auteurs, qui indiquent que le soutien de l'entourage est incontournable pour concilier la vie entrepreneuriale et la vie familiale (Bourgain et Chaudat, 2015; Nikina et collab., 2012).

4.3 La contribution mentale et la présence physique de l'entrepreneur hybride comme un levier de pérennisation de l'entreprise

Les résultats de l'étude indiquent que la qualité du leadership des entrepreneurs hybrides est fondamentale à la survie de leur entreprise. C'est pour cette raison que ces derniers maintiennent discrètement certains domaines d'activité stratégiques de leur entreprise. Pour un souci de contrôle de leur entreprise, ils exploitent également les outils numériques pour coordonner à distance leur activité entrepreneuriale.

Toutefois, certains entrepreneurs hybrides se consacrent entièrement aux tâches de leur entreprise pendant leur temps libre après le travail salarié en sacrifiant leurs loisirs, les autres occupations familiales et sociales. La présence physique des entrepreneurs hybrides permet, selon eux, de renforcer leur leadership, d'assister et de motiver leurs employés ainsi que d'assurer le développement de leur entreprise. La qualité du leadership de l'entrepreneur hybride à travers l'expression de sa passion et sa maîtrise du domaine d'activité paraît donc fondamentale à la bonne conduite des activités de l'entreprise. Ce résultat a été déjà relevé dans des travaux de recherche qui montrent que la présence physique et la contribution mentale des managers/leaders contribuent à accroître les performances de l'entreprise (Illa, 2012; Ropo et Parviainen, 2001).

En outre, il ressort des résultats de notre recherche que les entrepreneurs hybrides qui créent leur entreprise en lien avec l'emploi salarié éprouvent moins de difficultés dans la gestion de leur double rôle. En effet, ils maîtrisent leur domaine d'activité et peuvent faire des économies d'échelle dans la prise de décisions. Ce résultat indique que les individus désirant se lancer dans l'EH optent pour des domaines d'activité soit en lien avec l'emploi salarié, soit relevant de leur expertise.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'analyser les motivations des entrepreneurs hybrides et de mettre en lumière les stratégies qu'ils développent pour concilier leur double rôle de salarié-entrepreneur. Les résultats montrent que les entrepreneurs hybrides burkinabè ont des motivations entrepreneuriales mixtes (économiques et non économiques) : l'augmentation des revenus, la passion, la valorisation des compétences ou du savoir-faire, la protection contre la perte de l'emploi salarié, l'autonomie, le souci de réduire la pression sociale, la recherche du gain social et l'esprit de patriotisme et de citoyenneté.

Par ailleurs, plusieurs stratégies sont développées par les entrepreneurs hybrides pour concilier leurs obligations salariales et leur occupation entrepreneuriale : la délégation des activités courantes de l'entreprise à un personnel diversifié ; l'adoption d'un style de management beaucoup plus humaniste ; le contrôle de l'entreprise à distance en exploitant les outils numériques ; le sacrifice de la vie sociale par la présence physique dans l'entreprise ; et la qualité du leadership.

Ces résultats enrichissent la littérature sur les dynamiques entrepreneuriales, notamment celles portant sur les entrepreneurs hybrides, en montrant que les motivations de ces derniers sont non seulement mixtes (économiques et non économiques), mais aussi multifactuelles et multifactorielles, et varient selon le contexte socioculturel. En outre, la présente recherche montre que la contribution mentale et la présence physique de l'entrepreneur hybride constituent un levier fondamental de la pérennité de l'entreprise créée.

Dans une optique managériale et politique, nos résultats appellent les pouvoirs publics à soutenir

l'EH au regard de sa contribution indéniable dans l'augmentation des revenus des salariés, dans la création d'emplois et dans le développement de certains secteurs d'activité à forte potentialité économique. En outre, la compréhension des motivations et des stratégies de conciliation salariat-entrepreneuriat permettra de proposer des systèmes d'accompagnement et de financement adaptés à cette catégorie d'entrepreneurs hybrides en plein essor au Burkina Faso.

Limites et pistes de recherche

Cette recherche présente des limites et des perspectives d'approfondissement de la question de l'EH. Elle n'a pas tenu compte des différentes étapes du processus entrepreneurial, en l'occurrence les étapes de recherche de l'idée et de passage à l'acte entrepreneurial, qui impliquent généralement des exigences différentes. Or, il est probable que les motivations de même que les stratégies de conciliation des rôles d'employé et d'entrepreneur évoluent suivant qu'on se situe en amont ou en aval de la création de l'entreprise. Par conséquent, les motivations entrepreneuriales et les stratégies de conciliation du double rôle de l'EH peuvent varier selon que le salariat précède l'entrepreneuriat, et vice versa. Cet aspect pourrait être approfondi et faire l'objet de recherches pour mieux élucider le phénomène de l'EH, qui se positionne indéniablement comme une option à plusieurs défis socioéconomiques au Burkina Faso en particulier et en Afrique en général. Une étude ultérieure pourrait également se concentrer plus spécifiquement sur les mères entrepreneures hybrides au vu de la place prépondérante de la gent féminine dans l'économie nationale, mais qui est amenée à concilier une triple vie, au lieu de la double vie que la littérature attribue aux mères entrepreneures traditionnelles.

RÉFÉRENCES

- Akouwerabou, L. (2018). Les difficultés de management des entrepreneures burkinabè : une question de style de management? *Revue CEDRES-Études*, série Sciences de gestion, *semestre 1 et 2*, 48-68.
- Aladejebi, O. (2020). Hybrid entrepreneurship: Combining employment and self employment in Nigeria. *Archives of Business Review*, 8(7), 404-418. <https://doi.org/10.14738/abr.87.8725>

- Asante, E. A., Danquah, B., Oduro, F., Affum-Osei, E., Twumasi, M. A., Azunu, C. et Li, C. (2022). Entrepreneurial career persistence of hybrid entrepreneurs: The opposing moderating roles of wage work-to-entrepreneurship enrichment and entrepreneurship-to-wage work enrichment. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103660. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103660>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/13620430810870476>
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2^e éd.) PUF.
- Bourgain, M. et Chaudat, P. (2015). Vie professionnelle et maternité : représentations comparées de jeunes entrepreneures et cadres en TPE et PME en croissance. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(2-3), 83-108. <https://doi.org/10.3917/entre.142.0083>
- Burke, A. E., FitzRoy, F. R. et Nolan, M. A. (2008). What makes a die-hard entrepreneur? Beyond the "employee or entrepreneur" dichotomy. *Small Business Economics*, 31(2), 93-115. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9086-6>
- Burmeister-Lamp, K., Lévesque, M. et Schade, C. (2012). Are entrepreneurs influenced by risk attitude, regulatory focus or both? An experiment on entrepreneurs' time allocation. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 456-476. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.12.001>
- Campion, E. D., Caza, B. B. et Moss, S. E. (2020). Multiple jobholding: An integrative systematic review and future research agenda. *Journal of Management*, 46(1), 165-191. <https://doi.org/10.1177/0149206319882756>
- d'Andria, A. et Gabarret, I. (2017). Mères et entrepreneures : étude de la motivation entrepreneuriale des mampreneurs françaises. *Revue internationale P.M.E.*, 30(1), 155-181. <https://doi.org/10.7202/1039789ar>
- Demir, C., Werner, A., Kraus, S. et Jones, P. (2022). Hybrid entrepreneurship: A systematic literature review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(1), 29-52. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1764738>
- Duberley, J. et Carrigan, M. (2013). Les identités de carrière des "mumpreneurs" : les expériences des femmes de combiner entreprise et maternité. *International Small Business Journal*, 31(6), 629-651. <https://doi.org/10.1177/0266242611435182>
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative? *Le libellio d'ÆGLIS*, 8(3), 3-9. <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2013/01/Libellio27.pdf>
- Dzomonda, O. et Fatoki, O. (2018). Demystifying the motivations towards hybrid entrepreneurship among the working populace in South Africa. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(4), 1-9. https://www.researchgate.net/publication/330170965_Demystifying_the_motivations_towards_hybrid_entrepreneurship_among_the_working_populace_in_South_Africa
- Eijdenberg, E. L. et Masurel, E. (2013). Entrepreneurial motivation in a least developed country: Push factors and pull factors among MSEs in Uganda. *Journal of Enterprising Culture*, 21(01), 19-43. <https://doi.org/10.1142/S0218495813500027>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Fitzgerald, M. A. et Winter, M. (2001). The intrusiveness of home-based work on family life. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(1), 75-92. <https://doi.org/10.1023/A:1009444820906>
- Folta, T. B., Delmar, F. et Wennberg, K. (2010). Hybrid entrepreneurship. *Management Science*, 56(2), 253-269. <https://www.jstor.org/stable/27784110>
- Gabarret, I. et Vedel, B. (2015). Pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale. *La revue des sciences de gestion*, 1(271), 13-20. <https://doi.org/10.3917/rsg.271.0013>
- Gabarret, I., Vedel, B. et Eitzol, P. (2016). Quelles valeurs se cachent derrière la motivation des jeunes étudiants-entrepreneurs? *Gestion 2000*, 33(2), 233-253. <https://doi.org/10.3917/g2000.332.0233>
- Global Entrepreneurship Research Association (GERA). (2016). *Global entrepreneurship monitor: Global report 2015-2016*. GERA. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=49480>

- Global Entrepreneurship Research Association (GERA). (2017). *Global entrepreneurship monitor: Global report 2016-2017*. GERA. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2016-2017-global-report>
- Gomez-Breyssse, M. (2016). L'entrepreneur « lifestyle ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3), 231-256. <https://doi.org/10.3917/entre.153.0231>
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Hammarström, N. et Nylén, V. (2014). *Pursuing hybrid entrepreneurship in Academia: A study about identifying influencing factors correlated to academic entrepreneurship*. Umeå University. <https://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:730441/fulltext01.pdf>
- Hien, F. K. (2002). *L'entrepreneuriat féminin au Burkina Faso : une étude exploratoire*. Université de Groningue. https://www.researchgate.net/publication/4868068_L'entrepreneuriat_feminin_au_Burkina_Faso_une_etude_exploratoire
- Higgins, C. A., Duxbury, L. E. et Irving, R. H. (1992). Work-family conflict in the dual-career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(1), 51-75. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0749-5978\(92\)90004-Q](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0749-5978(92)90004-Q)
- Hughes, K. D. (2003). Pushed or pulled? Women's entry into self-employment and small business ownership. *Gender, Work & Organization*, 10(4), 433-454. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00205>
- Illa, H. (2012). *Études des styles de management au Burkina Faso et au Sénégal : à la recherche des spécificités d'un système de management africain*. Université de Groningue. https://www.researchgate.net/publication/254821765_Etudes_des_styles_de_management_au_Burkina_Faso_et_au_Senegal_A_la_Recherche_des_Specificites_d'un_Systeme_de_management_africain
- Institut national de la statistique et de la démographie (INSD). (2020). *Tableau de bord économique et social de régions du Burkina Faso*. Gouvernement du Burkina Faso. <http://insd.bf/index.php/component/content/article/16-les-publications/les-publications-periodiques/160-tableau-de-bord-de-l-economie-des-regions>
- Jennings, J. E. et McDougald, M. S. (2007). Work-family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice. *Academy of Management Review*, 32(3), 747-760. <https://www.jstor.org/stable/20159332>
- Jolibert, A. et Jourdan, P. (2006). *Marketing Research : méthodes de recherche et d'études en marketing* (1^{re} éd.). Dunod.
- Klyver, K., Steffens, P. et Lomberg, C. (2020). Having your cake and eating it too? A two-stage model of the impact of employment and parallel job search on hybrid nascent entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 35(5), 106042. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106042>
- Kurczewska, A., Mackiewicz, M., Doryń, W. et Wawrzyniak, D. (2020). Peculiarity of hybrid entrepreneurs—revisiting Lazear's theory of entrepreneurship. *Journal of Business Economics and Management*, 21(1), 277-300. <https://dx.doi.org/10.3846/jbem.2020.11959>
- Léger-Jarniou, C. (2013). *Femmes entrepreneurs et forte croissance : est-ce possible?* Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation & HEG Fribourg. <https://shs.hal.science/halshs-01116054>
- Liñán, F., Fernández-Serrano, J. et Romero, I. (2013). Necessity and opportunity entrepreneurship: The mediating effect of culture. *Revista de Economía Mundial*, 33, 21-47. https://www.researchgate.net/publication/235937863_Necessity_and_opportunity_entrepreneurship_The_mediating_effect_of_culture
- Luc, S., Chirita, G. M., Delvaux, E. et Kepnou, A. K. (2018). Hybrid entrepreneurship: Employees climbing the entrepreneurial ladder. *International Review of Entrepreneurship*, 16(1), 89-114. https://www.researchgate.net/publication/324149737_Hybrid_Entrepreneurship_Employees_Climbing_the_Entrepreneurial_Ladder
- Marshall, D. R., Davis, W. D., Dibrell, C. et Ammeter, A. P. (2019). Learning off the job: Examining part-time entrepreneurs as innovative employees. *Journal of Management*, 45(8), 3091-3113. <https://doi.org/10.1177/0149206318779127>
- Nikina, A., Le Loarne-Lemaire, S. et Shelton, L. M. (2012). Le rôle de la relation de couple et du soutien du conjoint dans l'entrepreneuriat féminin. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(4), 37-60. <https://doi.org/10.3917/entre.114.0037>
- Nordström, C. (2015). *The passionate combining entrepreneurs* [Thèse de doctorat, Mid Sweden University]. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.32383.10402>

- Petrova, K. (2012). Part-time entrepreneurship and financial constraints: Evidence from the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics. *Small Business Economics*, 39(2), 473-493. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9310-7>
- Phungwayo, L. G. et Mogashoa, T. (2014). The role of entrepreneurship on the socio-economic development of rural women: A case study of Kwa-Mhlanga in the Mpumalanga province (Republic of South Africa). *International Journal of Business and Social Science*, 5(9), 71-77. https://www.researchgate.net/publication/265955220_The_Role_of_Entrepreneurship_on_the_Socio-Economic_Development_of_Rural_Women_A_Case_Study_of_Kwa-Mhlanga_in_the_Mpumalanga_Province_Republic_of_South_Africa
- Raffee, J. et Feng, J. (2014). Should I quit my day job? A hybrid path to entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 57(4), 936-963. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.0522>
- Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Hunt, S., Cox, L. W. et Hay, M. (2002). *Global entrepreneurship monitor: 2002 executive report*. Babson College, London Business School et Ewing Marion Kauffman Foundation. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2002-global-report>
- Richomme-Huet, K. et d'Andria, A. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs. *Management international*, 17(3), 100-111. <https://doi.org/10.7202/1018270ar>
- Rispa, M. H. et Jouison-Laffitte, E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(1), 15-40. <https://doi.org/10.3917/entre.141.0015>
- Ropo, A. et Parviainen, J. (2001). Leadership and bodily knowledge in expert organizations: Epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 1-18. [http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221\(00\)00030-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00030-0)
- Schulz, M., Urbig, D. et Procher, V. (2016). Hybrid entrepreneurship and public policy: The case of firm entry deregulation. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 272-286. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.01.002>
- Semaan, S. (2010). Échantillonnage espace-temps et échantillonnage déterminé selon les répondants des populations difficiles à joindre. *Methodological Innovations Online*, 5(2), 60-75. <https://doi.org/10.4256/mio.2010.0019>
- Sessions, H., Nahrgang, J. D., Vaulont, M. J., Williams, R. et Bartels, A. L. (2021). Do the hustle! Empowerment from side-hustles and its effects on full-time work performance. *Academy of Management Journal*, 64(1), 235-264. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2018.0164>
- Shapero, A. (1975). *The displaced, uncomfortable entrepreneur*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. <https://ssrn.com/abstract=1506368>
- Solesvik, M. Z. (2017). Hybrid entrepreneurship: How and why entrepreneurs combine employment with self-employment. *Technology Innovation Management Review*, 7(3), 33-41. <http://dx.doi.org/10.22215/timreview/1063>
- Song-Naba, F. (2015). Les fondements ethniques de l'entrepreneuriat des femmes immigrées dans la restauration à Ouagadougou, Burkina Faso. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(2), 139-165. <https://doi.org/10.3917/entre.142.0139>
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G. et Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles*, 57(3), 491-516. <https://doi.org/10.7202/006887ar>
- Strauss, A.L. et Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative techniques*, Thousand Oaks. Sage publications. https://www.academia.edu/download/47236857/Basics_of_Qualitative_Research_Techniques_and_Procedures_for_Developing_Grounded_Theory.pdf
- Thomas, O. O. et Okunbanjo, O. I. (2021). Hybrid entrepreneurship as a tool for poverty reduction in Nigeria: A review of literature with qualitative research and content analysis. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 11(1), 41-49. <https://doi.org/10.5195/emaj.2021.216>
- Thorgren, S., Nordström, C. et Wincent, J. (2014). Hybrid entrepreneurship: The importance of passion. *Baltic Journal of Management*, 9(3), 314-329. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2013-0175>
- Tremblay, D.-G. (1998). *L'aménagement et la réduction du temps de travail: les enjeux, les approches, les méthodes*. Éditions St-Martin.
- Tremblay, D.-G. (2005). Articulation emploi-famille : les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 1(1), 36-56.

https://www.researchgate.net/publication/242761429_Articulation_emploi-famille_Les_sources_de_difficultes_et_les_perspectives_de_solution_dans_les_secteurs_de_l%27education_de_la_sante_et_des_services_sociaux_1

Tremblay, D.-G. (2017). Articulation emploi-famille : le secteur de l'économie sociale, un secteur innovateur en matière de GRH? @GRH, 2(23), 121-145. <https://doi.org/10.3917/grh.172.0121>

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

Williams, N. et Williams, C. C. (2012). Evaluating the socio-spatial contingency of entrepreneurial motivations: A case study of English deprived urban neighbourhoods. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(7-8), 661-684. <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.710259>

Xi, G., Block, J. H., Lasch, F., Robert, F. et Thurik, R. (2017). *Mode of entry into hybrid entrepreneurship: New venture start-up versus business takeover* [Discussion paper series]. Institute of Labor Economics. <http://hdl.handle.net/10419/174014>