



HAL
open science

L'évolution d'organisation unipersonnelle à plurielle : le cas de Codressing

Juliette Martin

► **To cite this version:**

Juliette Martin. L'évolution d'organisation unipersonnelle à plurielle : le cas de Codressing. Gestion et management. 2023. dumas-04381364

HAL Id: dumas-04381364

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04381364v1>

Submitted on 9 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Mémoire de recherche

**L'ÉVOLUTION D'ORGANISATION
UNIPERSONNELLE À PLURIELLE :
LE CAS DE CODRESSING**

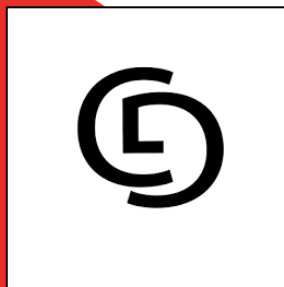
Présenté par : MARTIN Juliette

Entreprise d'accueil : Codressing
Rosenthaler Strasse, 40-41 Hackesche Höfe,
Hof VII, 10178 Berlin

Date de stage : du 04/04/23 au 04/07/23

Tuteur entreprise : PALUSSIÈRE Floriane
Tuteur universitaire : TARILLON Caroline

**Master 1 Entrepreneuriat et management de projet
2022 - 2024**



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Malgré l'évolution des théories, l'entrepreneur et son entreprise sont encore confondus en une seule personne. Dans l'imaginaire collectif, on associe la réussite et le développement d'une entreprise à celui qui la dirige. Est-il seulement possible qu'une société fonctionne avec une seule personne en son sein ? La littérature autour de l'entrepreneuriat valorise de plus en plus le travail en équipe et ses bénéfices, déconstruisant complètement l'idée que l'entrepreneur se suffit à lui-même. Pourtant, il existe des organisations unipersonnelles, c'est-à-dire des entreprises qui n'emploient pas. Dans ce mémoire nous allons nous interroger sur la viabilité de ces entreprises, ainsi que sur la place de l'entrepreneur dans leur développement. Je vais essayer de répondre à la question suivante : Dans quelle mesure le passage d'organisation unipersonnelle à organisation aux forces plurielles, est-il un enjeu qui relève de l'entrepreneur et de ses compétences ? Pour réaliser cette tâche, je vais m'appuyer sur mon expérience en tant que stagiaire au sein de l'entreprise Codressing : organisation unipersonnelle détenue par la personne de Floriane Palussière, créatrice de la société.

SUMMARY

In spite of the development of the currents of thoughts in entrepreneurship research, the entrepreneur and the company are still melted in one person. In the collective mind, people associate the wellbeing of the company with the one owning it. But, is it even possible for a corporation to work with only one individual only? The literature on entrepreneurship increasingly promotes teamwork and its benefits. Searchers are deconstructing the idea that the entrepreneur is self-sufficient. Yet, one person organization does exist. In this work, we will examine the viability of those "one person organizations". We are also gonna look at the place of the entrepreneur in the development of the firm. I am gonna try to answer the following question: In which way the transition from a one person organization, to a plural organization, depends on the entrepreneur and its competences? To answer this question, I will use my internship experience at Codressing: a one person organization owned by Floriane Palussière, the founder.

MOTS CLÉS : organisation, organisation unipersonnelle, entrepreneur, équipe, compétences, développement d'entreprise, embauche.

KEY WORDS : organization, one person organization, entrepreneur, team, skills, business development, hiring.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	6
INTRODUCTION	8
1. CADRE THEORIQUE : REVUE DE LA LITTERATURE	10
2. LES ENJEUX DE LA PASSATION D'ORGANISATION UNIPERSONNELLE A PLURIELLE.....	13
2.1. UN ENJEU : POURQUOI ?.....	13
2.1.1. L'ORGANISATION UNIPERSONNELLE ET SES LIMITES	13
2.1.2. LE MYTHE DE L'ENTREPRENEUR SOLITAIRE.....	14
2.1.3. UN BESOIN D'AIDE INTERNE.....	15
2.2. LA PASSATION D'ORGANISATION UNIPERSONNELLE A PLURIELLE FACE AUX LIMITES DE L'ENTREPRENEUR ET DE SES RESSOURCES.....	15
2.2.1. LES LIMITES DE MOYENS	16
2.2.2. LES LIMITES DE COMPETENCES.....	16
2.2.3. LES LIMITES DE CAPACITES	18
2.3. LA PASSATION D'ORGANISATION UNIPERSONNELLE A PLURIELLE COMME ENJEU FACE AUX LIMITES DE L'IMPARTITION ET DES STAGIAIRES	19
2.3.1. LES LIMITES DE L'IMPARTITION	19
2.3.2. LIMITES DANS LA COMMUNICATION AVEC L'EQUIPE EXTERNE A L'ENTREPRISE	20
2.3.3. LIMITES DES STAGIAIRES	21
3. UN ENJEU QUI RELEVE DES COMPETENCES INTRINSEQUE A L'ENTREPRENEUR ET D'ELEMENTS EXTRINSEQUES A L'ENTREPRISE	25
3.1. DES COMPETENCES DE L'ENTREPRENEUR.....	25
3.1.1. TRANSMETTRE SA VISION ET FEDERER UNE EQUIPE	25
3.1.2. CREER DE LA VALEUR FINANCIERE, NECESSAIRE A L'EMBAUCHE.....	26
3.2. DES MOYENS EXTERIEURS A L'ENTREPRENEUR.....	26
3.2.1. DES EVENEMENTS EXTERIEURS	26
3.2.2. DU CERCLE VICIEUX.....	27
3.3. RESPONSABILITE DE L'ENTREPRENEUR	28

3.3.1.	IL EST LE NOM ET LE VISAGE DE L'ENTREPRISE.....	28
3.3.2.	PREMIER RESPONSABLE, CAR PREMIER IMPACTE	28
4.	LES CONSEQUENCES DE LA STAGNATION AU STADE D'ORGANISATION UNIPERSONNELLE.....	30
4.1.	UNE ENTREPRISE QUI NE GRANDIT PAS EST UNE ENTREPRISE QUI MEURT	30
4.1.1.	CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE.....	30
4.1.2.	L'EQUIPE COMME CREATION DE VALEUR POUR L'ENTREPRISE	31
4.2.	LIMITES ET INTERETS D'UNE ENTREPRISE QUI NE CREE PAS D'EMPLOIS	31
4.2.1.	COROLLAIRE ENTRE ENTREPRENEURIAT ET CREATION D'ORGANISATION.....	31
4.2.2.	INTERESSEMENT POUR LA SOCIETE	32
4.3.	INVESTIR OU NE PAS INVESTIR DANS DES EMPLOYES ?.....	33
4.3.1.	LES RISQUES.....	33
4.3.2.	LA RUPTURE DU CERCLE VICIEUX.....	33
4.3.3.	INJECTION DE MOYENS POUR PARVENIR A L'EMBAUCHE.....	33
	CONCLUSION	35
	BIBLIOGRAPHIE	36
	GLOSSAIRE	41

INTRODUCTION

Plus de 15000 références, 300 et quelques devis, une dizaine de fichiers photos, et des tableaux Excel à la pelle : c'est le désordre des fichiers chez Codressing.

Codressing, c'est un service de location de vêtements de designers et robes de mariées, avec option d'achat. Cette entreprise est dirigée par Floriane Palussière, qui a elle-même fondée la société en 2020.

Si, en arrivant, je pataugeais dans cette multitude d'informations, Floriane elle s'y retrouvait parfaitement. Sa mémoire fonctionne comme la barre de recherche du google drive : une couleur, un mot, et elle retrouve l'article. Ce qui était parfaitement fonctionnel pour elle, ne l'était absolument pas pour moi. J'avais l'impression de perdre du temps à chercher des données. Il y avait, selon moi, un sujet à explorer autour de l'intégration de nouvelles personnes à l'entreprise : Comment rendre le lieu propice à l'utilisation de divers individus ? Très rapidement, ce n'était plus un sujet. Je me suis habitué au mode de fonctionnement, je connaissais les articles, son fouillis était devenu le mien. À tel point que lorsque qu'une seconde stagiaire, Alisson, a rejoint l'équipe à la fin de mon premier mois de stage, c'est moi qui l'aiguillais dans la botte de foin d'informations Codressing.

Finalement, cet amas de données désordonnées n'était pas le signe d'une mauvaise organisation de la part de Floriane, mais d'une charge de travail trop large pour les épaules d'une personne. Actuellement, nous sommes trois dans l'entreprise : Floriane (la gérante), Alisson et moi (les stagiaires). Nous sommes trois et aucune journée ne passe sans que l'on ne soit toutes occupées. S'il y a assez de travail pour trois personnes, c'est qu'il y a trop de travail pour une seule.

Pourtant, Codressing est, aujourd'hui, une société avec en son sein un seul individu : Floriane Palussière. Codressing est une SARL unipersonnelle, c'est-à-dire qu'elle ne comprend qu'un seul associé. Pour désigner plus précisément les entreprises à un seul associé et 0 employé, Katz (1984) utilise le terme de « *one person organization* », ou, en français, d'organisation unipersonnelle : « *The one person organization is a work organization, as opposed to a social or bureaucratic one.* » (Katz, 1984). Floriane organise son travail seul et seule. En ce sens, elle rentre dans la définition de l'organisation unipersonnelle de Katz.

Mais comment Floriane fait-elle pour organiser une telle charge de travail ? Est-ce qu'elle y parvient ? Est-ce qu'une telle quantité de tâches n'est pas le signe pour développer l'équipe de l'entreprise (en recrutant à long terme, notamment) ? Ne pas pouvoir répondre à la totalité de la demande représente un blocage du développement de la société. Par exemple, via la perte de certains clients auxquels on peut oublier de répondre face à la liste de choses à faire. Pourquoi Floriane n'augmente-t-elle donc pas ses effectifs ? Elle développe à elle seule l'entreprise Codressing depuis

trois ans. Cela pose la question de s'il est encore possible de continuer de développer cette entreprise seule...

Ce constat fait au cours de mes deux premiers mois au sein de l'entreprise Codressing, m'amène à me demander dans quelle mesure le passage d'organisation unipersonnelle à organisation aux forces plurielles, est-il un enjeu qui relève de l'entrepreneur et de ses compétences ?

Dans un premier temps, nous allons nous intéresser aux travaux et concepts existants, de façon à aborder la question de manière éclairée. Il sera ensuite question de déterminer les éléments qui font de cette passation un enjeu pour Codressing. Puis nous nous intéresserons aux éléments dont cela dépend. Finalement nous parlerons des conséquences de la stagnation et des solutions pour permettre l'évolution.

1. CADRE THEORIQUE : REVUE DE LA LITTERATURE

Codressing se définit comme une « société entrepreneuriale (à responsabilité limitée) », c'est à-dire une SARL unipersonnelle.

« Une société unipersonnelle est une forme de structure dans laquelle le processus de création et le fonctionnement peuvent être réalisés par une seule personne. À ce titre, on peut également parler de société à associé unique. » (*Société unipersonnelle : le guide ultime (2023)*, o. D.).

Ce statut souligne l'unicité du membre de l'entreprise. Unicité qui place Floriane au sein du mythe de l'entrepreneur solitaire. Qu'est-ce que ce mythe ?

« L'entrepreneur est le sujet, l'acteur, et la création d'entreprise, le résultat de son action. Aussi l'entrepreneuriat ne peut-il être défini qu'en faisant référence à l'entrepreneur » Hernandez (1999).

Cette citation illustre parfaitement le concept d'entrepreneur solitaire. Il est à la tête de l'entreprise, il est le moteur de l'entreprise, il est l'entreprise. À travers ce concept on confond le gestionnaire avec la société : ils ne font plus qu'un. Cette perception était notamment portée par l'approche par les traits¹, de l'entrepreneur. Cette approche, dominante jusqu'à la fin des années 1980, essaye de déterminer un profil psychologique de l'entrepreneur. Celui-ci serait détenteur de qualités spécifiques, ce qui le différencie des autres, lui donnant les capacités d'entreprendre. Cette

¹ « L'approche descriptive appelée également, approche par les traits (Stevenson et Jarillo, 1990) est une approche centrée sur l'individu. Elle consiste à repérer les traits de personnalités et les caractéristiques qui définissent la personnalité de l'entrepreneur. L'hypothèse principale derrière cette école de pensée est que les entrepreneurs possèdent des traits de personnalité, des attributs personnels et un système de valeurs qui les prédisposent à une activité entrepreneuriale et les distinguent des autres individus (les non-entrepreneurs) (Greenberger et Sexton, 1988 ; Gartner, 1990 ; Shaver et Scott, 1991). » (Diamane et al., 2016)

approche a été vivement remise en question, notamment avec l'arrivée d'autres théories telles que l'approche comportementaliste² et l'approche processuelle³.

Le cheminement de pensée se détache petit à petit de l'entrepreneur pour s'intéresser également aux éléments extérieurs dans l'entrepreneuriat. Cette évolution dans l'approche sous-entend qu'on ne peut comprendre l'entrepreneuriat et le fonctionnement d'une entreprise que si l'on regarde à travers le prisme de son gérant. Ainsi, est-ce qu'une entreprise peut fonctionner qu'avec ce seul gérant ?

D'un côté, ce gérant est celui qui a permis l'émergence de l'entreprise. Dans son article *L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle*, Hernandez (2008) s'évertue à définir le concept d'émergence dans le cadre d'entrepreneuriat. Il reprend la définition de Donato Bergandi (1998, 1999-2000) selon laquelle « l'émergentisme » est une « stratégie d'explication des phénomènes complexes en l'opposant au réductionnisme. » (Hernandez, 2008). Par là on entend que l'émergentisme ne réduit pas les phénomènes à une cause mais s'intéresse à la complexité des événements qui en sont la cause. La cause est plurielle. L'émergentisme est par définition opposé à l'idée d'un entrepreneur seul et tout puissant comme seule cause de l'existence de son entreprise. Ainsi, si l'entrepreneur fait germer une idée d'entreprise, il ne peut la mener à bien seul. L'émergence d'une entreprise via une seule personne serait rapidement limitée. Or s'il y a plus d'émergence, alors il cela signifie qu'il n'y a plus d'actions. Peut-il seulement y avoir d'entreprise sans actions ? Puisqu'il n'y a pas d'entreprises inactives, l'émergence est inhérente à l'entreprise et son développement.

Pourtant, Katz parle bien d'organisation unipersonnelle. Si l'organisation n'est pas toujours entreprise, l'entreprise est, elle toujours organisation puisqu'elle réunit un groupe d'individus pour la réalisation d'un but commun. Cette organisation est plurielle dans ses forces. Nous parlerons donc d'organisation plurielle en opposition à l'organisation personnelle, tout au long de ce papier.

Par organisation plurielle, j'entends une organisation comprenant plusieurs membres. Les membres de cette organisation forme le groupe qui tend vers l'achèvement d'un dessein commun.

² « Les adeptes de cette approche montrent que la compréhension et la prédiction de la performance des entrepreneurs sont le résultat de l'observation de ce qu'ils font et non pas de comprendre ce qu'ils sont. En ce sens, l'approche comportementale définit l'entrepreneur à travers les actions et les comportements qu'il engage lors de la création d'entreprise plutôt que par ses traits de personnalité (Chandler et Jansen, 1992) » (Laïch et al., 2022)

³ « L'approche par processus est une approche dynamique qui s'intéresse à des phénomènes en évolution. » (Diamane et al., 2016)

L'étude de l'équipe au sein de l'entreprise est arrivée tardivement dans la recherche en entrepreneuriat. Après avoir théorisé sur les qualités de l'entrepreneur, on s'est donc intéressé aux qualités de l'équipe. Bayad et Couteret (2002) nomment la complémentarité, et la compatibilité des compétences.

Actuellement, nous sommes une équipe de trois personnes à Codressing. Mais dans moins d'un mois, Floriane sera de nouveau la seule force de l'entreprise.

Il est question de savoir si la présence d'une équipe sur le long terme est dans les intérêts de Codressing.

2. LES ENJEUX DE LA PASSATION D'ORGANISATION UNIPERSONNELLE A PLURIELLE

2.1. UN ENJEU : POURQUOI ?

Avant de partir du postulat que cette évolution est un enjeu, il semble important de définir les éléments qui en font effectivement un, ou non.

2.1.1. L'ORGANISATION UNIPERSONNELLE ET SES LIMITES

Jerome A. Katz (1984) définit le concept « *one person organization* »⁴, soulignant l'existence d'entreprises à une seule personne. En Amérique, mais aussi en Europe, beaucoup de sociétés ne sont composées que d'un membre : La personne qui tient le tabac en de chez vous, celui/celle qui ouvre son salon de tatouage, ou encore Floriane Palussière avec Codressing. Ces entrepreneurs solitaires semblent contredire, de par leurs simples présences, les théoriciens qui s'opposent à la conception de l'entrepreneur comme seule force de son entreprise. Leurs entreprises fonctionnent malgré l'absence d'équipe interne. En conséquence, construire une équipe ne semble pas représenter un enjeu. Évoluer d'organisation unipersonnelle à plurielle n'est pas une étape nécessaire pour rendre ces entreprises rentables et pérennes. Cependant, ces organisations unipersonnelles ont une ambition limitée : l'unicité de leur membre bloque leur développement. Bayad et al. (2007) ne nient pas l'existence de ces sociétés fonctionnelles, mais soulignent leurs limites évolutives :

« Une restriction à l'individu seul peut limiter le potentiel de croissance de l'affaire. Les entrepreneurs seuls peuvent gagner leur vie, parfois même correctement, mais il est extrêmement difficile de développer une entreprise en travaillant seul. Les entreprises connaissant le plus de succès évoluent de sorte à nécessiter une organisation formalisée, une équipe de direction et une structure collective. » (Bayad & al., 2007).

Dans la littérature, on différencie le *manager* de l'*entrepreneur* (Acharya, 2022) :

- Le *manager* est responsable du maintien de la rentabilité de l'entreprise ainsi que de sa pérennité. Il peut être amené à entreprendre, mais dans ce seul but.
- L'*entrepreneur* est celui qui prend des risques pour l'entreprise et son développement.

⁴ « *The one person organization is a work organization, as opposed to a social or bureaucratic one.* » Katz (1984)

Dans le cas d'organisation unipersonnelle sans but de développement, comme le tabac en bas de chez nous, on peut parler d'*entrepreneur manager* : il ne prend plus de risques pour faire évoluer son entreprise, il cherche à maintenir la stabilité dans laquelle celle-ci se situe.

Codressing, en revanche, propose une boutique à Berlin, un *pop-up store*⁵ à Varades en France, ainsi qu'un site internet. La multiplicité des canaux de distribution, permet de déduire une prise de risque de la part de Floriane, dans le dessein de développer la société. Elle se différencie du tabac puisqu'elle ne se contente pas de manager. Elle démontre une volonté de croître, qui s'oppose à la forme même de l'organisation unipersonnelle, comme expliquée dans la citation de Bayad et al. (2007) ci-dessus. Nonobstant, les auteurs utilisent le subjonctif, n'affirmant pas qu'il soit complètement impossible de faire progresser sa société en étant seul.

2.1.2. LE MYTHE DE L'ENTREPRENEUR SOLITAIRE

Depuis plus de trois ans, Floriane parvient à développer sa société. Sa polyvalence lui permet de s'occuper aussi bien de la boutique physique qu'en ligne, des relations clients que des relations fournisseurs... Fournisseur : voici le premier terme qui nous indique que Floriane n'est en réalité pas vraiment seule.

En 2004, Isabelle Danjou dit qu' « il n'y pas d'entrepreneur individuel, il n'y a pas d'entrepreneur isolé, il n'y a pas d'entrepreneur dans sa chambre... on entreprend avec d'autres et dans un milieu où il y a beaucoup de choses, où il y a beaucoup de monde » (Bayad & Naffakhi-Charfeddine, 2007). En effet, dans le cas de Codressing, Floriane n'a pas été seule pour développer tous les aspects de la société. Elle a souvent fait appel à des aides extérieures. Elle collabore avec des développeurs pour la réalisation de son site internet, elle délègue des tâches à d'autres entreprises... Elle fait, par exemple, appel à une couturière en cas de dégradation des vêtements après une location. On parle d'impartition, c'est-à-dire de la « stratégie d'une entreprise qui se procure à l'extérieur des biens matériels ou des services, au lieu de prendre elle-même en charge leur production ou leur fourniture. Les différentes techniques d'impartition sont la sous-traitance⁶, la franchise, la concession, la licence d'exploitation. » (Larousse, o. D.). Cette externalisation est en partie stratégique, car elle permet d'économiser sur des salaires. Il n'est pas pertinent d'employer un/e couturier/ère directement au sein

⁵ « A l'origine et au sens strict, un pop-up store est un magasin éphémère de petite surface qui se monte très rapidement grâce à l'utilisation d'une structure légère et spécialement pensée. (...) Dans un sens plus général, le terme de pop-up store est employé pour tous les types de magasins éphémères, même si ceux-ci ne se montent pas avec un système de type pop-up. » (Boitmobile, o. D.)

⁶ « Selon l'Association française de Normalisation (Afnor) : "la sous-traitance est définie comme l'opération par laquelle un entrepreneur confié par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage." » (Insee, o. D.)

de la boutique, car la demande n'est pas assez forte. Il est plus économe de sous-traiter occasionnellement.

L'entrepreneur n'est certes pas vraiment seul, mais en tant que seul employé de son entreprise, il semble suffisant puisqu'il peut faire appel à des sous-traitants.

2.1.3. UN BESOIN D'AIDE INTERNE

En réalité, l'aide d'équipes externes n'est pas bastant dans le cas de Codressing. L'existence de deux boutiques physiques (Berlin et Varades) l'illustre très bien puisqu'il faut être au minimum deux pour s'occuper de deux lieux. Le *pop-up store* en France parvient à être ouvert, huit heures par semaine, grâce à l'aide bénévole de sa mère. Nous ne la compterons pas comme employée car elle n'est pas créatrice de valeur pour l'entreprise Codressing, elle n'est pas vectrice de proposition, ni initiante. Par ailleurs, la boutique en France sert plus de point de dépôt pour le service de la Conciergerie⁷, que de lieu de vente/location.

Codressing n'est pas encore solvable : Floriane ne se versant pas de salaire, il semble compromis de pouvoir en verser un à de potentiels salariés. Ainsi, le recrutement de stagiaires non-rémunérées est une solution pour répondre aux besoins de l'entreprise lors de la période estivale. L'embauche saisonnière de stagiaires (entre une et trois personnes) souligne le besoin d'aide interne à l'entreprise. L'embauche répétitive de stagiaires est la preuve que cette organisation unipersonnelle a besoin, plus de la moitié du temps, de forces plurielles. Si le travail déjà présent est trop pour une personne, alors il est impossible de développer plus l'entreprise, puisque cela serait synonyme de plus de travail. Cette situation illustre la suite des propos d'Isabelle Danjou en 2004, qui dit : « Les entreprises qui ne tiennent qu'à un seul homme, les entreprises trop personnelles sont fragiles, dangereuses ou ne connaissent qu'un développement limité... » (Bayad & al., 2007).

2.2. LA PASSATION D'ORGANISATION UNIPERSONNELLE A PLURIELLE FACE AUX LIMITES DE L'ENTREPRENEUR ET DE SES RESSOURCES

La création d'une équipe semble être un enjeu pour Codressing puisque la demande de travail interne est suffisante pour plusieurs personnes. Plus que cela, la charge de travail ne peut pas être

⁷ La Conciergerie chez Codressing est le service par lequel des particuliers peuvent déposer leurs articles pour les mettre à la location (avec option d'achat ou non) au sein de la boutique (physique et en ligne).

accomplie par une seule personne. Les limites de moyens, de compétences et de capacités relatives à l'individu, l'en empêchent.

2.2.1. LES LIMITES DE MOYENS

Un moyen est « ce qui permet de réaliser un but que l'on vise » (CNRTL, o. D.). Pour une entreprise, on parle de moyens humains et matériels, pour l'achèvement d'un dessein. Par définition, l'entrepreneur solitaire a des moyens humains réduits. Comme dit précédemment, il peut compenser cela par la sous-traitance. Cependant, les moyens financiers (moyens matériels) peuvent constituer un blocage à l'impartition. Dans le cas de Codressing, on peut prendre l'exemple des photos pour le site internet. Chaque article est pris en photo, puis celles-ci sont détournées pour faire apparaître la pièce sur un fond blanc. La délégation de cette tâche à une entreprise externe est trop coûteuse. Floriane doit donc le faire elle-même. Chacun de ses travaux qu'il n'est pas possible de déléguer, à cause d'insuffisance matérielle ou humaine, impliquent leurs prises en charge par l'entrepreneur. Il va, alors, faire face à une autre limite de moyen : celui du moyen « temps ». Une journée n'étant composée que de vingt-quatre heures, il n'est pas possible pour l'entrepreneur de cumuler indéfiniment les nouvelles tâches. En conséquence, Floriane se retrouve obligé de faire des sacrifices. Elle a souhaité mettre en place une loterie mensuelle pour gagner une location gratuite. Devant la boutique, il y a des tickets que les passants remplissent. Cependant, personne n'a été tiré au sort depuis au moins deux mois. On note donc un désir de mettre en place de nouvelles choses pour développer la société, sans pour autant réussir à tout aboutir. Cela est accru par le fait que le service de location est un service qui prend du temps. Au-delà de la gestion d'entreprise, du fonctionnement d'une boutique, et du marketing, Codressing et son service de location implique :

- De laver les pièces à la main,
- De recoudre certaines pièces soi-même,
- De se déplacer chez des professionnels de l'entretien du vêtement...

Ce manque de temps est amplifié par la non-automatisation de beaucoup de fichiers. Il faut changer manuellement l'état des pièces sur le site internet, il faut changer manuellement la localisation des pièces sur des fichiers Excel, il faut faire les tickets de caisse manuellement...

Les moyens inhérents à une seule personne ne permettent pas l'accomplissement de toutes les tâches de l'entreprise en développement.

2.2.2. LES LIMITES DE COMPETENCES

Philippe Mérieu (1989) définit la compétence comme « un savoir identifié mettant en jeu une ou des capacités, dans un champ notionnel ou disciplinaire déterminé. » (Mérieu, 1989). En bref, la

compétence est un savoir-faire appris que l'on peut ensuite mettre en application. L'importance des compétences de l'entrepreneur est soutenue par l'approche comportementaliste de l'entrepreneuriat. Ce courant émerge dans les années 1990. Selon Omrane et al. (2011), « les avancées apportées par cette approche fonctionnaliste ou béhavioriste soulignent le fait que ce sont les compétences entrepreneuriales, notamment à connotation praxéologique, qui génèrent la réussite au cours du processus entrepreneurial. » Cette approche s'intéresse aux actions de l'entrepreneur dans son environnement.

Cependant, partir du postulat que l'entrepreneur seul détient toutes les compétences nécessaires et suffisantes à l'activité de son entreprise, reviendrait à le repositionner dans ce mythe d'entrepreneur solitaire et tout puissant. Floriane ne prétend pas avoir les compétences d'une couturière, c'est pourquoi elle sous-traite cette tâche. Par ailleurs, la citation Omrane et al. (2011), parle de « compétences entrepreneuriales », c'est-à-dire une catégorie de compétences spécifiques. Ils excluent donc d'autres compétences, pourtant nécessaires à l'activité de l'entreprise. Ces compétences doivent donc être détenues par d'autres membres.

Malgré des lacunes dans certains domaines de compétences, l'entrepreneur va régulièrement en acquérir de nouvelles par la pratique. Pour autant, par manque d'intérêt pour la tâche ou par manque de capacités nécessaires à l'exécution de celle-ci, l'entrepreneur n'aura pas toujours une valeur ajoutée dans tous les domaines de compétences. On peut illustrer ce propos avec la gestion des réseaux sociaux de Codressing par Floriane. Elle ne s'intéresse pas aux heures préférentielles pour poster, ni aux *trends*⁸ en cours sur une plateforme pour créer son contenu. Elle ne va pas accorder d'importance à la retouche photos ou aux placements des images sur le *feed*⁹ instagram. Cette méconnaissance des règles tacites des réseaux sociaux pour percer, empêche à ses comptes de se faire connaître. Preuve en étant, il est rare que les publications Instagram dépassent les vingt *likes*. Un *community manager*¹⁰, dont le rôle est de connaître les enjeux des réseaux sociaux et leur fonctionnement, serait plus efficace que Floriane dans la gestion des plateformes. Cela rejoint l'article de Bayad et al. (2007), *L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial*, dans lequel les auteurs se posent la question de la viabilité de l'entrepreneur solitaire « dans un monde en perpétuel évolution, nécessitant des compétences et des connaissances diverses. » Comme l'indique le nom de l'article, les auteurs vont souligner les bénéfices de l'équipe dans le domaine

⁸ Par « *trends* », j'entends, ici, les tendances liées aux réseaux sociaux/présentent sur les plateformes.

⁹ On parle de *social media feed* : « c'est le fil d'actualité qui s'affiche au sein de Facebook, Twitter ou Instagram. Ce feed est constitué des informations que les autres utilisateurs partagent avec vous ou de façon publique. » (Pure illusion, o. D.)

¹⁰ « Le *community manager* ou CM est l'individu en charge du développement et de la gestion de la présence d'une marque ou organisation sur les réseaux sociaux et autres espaces communautaires contrôlés ou non par la marque. » (Boitmobile, o. D.-a)

entrepreneurial, en opposition avec les limites de la solitude. Cette solitude implique effectivement une limite des compétences.

2.2.3. LES LIMITES DE CAPACITES

Philippe Mérieu (1989) distingue la compétence de la capacité. La capacité est l'« activité intellectuelle stabilisée et reproductible dans des champs divers de la connaissance. » (Mérieu, 1989). Une capacité relève plus des traits de la personnalité que la compétence. Elles ont cependant pour point commun, de pouvoir se développer ou diminuer avec le temps et la pratique. L'importance des capacités de l'entrepreneur était, elle, soutenue par l'approche antérieure à la comportementaliste : l'approche par les traits. C'était l'approche qui prévalait jusqu'au milieu des années 1980 (Omrane et al., 2011). Koubaa et al. (2016) définissent cette approche en expliquant qu'elle « consiste à repérer les traits de personnalité et les caractéristiques qui définissent la personnalité de l'entrepreneur ». Cette approche a rapidement fait face à un problème : la non-exhaustivité de la liste de ces traits.

« Malgré une vaste littérature consacrée aux caractéristiques psychologiques des entrepreneurs, il est toujours possible de recenser de nouveaux traits de personnalité de ces entrepreneurs. » (Koubaa et al., 2016).

Puisque cette liste est interminable, elle est incompressible en un seul homme. L'entrepreneur est limité en capacités et doit faire face à ses propres lacunes. Le seul moyen apparent pour compenser ce manque est l'équipe. La diversité des membres va influencer sa performance (Bayad et al., 2007). Dans le cas de mon stage à Codressing, j'ai pu constater l'efficacité du travail en équipe lors d'un shooting photo à *Gut Leben Resort* à Berlin. Floriane, Alisson (stagiaire chez Codressing), et moi-même avons chacune mobilisée des capacités différentes ce qui a permis de mener à bien cet événement. Alisson démontre des capacités relationnelles. Elle a su les utiliser pour mettre à l'aise les modèles, de façon à créer une ambiance conviviale. Cette qualité, était justement contrebalancée par celle de Floriane, en termes de leadership et de gestion. Sa position a permis de cadrer le shooting, de donner un rythme pour être le plus productif possible. Autrement, il aurait été facile de s'éparpiller avec quatre modèles. Personnellement, j'ai mis en exergue mes capacités créatives de façon à préparer les tenues pour les modèles individuellement et collectivement : c'est-à-dire l'assemblage des pièces pour une tenue, et l'assemblages des tenues entre elles pour créer une cohérence visuelle sur les photos. Notre rôle n'était pas fixe, et nous avons dû être polyvalentes. Cependant, nos trois types de personnalités différents, nous ont naturellement guidés vers certaines tâches pour lesquelles nous étions plus compétentes.

L'entrepreneur seul, dans une organisation unipersonnelle est plus limité en qu'individu isolé. Le travail en équipe permet de surmonter ses limites. Mais le travail en équipe présente lui-même des limites quand celle-ci n'est pas interne à l'entreprise.

2.3. LA PASSATION D'ORGANISATION UNIPERSONNELLE A PLURIELLE COMME ENJEU FACE AUX LIMITES DE L'IMPARTITION ET DES STAGIAIRES

La gérante de Codressing semble avoir conscience de ses propres limites en tant qu'individu, pour développer l'entreprise, puisqu'elle fait régulièrement appel à une aide externe. Mais ce type d'aide a ses propres limites.

2.3.1. LES LIMITES DE L'IMPARTITION

L'impartition peut être un choix stratégique adopté par certaines entreprises. Dans le cas de l'industrie de la mode, l'externalisation de certaines tâches s'est beaucoup développée depuis les années quatre-vingt-dix (Tregan, 2006). Cette solution présente des avantages. Dans sa thèse, *Stratégie concurrentielle du donneur d'ordre et mode de relation avec ses sous-traitants*, Jeanne-Marie Tregan va souligner l'avantage du partenariat pour les petites entreprises face à l'instabilité environnementale :

« L'instabilité de l'environnement incite les organisations à être flexibles et décentralisées. » (Tregan, 2006).

Cette flexibilité permet de répondre aux micro-tendances, et aux changements rapide, de l'industrie de la mode en l'occurrence. Cependant, l'instabilité environnementale, décrite dans l'ouvrage, ne comprend pas l'arrivée d'évènements imprévisibles comme le Covid. Jusqu'alors, la mondialisation était vu par un prisme positif, qui a été brisé lorsque les industries et les consommateurs ont constaté l'absence d'auto-suffisance. Par exemple, la France n'avait pas les capacités ni les moyens pour produire assez de masques. Dans le cas d'une petite entreprise, si elle rencontre une difficulté avec un fournisseur, elle peut se retrouver bloquée. Dans le cas de Codresing, lorsque le premier développeur n'a pas rempli son cahier des charges pour le site internet, Floriane

s'est retrouvée bloquée avec un site comportant des bugs¹¹. On constate une première limite à l'externalisation des tâches.

Si le développeur n'a pas rempli sa fonction, c'est aussi preuve du manque d'intérêt pour l'entreprise de la part du sous-traité. Le principe de l'impartition veut que ce soit des personnes extérieures à l'entreprise qui réalisent la tâche. Si la personne est extérieure à la société, alors elle n'est pas forcément impactée par la réussite de celle-ci. Elle n'a peut-être même pas conscience des conséquences d'un travail mal exécuté. On peut prendre l'exemple des pressings avec lesquels Codressing travaillent. Ils stipulent dans leurs conditions générales de ventes qu'ils ne sont pas responsables pour les pièces endommagées. Ils se protègent eux-mêmes, mais ne s'intéressent pas à la conséquence financière que peut représenter la dégradation d'un article de designers.

La sous-traitance des tâches ne permet pas une aussi bonne exécution que quand elles sont réalisées à l'intérieur de l'entreprise, par des employés avec un intérêt pour l'entreprise et une vision globale de celle-ci. L'absence de ce point de vue constitue la troisième limite de l'externalisation. On a pu l'expérimenter récemment, avec un nouveau développeur pour le site internet. Il pensait qu'il serait simple de passer à un nouveau site car il n'avait pas conscience de la complexité qu'implique le service de location :

- Il faut mettre deux options d'achats pour chaque articles (location ou vente)
- Il faut ajouter des variants pour préciser l'état de l'article, les modalités d'entretiens, ...
- Il faut rajouter des calendriers pour pouvoir réserver des pièces à l'avant, connaître leurs disponibilités...
- Il y a une base de données très lourdes car on retrouve plus de 1500 articles, et rarement deux fois le même
- ...

Au-delà de ne pas posséder la vision de l'entreprise, il avait du mal à l'intégrer lors de la communication.

2.3.2. LIMITES DANS LA COMMUNICATION AVEC L'EQUIPE EXTERNE A L'ENTREPRISE

Communiquer avec des équipes externes peut s'avérer complexes à cause des points de vue différents sur la situation, sur l'entreprise. Là où d'habitude, la pluralité des points de vue peut être un atout pour stimuler la créativité de l'entreprise, elle est ici un frein. Elle en est un car la communication est mauvaise, empêchant de faire émerger les avantages d'une équipe diversifiée.

¹¹ « Défaut de conception ou de réalisation d'un programme informatique, qui se manifeste par des anomalies de fonctionnement de l'ordinateur. » (Larousse, o. D.)

Cela s'est avéré encore plus compliqué en tant que stagiaire de communiquer. De par notre position, Alisson et moi n'avons aucun lien, aucun canal de communication avec les développeurs. Pourtant, nous travaillons nous aussi sur le site internet. Ne pas pouvoir discuter des avancées de chacun a amené se marcher dessus. Il est par exemple arrivé que le développeur supprime deux jours de travail sur la description des références car il devait rajouter des variants. Une meilleure communication m'aurait évité d'avancer sur une tâche inutilement. Dans leur ouvrage, *Des espoirs déçus des équipes à distance*, Yves-Frédéric Livian et Isabelle Parot (2008) démontrent les difficultés et limites d'équipes travaillant ensemble mais à distance. Ils spécifient que leur travail ne s'appuie que sur un constat unique, d'une entreprise. L'expérience faites à Codressing entre développeurs et stagiaires soutient cette théorie.

« Le travail collectif à distance crée des formes organisationnelles fragiles et ne représente pas une base solide pour la création de nouveaux collectifs fondés sur la coopération et le partage. » (Livian & Parot, 2008).

2.3.3. LIMITES DES STAGIAIRES

Un stagiaire est un apprenti, c'est-à-dire qu'il « apprend un métier, une technique, sous la direction d'un maître » (CNRTL, o. D.). Il faut le former. Cette formation implique du temps. Ainsi parfois le stagiaire, selon son niveau, peut demander plus de temps qu'il n'en fait gagner. Le besoin de cette formation est l'illustration du manque de compétences acquises. N'embaucher que des stagiaires, c'est ne jamais embaucher de personnes complètement qualifiées pour le poste. L'apport de valeur ajoutée à l'entreprise de la part du stagiaire est plus limité que celui d'une personne dont la formation est terminée.

Au-delà des compétences limitées, la durée de vie du stagiaire est limitée. Il est là pour le temps donné de son stage, sans possibilité d'évolution dans l'entreprise, dans le cas de Codressing. Cette vision à court terme ne permet pas au stagiaire de se projeter dans l'entreprise, d'y trouver un intérêt personnel. Or l'intérêt personnel est une force de motivation dans le travail. En 1989, Bird

théorise, à partir des concepts de la psychologie sociale, sur les étapes du développement des petits groupes. À savoir l'attraction, l'attachement, la projection, le conflit, le développement.

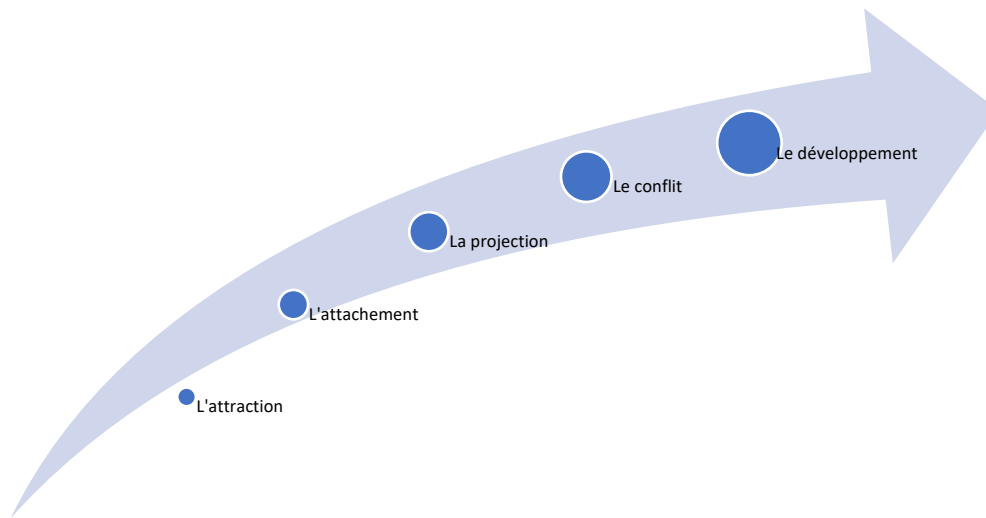


Figure 1 - Les étapes du développement des petits groupes par Bird (1989) appliqué à l'équipe d'entreprise

« Au cours de ce processus de développement de l'équipe, le facteur temps a un rôle important » pour que les membres de l'équipe « construisent petit à petit une vision partagée. » (Bayad et al., 2007).

Des stagiaires de trois mois n'ont pas le temps de traverser toutes ses étapes. Ainsi, il est compliqué, voire impossible, de construire une équipe soudée et donc performante avec des stagiaires.

De plus, le stage non rémunéré ne permet pas de fournir les motivations extrinsèques nécessaires à l'implication de l'apprenti dans l'entreprise (Beccavin, 2022). Dans *De quelles façons la pratique de gratification individuelle du bon point peut-elle permettre d'entretenir la motivation des élèves dit « difficiles »*, Ludivine Beccavin reprend la théorie de Maslow pour parler de la motivation.

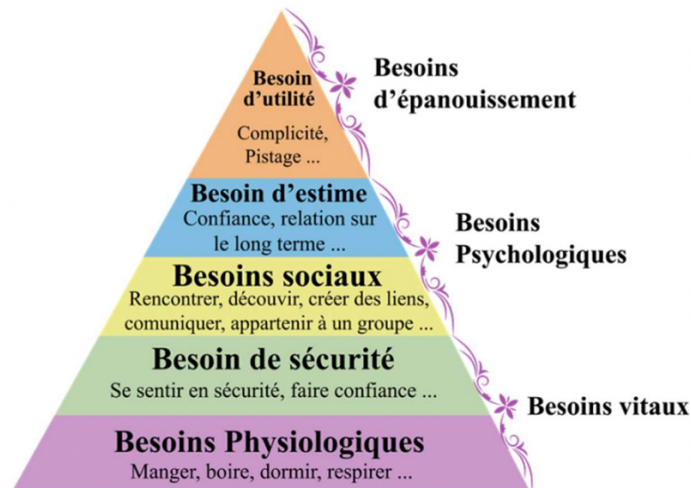


Figure 2 - Représentation de la pyramide de Maslow dans : *De quelles façons la pratique de gratification individuelle du bon point peut-elle permettre d'entretenir la motivation des élèves dit « difficiles »*, par Ludivine Beccavin (2022)

Il faut satisfaire les besoins inférieurs en premier pour ensuite aller chercher la satisfaction des suivants. En prenant la pyramide à l'envers dans le cadre du stagiaire on note que :

- Le besoin d'utilité, permettant l'épanouissement, n'est pas satisfait : de par sa position d'apprenti il est plus difficile de confier des tâches à responsabilités au stagiaire, donc de le faire sentir réellement utile.
- Le besoin d'estime n'est pas comblé pour les mêmes raisons que pour le besoin d'utilité.
- Les besoins sociaux le sont plus puisque nous sommes trois à Codressing, et que l'équipe s'entend bien.
- Enfin les besoins vitaux ne peuvent être comblés car il n'y a pas de salaire.

La motivation qui devrait découler de la gratification de ses besoins est donc relativement absente dans le cas du stagiaire chez Codressing. Ainsi, non seulement l'équipe interne a des compétences limitées, mais une volonté de mettre en exergue ses capacités limitée également.

Finalement la position limitée des stagiaires ne permet pas l'émergence de l'entreprise (Hernandez, 2008). Les quatre types d'émergences (provoquée, pure, conditionnelle et négociée) présentées dans le tableau 1 de l'article ont pour point commun de donner de la responsabilité aux employés :

- Émergence provoquée : les fluctuations génératrices de désordres impliquent un lâché-prise qui donne plus de pouvoir aux envies des employés
- Émergence pure : valorisation des réseaux informels qui amènent à l'auto-organisation/gestion de la communication inter-employés
- Émergence conditionnelle : valorisation de l'auto-organisation

- Émergence négociée : Liberté des employés dans l'accès et l'utilisation des ressources.

Puisque les stagiaires sont plus dépendants de la direction, de par leurs manques de compétences et leur faible responsabilisation, ils ne peuvent pas amener à l'émergence de l'entreprise qui est pourtant un élément intrinsèque à son existence et sa survie.

Pour	L'émergence au sein de l'entreprise...	Par conséquent...
I. Nonaka	... doit être provoquée (émergence provoquée)	Pour transformer l'entreprise, la haute direction doit introduire et amplifier des fluctuations génératrices de désordre
R. Stacey	... en constitue une propriété naturelle (émergence pure)	La haute direction devrait renoncer à imposer des orientations stratégiques et favoriser le changement émergent en renforçant les réseaux informels
M. Wheatley et M. Kellner-Rogers	... est souhaitable mais requiert certaines conditions (émergence conditionnelle)	La haute direction doit créer des conditions favorables à l'auto-organisation en agissant sur trois leviers : information, connectivité et clarification des identités individuelles et collectives
R. Burgelman	... est incessante mais fortement contrainte (émergence négociée)	Le renouvellement stratégique par le bas est possible dès lors que les employés sont libres de constituer des réseaux et d'accéder à des ressources

Source : Bouchard et Picq (2005, p. 51).

Figure 3 - "Tableau 1 - Les diverses conceptions de l'émergence au sein de l'entreprise", (Hernandez, 2008)

Les limites de l'entrepreneur solitaire, de l'externalisation et d'une équipe interne de stagiaires, appui l'idée que l'organisation a besoin de devenir plurielle. En effet, aucun des trois éléments précédemment cité n'est assez complet pour permettre son développement. L'entrepreneur a devant lui un enjeu : développer les membres de son organisation pour développer son entreprise.

3. UN ENJEU QUI RELEVE DES COMPETENCES INTRINSEQUE A L'ENTREPRENEUR ET D'ELEMENTS EXTRINSEQUES A L'ENTREPRISE

3.1. DES COMPETENCES DE L'ENTREPRENEUR

3.1.1. TRANSMETTRE SA VISION ET FEDERER UNE EQUIPE

L'approche par les traits estime que l'entrepreneur possède des capacités entrepreneuriales. (Bayad & Couteret, 2002). L'approche par les faits estime que l'entrepreneur possède des compétences entrepreneuriales. De ces deux points de vues, « constituer une équipe performante et manager les relations entre ses membres apparaissent être des compétences clefs de l'entrepreneur pour la création et le développement de son entreprise. » (Bayad & Couteret, 2002). L'enjeu de constituer une équipe viable et performante, et de la diriger vers le même but par le partage d'une vision commune, relève donc des facultés internes de l'entrepreneur.

Une équipe performante est :

- Constituée de membres diversifiés : cela permet notamment une plus grande créativité. « La diversité est un stimulus pour l'innovation et la création d'idées nouvelles » (Bayad et al. 2007)
- Soudée : L'entrepreneuse Maud Ankaoua parle de l'importance de créer une cohésion et une bonne entente entre les membres de son entreprise lors d'une interview avec Louise Aubéry (2023). Elle prend l'exemple de deux de ses employés qui, à cause d'un conflit, ne parvenaient pas à travailler ensemble, ralentissant la chaîne de production. C'est son intervention pour résoudre cette dispute qui a permis un retour à la normale.
- Guidée par une vision commune : « Le dirigeant transforme la vision en action parce qu'il crée et exprime un ensemble d'intentions dans un espace assez attirant pour que d'autres s'y engagent ». ((Bayad & Couteret, 2002). C'est par la réussite du partage de cette vision que l'entrepreneur va pouvoir réunir un groupe d'individus volontaires et actifs pour travailler avec lui.

Ces trois éléments dépendent des compétences et capacités de l'entrepreneur en termes de recrutement, de gestion des conflits, et de partage.

3.1.2. CREER DE LA VALEUR FINANCIERE, NECESSAIRE A L'EMBAUCHE

Cependant, avant de recruter cette équipe, encore faut-il avoir les moyens de la financer. Puisque la gérante de Codressing ne parvient pas encore à s'auto-rémunérer, puisque l'entreprise n'est pas solvable, il semble compromis de recruter une équipe. Or, il dépend de l'entrepreneur de faire fructifier son entreprise :

« La réussite de l'entreprise relève avant tout des capacités de l'entrepreneur à mobiliser et à développer les ressources et les compétences nécessaires aux différentes phases de développement de son affaire » (Bayad & Couteret, 2002).

Dans le cas de Codressing, plusieurs lacunes dans les capacités de Floriane ont, sûrement, fait défaut au développement de l'entreprise. Le choix de l'emplacement de la boutique dans un lieu très touristique est, contraire à d'habitude, un choix peu stratégique puisqu'il s'agit d'un service de location. Finalement, les lacunes en termes de marketing et de gestion des réseaux sociaux de la part de Floriane, empêche de pallier à la localisation. Ainsi, la boutique Codressing est encore méconnu de beaucoup de berlinois.

« Les causes de ces échecs reviennent fréquemment à des problèmes de gestion et donc à un manque de compétences de consolidation et de développement du projet chez l'entrepreneur. » (Ormane et al., 2011)

3.2. DES MOYENS EXTERIEURS A L'ENTREPRENEUR

Réduire cet enjeu aux compétences de l'entrepreneur serait l'enfermer dans ce mythe de tout-puissant, comme l'approche par les traits. Il y a des forces qui sont hors de sa portée, et desquelles pourtant, dépend l'entreprise.

3.2.1. DES EVENEMENTS EXTERIEURS

Qu'elles soient sociales, naturelles, économiques... les catastrophes sont imprévisibles et incontrôlables, leurs effets sont difficilement répressibles. Dans le cas de Codressing, l'entreprise a dû faire face dès son ouverture au Covid. Il est l'exemple parfait d'un évènement extérieur à l'entreprise, que l'entrepreneur ne peut contrôler. L'ouverture de la boutique physique à Berlin a été perturbée, de même que sa fréquentation, et en conséquence les ventes aussi. Le Covid a donc retardé le

développement économique de l'entreprise. Celui-ci se fait sur un temps plus long. L'opportunité d'employer est elle-même retardée. C'est toute la croissance de l'entreprise qui est affectée par un tel évènement.

Malgré la pandémie, on note que Codressing existe toujours, et n'existe pas qu'en ligne, mais aussi en physique. Un des effets du Covid a été la prolifération d'entreprises virtuelles (boutiques en ligne, *dark kitchen*...). L'abandon du lieu physique permet certes des économies sur le loyer, mais présente des limites. Dans la vente de vêtements, surtout les vêtements de seconde main, le consommateur préfère encore se rendre dans des boutiques physiques pour toucher et essayer (Léa Renaud, 2020). Le maintien d'un lieu physique par Floriane pour sa boutique apparaît donc comme un choix judicieux, même si risqué en période de pandémie mondiale. Mais comme dit précédemment, c'est le propre de l'*entrepreneur* de prendre des risques.

3.2.2. DU CERCLE VICIEUX

Le développement économique limité de Codressing l'enferme dans une boucle sans fin. On peut faire le parallèle entre le développement d'une entreprise au faible capital économique et le développement d'un pays pauvre. Ragnar Nuske (1953), théorise sur les cercles vicieux de la pauvreté et de la stagnation (Brasseul & Lavrard-Meyer, 2016) :

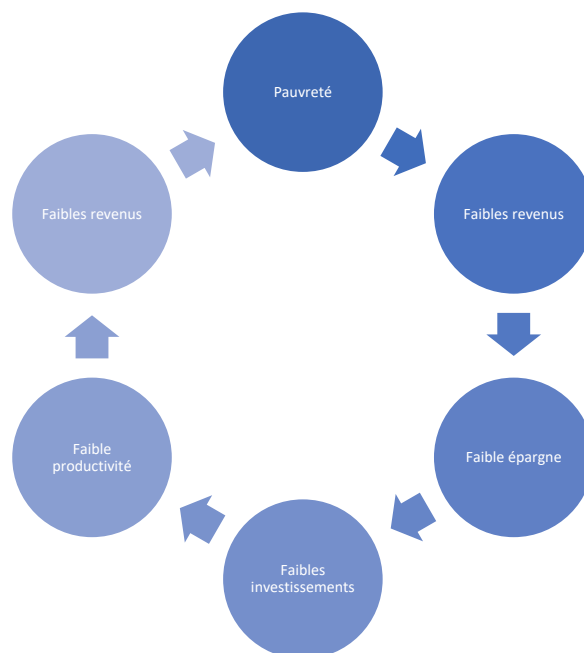


Figure 4 - Le cercle vicieux de la pauvreté et de la stagnation selon Ragnar Nuske (1953)

On peut retranscrire ce cercle à l'organisation unipersonnelle qui peine à se développer, malgré son ambition : Faibles revenus -> faible épargne -> faible investissement (dans de la main

d'œuvre) -> faible productivité (car pas assez de main d'œuvre) -> Faibles revenus -> impossibilité d'employer.

L'impasse de ce cercle dépasse les compétences de l'entrepreneur puisqu'il ne pas embaucher alors même que ce serait la solution pour en sortir.

3.3. RESPONSABILITE DE L'ENTREPRENEUR

3.3.1. IL EST LE NOM ET LE VISAGE DE L'ENTREPRISE

« La réussite de l'entreprise relève avant tout des capacités de l'entrepreneur à mobiliser et à développer les ressources et les compétences nécessaires aux différentes phases de développement de son affaire » (Bayad et Couteret, 2008).

Cette phrase citée plus haut s'appuie sur les concepts de l'approche par les traits. Cette approche a été réfutée et donc semble désuète. Cependant, on entend encore l'écho de cette phrase dans notre société. Que ce soit à cause de lacunes internes ou de forces externes, la réussite de l'entreprise est encore raccrochée à son dirigeant dans l'imaginaire collectif. Quand on regarde le développement d'une entreprise, on regarde surtout les actions de la personne à sa tête. Ainsi, l'entrepreneur ne peut se détacher de cette responsabilité. Il ne peut donc se dédouaner de l'enjeu de la passation d'organisation unipersonnelle à plurielle.

3.3.2. PREMIER RESPONSABLE, CAR PREMIER IMPACTE

Binné et al. (2018) soulignent, dans leur ouvrage *La souffrance de l'entrepreneur*, que ce qui est préconisé au salarié pour son bien-être au travail, est rarement appliqué par l'entrepreneur pour lui-même. Par exemple, il va être recommandé pour la santé mentale, de ne pas faire déborder le travail sur son espace et son temps personnel. Au contraire, Floriane peut travailler jusqu'à tard le soir dans son lit.

Une entreprise à l'économie fragile représente une source de stress importante pour l'entrepreneur, et donc une problématique pour sa santé mentale. Or dans l'organisation unipersonnelle, l'entrepreneur est seul face à ce problème. L'avantage c'est que le stress est moindre puisqu'il n'y a pas à se préoccuper de la paie de potentiel salarié. L'inconvénient c'est la solitude. Il y a paradoxe entre volonté de bien-être et responsabilisation de son propre bien-être à travers celle de son entreprise. C'est en effet un paradoxe puisque la charge même que représente la

responsabilisation peut être source de stress, devant donc antinomique du bien-être. C'est ce paradoxe qui amplifie l'importance du développement de la société (créant donc une nouvelle source de stress) : relever le défi de la passation d'organisation unipersonnelle à plurielle.

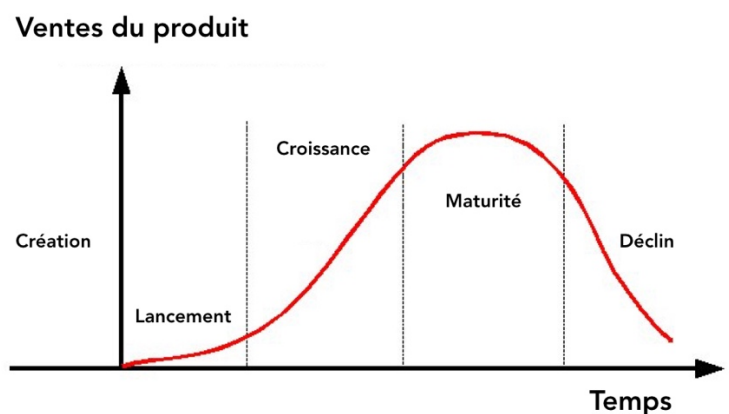
Si l'enjeu de développement de l'entreprise ne repose pas seul sur les forces de l'entrepreneur, il en va toujours de sa responsabilité. Il en va désormais de savoir qu'elles seront les conséquences si l'enjeu n'est pas surmonté, et donc également de savoir comment surmonter cet enjeu.

4. LES CONSEQUENCES DE LA STAGNATION AU STADE D'ORGANISATION UNIPERSONNELLE

4.1. UNE ENTREPRISE QUI NE GRANDIT PAS EST UNE ENTREPRISE QUI MEURT

4.1.1. CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE

Dans *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Sylvie Sammut (2001) compare la phase de démarrage de la petite entreprise avec celle du lancement d'un produit. On peut filler cette comparaison sur tout le cycle de vie de l'entreprise. C'est d'ailleurs l'approche qu'en fait Hofer en 1995 pour décrire le cycle de vie des organisations.



Manuel de gestion-réflexion / Christian Latour

Figure 5 - Cycle de vie du produit, cycle de vie de l'entreprise

On observe 4 étapes sur la courbe. Dans la première étape, la naissance, l'entreprise se concentre sur la commercialisation d'un produit et/ou d'un service ainsi que sur sa survie. Dès la deuxième étape, l'entreprise croît. La nécessité d'augmenter les effectifs pour augmenter la taille de l'entreprise est donc une priorité. Si on supprime cette étape de la courbe, alors c'est la mort dans l'œuf de l'entreprise, qui finalement ne passe le premier palier.

Ce qui est apparent sur cette courbe, c'est que la période de stagnation, en étape 3, est très faible. La majorité du temps, la courbe croît ou décroît. De cela en découle une théorie : Une entreprise qui ne grandit pas est une entreprise qui meurt. C'est encore plus flagrant dans le monde actuel où tout est bousculé par les nouvelles technologies et la course à l'innovation. Les entreprises, de toutes tailles, ne cessent de concevoir et de créer pour se renouveler de façon à se pérenniser.

Finalement, la création d'entreprise est souvent mise en parallèle avec la métaphore de la gestation (Hernandez, 2008) : l'accouchement représentant la création de l'entreprise. Mais après l'accouchement, l'enfant continue de grandir. Il rencontre des personnes, intègre des paires et des amis en son entourage, qui vont contribuer à son éducation, à sa construction. De même pour l'entreprise, elle doit intégrer des personnes pour grandir.

4.1.2. L'EQUIPE COMME CREATION DE VALEUR POUR L'ENTREPRISE

Ce sont ces personnes intégrées à l'entreprise qui vont lui apporter la richesse pour grandir.

« Cet individualisme nécessaire pour la gestation de l'idée devient problématique lors de la création effective. C'est à cette phase que l'équipe intervient. » (Bayad et al., 2007)

Cette citation illustre le propos précédent. Une fois l'idée accouchée, elle doit se sociabiliser avec ses paires pour grandir. En effet, l'accumulation d'idées et de points de vues permet de stimuler la création au sein de l'entreprise, et donc la création de valeur. Chaque employé est une valeur ajoutée à l'entreprise. Mais puisque « le tout est plus que la somme de ses parties » (Christian Von Ehrenfels, 1890), l'équipe est une valeur ajoutée encore supérieure à celle de chaque individu, supérieure à la somme de chaque individu. Le groupe est plus fort que le solitaire (Hernandez, 2008). Si l'unicité de l'individu dans l'entreprise peut bloquer son potentiel, la pluralité de ses membres permet de meilleures performances (Bayad et al. 2007). Par exemple, la présence d'une équipe dans l'entreprise, avec des libertés d'actions, va permettre l'intrapreneuriat de certains de ces membres. La croissance du nombre de membres permet notamment la continuité de l'émergence, inhérente à l'existence de l'entreprise.

Finalement, la présence de nouveaux membres dans l'équipe, va permettre à l'entrepreneur de se décharger de certaines tâches, pour se concentrer sur celles où il a une véritable valeur ajoutée. Ainsi, l'entrepreneur offre lui-même plus de valeur à son entreprise en recrutant pour s'alléger.

4.2. LIMITES ET INTERETS D'UNE ENTREPRISE QUI NE CREE PAS D'EMPLOIS

4.2.1. COROLLAIRE ENTRE ENTREPRENEURIAT ET CREATION D'ORGANISATION

Katz (1984) a défini le concept d'organisation unipersonnelle. Dans cette partie, nous allons nous appuyer sur la définition que fait François Bourricaud (1989, p. 2010-2011) de l'organisation. Pour

rappel, François Bourricaud la définit « comme la forme sociale qui, par l'application d'une règle et sous l'autorité de leaders, assure la coopération des individus à une œuvre commune, dont elle détermine la mise en œuvre et répartit les fruits. » Cette citation implique que l'organisation est forcément plurielle puisqu'il y a « des leaders » et « des individus » à l'intérieur de celle-ci. Par conséquent, selon cette définition, Codressing n'est pas une organisation (excepté quand il y a des stagiaires). Dans ce même article, d'où est issue la définition de François Bourricaud, Hernandez cite William B. Gartner, « *Words lead to deeds : toward an organizational emergence vocabulary* » :

« If you are starting an organization, you are an entrepreneur; if you are not starting one, then you're not. »

Ici, on entend organisation selon la définition de François Bourricaud. Ce point de vue très sévère, et sûrement trop tranché, dit cependant quelque chose d'intéressant : le rôle de l'entrepreneur ne s'arrête pas au self-employment¹². Sinon il est plus manager qu'entrepreneur.

4.2.2. INTERESSEMENT POUR LA SOCIETE

La vision de William B. Gartner, rejoint en un sens celle de l'entrepreneur schumpétérien. Celui-ci est un membre actif de la société capitaliste, qui est participe et y apporte de la valeur, comme des emplois. Un entrepreneur qui ne crée pas d'emploi, est un entrepreneur qui captive moins l'attention des autres membres de la société. Plus il embauche, plus il grossit, plus il est visible par les membres de cette société, et plus les membres y voient leur intérêt personnel. En sachant que l'intérêt personnel est la meilleure motivation, on peut supposer que ce serait un élément déclencheur de la motivation à parler de Codressing, à consommer chez Codressing. En effet, les employés sont souvent les premiers clients de l'entreprise.

On peut comparer une entreprise aux langues. Une langue est vivante temps qu'elle est parlée et partagée par un groupe d'individus, qui contribuent à l'enrichissement de son vocabulaire. Une langue dont le vocabulaire n'évolue plus, est une langue qui n'est plus parlée, donc une langue qui se meurt. L'entrepreneur tout seul ne peut pas parler cette langue, il doit la partager à d'autres. On revient à cette idée de partager sa vision.

¹² Ou « emploipreneur » en français : désigne les entrepreneurs qui ne se crée que leur emploi (Hernandez, 2008)

4.3. INVESTIR OU NE PAS INVESTIR DANS DES EMPLOYÉS ?

4.3.1. LES RISQUES

Le recrutement comporte des risques.

Tout d'abord, il y a les risques financiers. Un salarié représente un salaire, mais aussi des charges salariales. L'entreprise doit pouvoir subvenir financièrement à l'employé qu'elle embauche. Employer est donc un enjeu au sens de la définition du CNRTL de l'enjeu comme le fait de « reprendre la mise que l'on a engagée lorsqu'on quitte la partie ». En cela un mauvais recrutement peut nuire à l'entreprise et empêcher de récupérer sa mise. Par exemple dans le cas du *quiet quitting*¹³ on investit dans un travailleur qui ne permettra pas la création de valeur ajoutée, se contentant de faire le strict minimum.

La prise de risque reste cependant inhérente à l'*entrepreneur*, de même que la création d'organisation. Cela implique forcément le recrutement et le dépassement de la forme d'organisation unipersonnelle.

4.3.2. LA RUPTURE DU CERCLE VICIEUX

Pour reprendre la comparaison entre petite entreprise avec un faible capital financier et pays pauvres, Ragnar Nuske (1953) propose comme de sortir du cercle vicieux « un apport de ressources extérieures qui va permettre d'accroître le stock de capital technique et donc la productivité, les revenus et la demande, et par là l'investissement interne, engageant ainsi les pays sur la voie du développement économique. » (Brasseur & Lavrard-Meyer, 2016). La seule manière de développer l'entreprise Codrissing et son capital est l'apport de nouvelles ressources.

4.3.3. INJECTION DE MOYENS POUR PARVENIR A L'EMBAUCHE

Malgré cette constatation, sans moyens financiers pour intégrer ces ressources, il est impossible de les posséder. D'autant plus qu'un salaire qui ne correspond pas aux attentes du candidat peut le décourager, faire baisser sa motivation. C'est prendre le risque qu'il soit un « investissement raté ».

Il reste cependant possible de redistribuer des parts de l'entreprise aux employés. Le partage des actions est une source de motivation forte puisque le salarié a un intérêt direct à la réussite de

¹³ Ou « arrêt silencieux » en français, revient à ne faire que les tâches requises associées à son travail et à ne pas aller « au-delà ». En d'autres termes, c'est le juste milieu entre la sous-performance et la sur-performance. », (Salvucci, 2023)

l'entreprise. On peut citer l'exemple des SCOP (société coopérative de production)¹⁴ dans lesquelles l'implication des salariés est forte par le système démocratique et par le système de redistribution de la valeur.

Deuxième possibilité pour faire évoluer l'entreprise : l'association. Nuske parle d'apport de ressources extérieures. Ces ressources extérieures peuvent être par exemple l'arrivée d'un nouvel associé dans le cas de Codressing. Il est actuellement en discussion de s'associer avec un nouveau développeur. Cela aurait pour avantage :

- La diversité des compétences
- Le début d'une équipe entrepreneuriale
- La réinjection de finances dans l'entreprise, ouvrant les possibilités à l'embauche

Ces propositions ne se prétendent pas être des solutions miracles pour le dépassement de l'enjeu de croissance de l'entreprise, mais s'offrent comme des ouvertures, des pistes à explorer.

¹⁴ « Juridiquement, une Scop (Société coopérative et participative) est une société coopérative de forme SA, SARL ou SAS dont les salariés sont les associés majoritaires et le pouvoir y est exercé démocratiquement. Les salariés détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir. Chaque salarié associé dispose d'une voix, quel que soit son statut, son ancienneté et le montant du capital investi. » (*Tout savoir sur le statut de Scop*, o. D.)

CONCLUSION

Le passage d'organisation unipersonnelle à plurielle est effectivement un enjeu pour Codressing, dont la charge de travail et l'ambition sont suffisantes pour plusieurs personnes. Cet enjeu relève effectivement des compétences de l'entrepreneur mais également de forces extérieures à celui-ci. En revanche cet enjeu en va de la responsabilité de l'entrepreneur. Dans le cas de Codressing, il revient donc à la charge de Floriane de faire grandir son équipe pour pérenniser son activité. Le recrutement est donc un élément clé du développement de l'entreprise. Il n'est pas suffisant cependant, puisqu'il ne suffit pas d'injecter de l'argent dans de nouveaux employés. Il faut également que l'entrepreneur parviennent à partager sa vision. Dans le cas de Codressing, il semble cohérent de rassembler sous l'objectif commun d'une mode plus durable. Il semble également pertinent d'inclure de la diversité dans cette vision. L'idée est de communiquer aux employés la vision et l'image de marque (en l'occurrence, une police très épurée en opposition avec des photos très colorées) tout en leur laissant la place pour qu'ils soient porteur d'innovation. Un savant mélange entre conformisme et liberté pour l'émergence de l'entreprise. Par ailleurs, la double position de Codressing sur le marché français et allemand invite à amener cette diversité dans l'équipe. On peut prendre le cas de Créaholic, entreprise avec pour but d'innover. Pour favoriser la créativité de ses membres, les équipes sont multiculturelles. Entre favorisation de l'innovation et choc des cultures, on peut se questionner sur la pertinence d'une équipe multiculturelle au sein de Codressing.

BIBLIOGRAPHIE

Acharya, M. (2022). Difference Between Entrepreneur and Manager: Example, Meaning. *cleartax*.

<https://cleartax.in/s/difference-between-entrepreneur-manager>

APPRENTI : Définition de *APPRENTI*. (o. D.). <https://www.cnrtl.fr/definition/apprenti>

Aubéry, L. & Ankaoua, M. (2023). *Maud Ankaoua, l'écrivaine aux millions d'exemplaires – le bonheur est à portée de mains*.

Boitmobile. (o. D.-a). *Community manager - Définitions Marketing* » *L'encyclopédie illustrée du marketing*. copyright Définitions Marketing - Boitmobile. <https://www.definitions-marketing.com/definition/community-manager/>

Boitmobile. (o. D.). *Pop-up store - Définitions Marketing* » *L'encyclopédie illustrée du marketing*. copyright Définitions Marketing - Boitmobile. <https://www.definitions-marketing.com/definition/pop-up-store/>

Bayad, M. & Couteret, P. (2002). L'entrepreneur face au développement de sa firme : de la construction d'équipe à la vision partagée. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/242146187_L%27entrepreneur_face_au_developpement_de_sa_firme_de_la_construction_d%27equipe_a_la_vision_partagee

Bayad, M. & Naffakhi-Charfeddine, H. (2007). L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial. *ResearchGate*.

<https://www.researchgate.net/publication/242597923> L'equipe entrepreneuriale role de la diversite dans le processus entrepreneurial

Beccavin, L. (2022). *De quelles façons la pratique de la gratification individuelle du bon point peut-elle permettre d'entretenir la motivation des élèves dits « difficiles » ?*

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03796345>

Binnié, M., Douillard, J. & Fèvre, M. (2018). La souffrance de l'entrepreneur. In *HAL (Le Centre pour la Communication Scientifique Directe)*. French National Centre for Scientific Research.

<https://doi.org/10.3917/ehesp.binni.2018.01>

Brasseul, J., Lavrard-Meyer, C. (2016). *Économie du développement: Les enjeux d'un développement à visage humain*. Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.brass.2016.03>

Définition - Entreprise individuelle | Insee. (o. D.).

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1606>

Définition - Sous-traitance | Insee. (o. D.). <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1670>

Diamane, M., Koubaa, S. & Chercheur, E. (2016). Les approches dominantes de la recherche en entrepreneuriat. *ResearchGate*.

<https://www.researchgate.net/publication/311738962> Les approches dominantes de la recherche en entrepreneuriat

ENJEU : Définition de ENJEU. (o. D.). <https://www.cnrtl.fr/definition/enjeu>

Hernandez, É. B. (2008). L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle. *Revue française de gestion*, 34(185), 89–105. <https://doi.org/10.3166/rfg.185.89-105>

Katz, J. A. (1984). One Person Organizations as a Resource for Researchers and Practitioners. *American journal of small business*. <https://doi.org/10.1177/104225878400800305>

Laich, A., Beddaa, M. & Bakkouchi, M. E. (2022). L'entrepreneur : Approches et facteurs de réussite : Cas de la ville d'Er-Rachidia. *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6582442>

Larousse, É. (o. D.). *bogue - LAROUSSE*.

[https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/bogue/27698#:~:text=D%C3%A9faut%20de%20conception%20ou%20de,\(Synonyme%20%3A%20bug.\)](https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/bogue/27698#:~:text=D%C3%A9faut%20de%20conception%20ou%20de,(Synonyme%20%3A%20bug.))

Renaud, L. (2020). Vêtements d'occasion : motivations et freins à l'achat de seconde main en ligne. (Unpublished master's thesis). Université de Liège, Liège, Belgique. Retrieved from <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/10168>

Livian, Y. & Parot, I. (2008). Les espoirs déçus des équipes à distance. *Gérer et comprendre*, 93(3), 23. <https://doi.org/10.3917/geco.093.0023>

Meirieu, P. (1989). *Apprendre. . . oui, mais comment*.

Mousstamire, L. (2023, 16. März). Comment transformer vos capacités en compétences ? *Beedeez*. <https://www.beedeez.com/fr/blog/comment-transformer-vos-capacites-en->

[competences#:~:text=Pour%20Philippe%20Meirieu%2C%20sp%C3%A9cialiste%20des,dans%20un%20champ%20notionnel%20ou](#)

MOYEN : Définition de MOYEN. (o. D.). <https://www.cnrtl.fr/definition/moyen>

Omrane, A., Fayolle, A. & Zeribi-Benslimane, O. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 251(5), 91. <https://doi.org/10.3917/rsg.251.0091>

Pure illusion. (o. D.). Définition de Feed. pureillusion-2021. <https://www.pure-illusion.com/lexique/definition-de-feed#:~:text=Social%20media%20feed%20%3A%20c'est,vous%20ou%20de%20fa%C3%A7on%20publique.>

Sammut, S. (2001). Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios. *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 1(1), 61–76. <https://doi.org/10.3917/entre.011.0061>

Salvucci, J. (2023, 28. Februar). What Is Quiet Quitting? Definition, Origin & Interpretation. *TheStreet*. <https://www.thestreet.com/dictionary/q/quiet-quitting#:~:text=Quiet%20quitting%20doesn't%20actually,bringing%20work%20home%20after%20hours.>

Société unipersonnelle : le guide ultime (2023). (o. D.). <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/statut-entreprise/societe-unipersonnelle/>

Tout savoir sur le statut de Scop. (o. D.). <https://www.les-scop.coop/les-scop#:~:text=Qu'est%2Dce%20qu',65%20%25%20des%20droits%20de%20vote.>

Tregan, J. (2006). *Stratégie concurrentielle du donneur d'ordre et mode de relation avec des sous-traitants: les petites entreprises Marseillaises de l'habillement*. <https://theses.hal.science/tel-00411995/document>

GLOSSAIRE

Approche par les traits : « Consiste à repérer les traits de personnalité et les caractéristiques qui définissent la personnalité de l'entrepreneur ». (Koubaa et al., 2016)

Approche comportementaliste/par les faits : « les avancées apportées par cette approche fonctionnaliste ou béhavioriste soulignent le fait que ce sont les compétences entrepreneuriales, notamment à connotation praxéologique, qui génèrent la réussite au cours du processus entrepreneurial. » (Omrane et al., 2011)

Arrêt silencieux : « Ne faire que les tâches requises associées à son travail et à ne pas aller « au-delà ». En d'autres termes, c'est le juste milieu entre la sous-performance et la sur-performance. » (Salvucci, 2023)

Bug : « Défaut de conception ou de réalisation d'un programme informatique, qui se manifeste par des anomalies de fonctionnement de l'ordinateur. » (Larousse, o. D.)

Capacité : « Activité intellectuelle stabilisée et reproductible dans des champs divers de la connaissance. » (Mérieu, 1989).

Community manager : « Le community manager ou CM est l'individu en charge du développement et de la gestion de la présence d'une marque ou organisation sur les réseaux sociaux et autres espaces communautaires contrôlés ou non par la marque. » (Boitmobile, o. D.-a)

Compétence : « un savoir identifié mettant en jeu une ou des capacités, dans un champ notionnel ou disciplinaire déterminé. » (Mérieu, 1989).

Emploipreneur : Désigne les entrepreneurs qui ne se crée que leur emploi (Hernandez, 2008)

Enjeu : « reprendre la mise que l'on a engagée lorsqu'on quitte la partie » (CNRTL, o. D.)

Entrepreneur : Celui qui prends des risques pour l'entreprise et son développement.

Impartition : « Stratégie d'une entreprise qui se procure à l'extérieur des biens matériels ou des services, au lieu de prendre elle-même en charge leur production ou leur fourniture. Les différentes techniques d'impartition sont la sous-traitance, la franchise, la concession, la licence d'exploitation. » (Larousse, o. D.)

Manager : Celui qui est responsable du maintien de la rentabilité de l'entreprise ainsi que de sa pérennité. Il peut être amené à entreprendre, mais dans ce seul but.

Moyen : « ce qui permet de réaliser un but que l'on vise » (CNRTL, o. D.).

Organisation : « comme la forme sociale qui, par l'application d'une règle et sous l'autorité de leaders, assure la coopération des individus à une œuvre commune, dont elle détermine la mise en œuvre et répartit les fruits. » (François Bourricaud, 1989, p. 2010-2011)

Pop-up store : « A l'origine et au sens strict, un pop-up store est un magasin éphémère de petite surface qui se monte très rapidement grâce à l'utilisation d'une structure légère et spécialement pensée. (...) Dans un sens plus général, le terme de pop-up store est employé pour tous les types de magasins éphémères, même si ceux-ci ne se montent pas avec un système de type pop-up. » (Boitmobile, o. D.)

Social media feed : « C'est le fil d'actualité qui s'affiche au sein de Facebook, Twitter ou Instagram. Ce feed est constitué des informations que les autres utilisateurs partagent avec vous ou de façon publique. » (Pure illusion, o. D.)

Trends : Tendances liées aux réseaux sociaux.

SCOP : « Juridiquement, une Scop (Société coopérative et participative) est une société coopérative de forme SA, SARL ou SAS dont les salariés sont les associés majoritaires et le pouvoir y est exercé démocratiquement. Les salariés détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir. Chaque salarié associé dispose d'une voix, quel que soit son statut, son ancienneté et le montant du capital investi. » (Tout savoir sur le statut de Scop, o. D.)

Sous-traitance : « Selon l'Association française de Normalisation (Afnor) : "la sous-traitance est définie comme l'opération par laquelle un entrepreneur confié par un sous-traité, et sous sa

responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage." » (*Définition - Sous-traitance* / *Insee*, o. D.)

Stagiaire : est un apprenti, c'est-à-dire qu'il « apprend un métier, une technique, sous la direction d'un maître » (CNRTL, o. D.).