



# Parcours, travail et compétences des chefs de très petite entreprise : une analyse didactique professionnelle.

Sarah Macler

## ► To cite this version:

Sarah Macler. Parcours, travail et compétences des chefs de très petite entreprise : une analyse didactique professionnelle.. Education. Université Bourgogne Franche-Comté, 2021. Français. NNT : 2021UBFCH013 . tel-03359338

**HAL Id: tel-03359338**

**<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03359338>**

Submitted on 30 Sep 2021

**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.



Thèse de doctorat en Sciences de l'Éducation et de la Formation

**UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ  
PRÉPARÉE À AGROSUP DIJON**

EA 7529 FoAP : « Formation et Apprentissages professionnels »  
École doctorale SEPT - Société, Espace, Pratiques, Temps

Par  
Sarah MACLER

**PARCOURS, TRAVAIL ET COMPÉTENCES DES CHEFS DE TRÈS PETITE ENTREPRISE :  
UNE ANALYSE DIDACTIQUE PROFESSIONNELLE.**

Présentée et soutenue le 30 juin 2021 à Dijon.

Composition du Jury :

**Monsieur Jean-François GIRET**, Professeur, Université de Bourgogne – Franche-Comté

**Madame Patricia CHAMPY – REMOUSSENAUD**, Professeure, Université de Lille 3

**Madame Otilia HOLGADO**, Professeure, Université de Sherbrooke

**Madame Anne-Lise ULMANN**, Professeure, CNAM

**Monsieur Joris THIEVENAZ**, Professeur, Université Paris Est

**Monsieur Patrick MAYEN**, Professeur émérite, Agrosup Dijon, Université de Bourgogne – Franche-Comté

Président du Jury

Rapporteure

Rapporteure

Examinatrice

Examineur

Directeur de thèse

**Titre :** *Parcours, travail et compétences des chefs de très petite entreprise : une analyse didactique professionnelle.*

**Mots clés :** *Chef de très petite entreprise – parcours – travail – compétences - expérience*

**Résumé :** Ce travail de thèse en sciences de l'éducation consiste à analyser le parcours, le travail et les compétences de chefs de très petite entreprise, selon une approche didactique professionnelle. Initiée par les représentants des TPE-PME, les méconnaissances représentent le point de départ de cette recherche : méconnaissance des parcours des chefs de TPE, méconnaissance de leur travail, des situations et des activités de création, de reprise et de conduite des évolutions. L'ambition qui anime les développements de ce travail s'inscrit dans une fonction heuristique sur les chefs de très petite entreprise en vue de proposer des pistes de réflexion pour la formation, voire l'éducation à l'entrepreneuriat.

Deux orientations méthodologiques principales guident cette recherche.

La première est une orientation de découverte et de compréhension des parcours, du travail, des compétences et de l'apprentissage ceci dans la

perspective de comprendre ce qui organise l'activité des chefs de TPE, aussi bien quant à leur parcours, leurs compétences, leur travail, leurs choix et leur apprentissage. Ce qui organise leur activité, c'est ce qui vient des situations qui se présentent ou/et qu'ils créent, suscitent, recherchent, et ce qui vient de leur parcours, de leur expérience. Dans cette perspective, nous nous inscrivons dans le cadre théorique et méthodologique de la didactique professionnelle.

La deuxième est une orientation de théorisation des parcours, de l'activité, de l'apprentissage des chefs de TPE. Nous avons constitué une méthode, inspirée de la théorie ancrée et de la confrontation critique des données.

Les résultats proposés, ainsi que les pistes de réflexion pour la formation s'appuient sur l'analyse de récits de vie de 25 chefs de TPE (22 français et 3 canadiens) et d'une journée d'observation en situation avec chacun d'eux.

**Title :** *Employment records, work and skills of managers of very small companies : a professional didactic approach.*

**Keywords :** very small manager - employment records - work – skills - experience

**Abstract :** This thesis in educational science consists of the analysis of the employment records, work and skills of managers of very small companies, using a professional didactic approach. Initiated by representatives of the VSE-SMEs, lack of knowledge is the starting point of this research: lack of knowledge of the employment records of VSE managers, lack of knowledge of their work, of the situations and activities linked to their creation, takeover and the way in which they undertake changes. The inspiration for the development of this work is the result of a heuristic function on the heads of very small enterprises in order to offer avenues of reflection on training needs, or even education in entrepreneurship.

Two main methodological orientations guide this research.

The first is orientated towards the discovery and

understanding of employment records, work, skills and learning, with a view to understanding what organizes the activity of VSE managers, both in terms of their career paths, their skills, their work, their choices and their learning. What organizes their activity is what comes from situations which arise and/or that they create, raise, seek, and what comes from their career path and their experience. In this perspective, we place ourselves in the theoretical and methodological framework of professional didactics. The second is orientated towards the theorization of career paths, activities and learning of the VSE manager. We have established a method, inspired by grounded theory and critical confrontation of data. The proposed results, as well as avenues of reflection for training, are based on the analysis of the life stories of 25 VSE managers (22 French and 3 Canadian) and a one-day in situ observation with each of them.

*Merci à toutes les personnes qui ont contribué à rendre ce travail possible...*  
*A Agefa-PME,*  
*A Cyril, à Roméo,*  
*A Patrick,*  
*Aux chefs d'entreprise,*  
*A Otilia,*  
*A l'équipe du bâtiment des Champs-Prévois,*  
*A l'équipe de doctorants,*  
*A Laetitia, à Xavier,*  
*A Marie-Pierre,*  
*A Aurélien, à Eléna.*

*Merci aux membres du jury, de l'intérêt porté à ce travail.*

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Création d'entreprise et crise économique (Bruyat. Op. Cit. p.5).....	31
Figure 2 : Focus sur la partie « chef d'entreprise et caractéristiques de la très petite entreprise » du schéma final de modélisation de la problématique. ....	44
Figure 3 : Focus sur la partie « travail de chef de TPE » du schéma final de modélisation de la problématique.....	45
Figure 4 : Focus sur la partie « les autres humains » du schéma final de modélisation de la problématique.....	47
Figure 5 : « Nature de la fonction fonctionnelle selon la taille » (Ibid. p. 124).....	48
Figure 6 : Focus sur la partie « activité du chef d'entreprise » du schéma final de modélisation de la problématique. ....	49
Figure 7 : Les déterminants de l'effet de microcosme (Ibid. p. 126).....	50
Figure 8 : Focus sur la partie "parcours du chef d'entreprise" du schéma final de modélisation de la problématique. ....	52
Figure 9 : Focus sur la partie "chef d'entreprise et caractéristiques d'une très petite entreprise" du schéma final de modélisation de la problématique. ....	54
Figure 10 : « Caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement » (Ibid. p. 138).....	59
Figure 11 : Domaines conceptuels de la recherche en entrepreneuriat entre 1985 et 2009 dans les sept principales revues de management (Verzat et Toutain, Op. Cit. p. 7) .....	63
Figure 12 : Représentation des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat et de leurs liens (Verstraete & Fayolle. Op. Cit. p. 44) .....	71
Figure 13 : Les principes des logiques effectuale et causale » (Sarrouy-Watkins & Hernandez, 2014. p. 5).....	78

Figure 14 : Caractéristiques du système 1 (Ibid. p. 131-132). .....	87
Figure 15 : Focus sur la partie "parcours du chef de TPE" du schéma final de modélisation de la problématique. ....	92
Figure 16 : Proposition de modélisation de la problématique. ....	97
Figure 17 : Présentation de la démarche méthodologique générale réalisée auprès des 19 chefs d'entreprise français .....	115
Figure 18 : Présentation de l'échantillon des chefs de très petite entreprise. ....	126
Figure 19 : Critères de sélection des cas constitutifs de notre échantillon de chefs de TPE..	131
Figure 20 : Groupe d'âges en France en 2017 (Insee, 2017) .....	132
Figure 21 : Groupes d'âge considérés pour la population de chefs de très petite entreprise. .	133
Figure 22 : Population française par sexe et par groupe d'âge (Insee, estimations de population (données provisoires arrêtées à fin 2018).) .....	133
Figure 23 : Représentation graphique des tranches d'âge représentées dans notre échantillon de chefs d'entreprise .....	134
Figure 24 : Population française par sexe. (Insee, estimations de population.) .....	134
Figure 25 : Tableau récapitulatif relatif à l'ancienneté en tant que chef de TPE des cas de notre échantillon. ....	135
Figure 26 : Nomenclature d'activités française NAF rév.2 (Ibid.) .....	136
Figure 27 : Classement des activités de production de notre échantillon par secteur d'activité. ....	137
Figure 28 : Référencement des statuts juridiques possibles d'une très petite entreprise, validé par le service juridique de la Chambre du commerce du Doubs.....	139
Figure 29 : Statuts juridiques qui composent notre échantillon. ....	139
Figure 30 : Échantillonnage de créations, de reprises d'une entreprise et d'associations de chefs d'entreprise. ....	141

Figure 31 : Extrait d'entretien retranscrit et identification des thématiques abordées par Isabelle, chef de TPE pharmacienne.....	144
Figure 32 : Tentative de catégorisation des thématiques à partir des premières analyses de contenu des entretiens réalisés sur le parcours. ....	145
Figure 33 : Exemple de validation, modification et enrichissement de la frise chronologique de Cécile, pédicure-podologue réalisée sur son parcours lors d'une phase de confrontation critique des données. ....	147
Figure 34 : Exemple de la frise chronologique finale de Cécile, pédicure-podologue .....	148
Figure 35 : Extrait d'analyse de contenu relative aux autres personnes qui gravitent autour du chef de très petite entreprise (Cas de Cyrille, coiffeur).....	151
Figure 36: Exemple d'ébauche d'analyse de contenu relative au rôle de l'expérience dans l'orientation des choix du chef d'entreprise pour son travail actuel (Cas d'Isabelle, pharmacienne) .....	154
Figure 37 : Exemple d'analyse finale traitant le thème « clientèle », cas d'Isabelle, pharmacienne.....	155
Figure 38 : Extrait du carnet de bord utilisé lors des journées en immersion (Cas de Daniel, boulanger biologique canadien) .....	156
Figure 39: Extrait du carnet de bord utilisé lors des journées en immersion (Cas de Cécile, pédicure-podologue).....	157
Figure 40: Extrait de modélisation du parcours de Danièle, fleuriste. ....	163
Figure 41: Extrait du parcours d'Isabelle, pharmacienne. ....	163
Figure 42: Extrait du parcours d'Axelle, décoratrice d'intérieur, reprographe. ....	165
Figure 43: Extrait du parcours de Cécile, pédicure-podologue.....	165
Figure 44 : Extrait des parcours de la famille exerçant l'activité de sanglier. ....	171

Figure 45: Véronique fabriquant 1 millier de boîtes de mont d'or par jour avec l'agrafeuse à fil achetée par le grand-père dans les années 70. ....	172
Figure 46: Extrait du parcours de formation de Cyrille, coiffeur. ....	176
Figure 47: Extrait du parcours de formation de Nicolas, coiffeur. ....	176
Figure 48: Parcours d'association des chefs de TPE sanglier. ....	179
Figure 49 : Boîte à Mont d'Or transformée en boîte de chocolats, où la sangle en épicéa est utilisée pour les contours du couvercle. ....	198
Figure 50 : Extrait du parcours de Joël, pépiniériste-paysagiste. ....	200
Figure 51 : Chaîne de travail de Christian, feuillagiste, pour l'activité de ramassage des mousses. ....	216
Figure 52: Exemple de justificatif de travailleur indépendant d'Axelle, décoratrice d'intérieure, sérigraphe. ....	219
Figure 53 : Exemple d'opportunité d'affaire construite par Axelle, décoratrice d'intérieur-sérigraphe. ....	255
Figure 54 : Exemple d'opportunité d'affaire présentée et transformée par Joël, pépiniériste. ....	256
Figure 55 : Proposition de récapitulatif des compétences des chefs de TPE pour l'activité liée à la fonction de direction. ....	261
Figure 56: Tableau récapitulatif des formations initiales suivies par les chefs de TPE rencontrés. ....	266
Figure 57 : Exemple de diplôme décerné à Montréal par le centre de formation technique, cas de Gaëtan. ....	268
Figure 58: Exemple d'apprentissages inscrits dans une continuité d'expérience, cas de Cyrille, coiffeur. ....	274
Figure 59 : Exemple d'apprentissages inscrits dans une continuité d'expérience, cas de Cécile, pédicure-podologue. ....	275



Figure 60:Exemple d'apprentissages inscrits dans une discontinuité d'expérience, cas de Christophe, peintre-plaquiste.....	277
Figure 61: Exemple d'apprentissages qui se chevauchent, cas de Joël, pépiniériste. ....	277
Figure 62 : Exemple d'apprentissages de transmission pour une remplaçante, cas de Cécile, pédicure-podologue.....	281
Figure 63 : Organisation conceptuelle de l'activité de choix et de stratégie, cas de Nicolas, coiffeur. ....	286
Figure 64 : Organisation conceptuelle de l'activité de choix et de stratégie, cas de Jean, webdesigner.....	287
Figure 65: Concept clientèle résultant du parcours et de l'expérience d'Isabelle, chef de TPE pharmacienne.....	288
Figure 66: Concept clientèle résultant du parcours et de l'expérience de Cécile, pédicure-podologue.. ....	290
Figure 67 : Parcours de Cécile, pédicure-podologue. ....	338
Figure 68 : Types de clientèles, concepts organisateurs de l'activité de Cécile. ....	344
Figure 69: Tableau synthétique de la monographie de Cécile, pédicure-podologue. ....	359

## **LISTE DES SIGLES**

AOC	Appellation d'Origine Contrôlée
AOP	Appellation d'Origine Protégée
ANCE	Agence Nationale pour la Création d'Entreprise
APE	Activité Principale de l'Entreprise
ARS	Agence Régionale de Santé
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CFA	Centre de Formation des Apprentis
CGPME	Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises
CMA	Chambre des Métiers et de l'Artisanat
CNP	Caisse Nationale de Prévoyance
EIRL	Entrepreneur individuel à responsabilité limitée
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire
EUURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
IFOP	Institut Français d'Opinion Publique
INPI	Institut National de Protection Industrielle
LME	Loi de Modernisation de l'Économie
NAF	Nomenclature des Activités Française
BOPI	Bulletin officiel de la propriété industrielle
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PE	Petite Entreprise
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
SARL	Société à Responsabilité Limitée

SAS	Société par Actions Simplifiée
SASU	Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle
SNC	Société en Nom Collectif
TPE	Très Petite Entreprise

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	20
<b>CHAPITRE 1 POURQUOI S'INTÉRESSER AUX CHEFS DE TRÈS PETITE ENTREPRISE ? .....</b>	<b>28</b>
1 APPORTER DES CONNAISSANCES SUR LES CHEFS DE TRES PETITE ENTREPRISE, UN ENJEU SOCIAL.....	29
1.1 <i>Contexte historico-socio-économique : processus de reconnaissance des chefs de très petite entreprise dans le tissu entrepreneurial français.....</i>	<i>29</i>
1.2 <i>Les méconnaissances : point de départ de la recherche sur les chefs de TPE.....</i>	<i>35</i>
2 D'UN ENJEU SOCIAL A UN ENJEU DE FORMATION.....	36
2.1 <i>Du point de vue de la formation initiale.....</i>	<i>37</i>
2.2 <i>Du point de vue de la formation continue.....</i>	<i>38</i>
3 LA DIDACTIQUE PROFESSIONNELLE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE .....	39
4 TRES PETITE ENTREPRISE ET CHEF DE TRES PETITE ENTREPRISE, UNE CATEGORIE A PART .....	42
4.1 <i>Caractéristiques de la très petite entreprise .....</i>	<i>42</i>
4.2 <i>Focus sur la taille de l'entreprise : un effet de grossissement.....</i>	<i>46</i>
4.2.1 Effet de nombre.....	47
4.2.2 Effet de microcosme.....	49
4.2.3 Effet de proportion.....	51
4.2.4 Effet d'égotrophie .....	51
4.3 <i>Qui décide dans la très petite entreprise ?.....</i>	<i>52</i>
5 LE CHEF DE TPE EST-IL ENTREPRENEUR ? .....	55
5.1 <i>Parlons entrepreneuriat .....</i>	<i>55</i>
5.1.1 Évolution du concept d'entrepreneuriat à travers les époques et création d'un champ disciplinaire .....	55
5.1.2 Modèle d'approche par les traits de personnalité.....	59
5.1.3 L'entrepreneuriat : un phénomène temporel et régional .....	60
5.1.4 Modèle théorique de Fayolle et Verstraete : les quatre paradigmes.....	61
5.2 <i>Question de langage et de concepts .....</i>	<i>72</i>

6	SPECIFICITES DES TRES PETITES ENTREPRISES : QUELS RISQUES POUR LES FORMATIONS ?.....	72
<b>CHAPITRE 2 TRIPTYQUE PERSONNE/SITUATION/ACTIVITE ..... 75</b>		
1	LES APPROCHES PRAGMATIQUES POUR PENSER L'ACTIVITE DE TRAVAIL DU CHEF DE TRES PETITE ENTREPRISE .	76
1.1	<i>Théorie de l'effectuation</i> .....	76
1.1.1	Le mode de raisonnement effectual .....	77
1.1.2	Le processus effectual .....	77
1.1.3	Les principes effectuaux.....	78
1.2	<i>Théorie des schèmes</i> .....	78
1.2.1	Couple schème/situation professionnelle.....	79
1.2.2	Adaptation et opportunisme : deux caractéristiques du schème.....	81
2	ENVIRONNEMENT DYNAMIQUE .....	83
2.1	<i>Caractéristique des environnements dynamiques</i> .....	84
2.2	<i>La maîtrise des situations dynamiques</i> .....	86
3	PERSPECTIVE SOCIO-CONSTRUCTIVISTE ET APPRENTISSAGE.....	88
4	LE PARCOURS DU CHEF DE TRES PETITE ENTREPRISE : « L'EXPERIENCE EST LA VIE ELLE-MEME » .....	90
5	COMPETENCE A ENTREPRENDRE : UNE DOUBLE FINALITE EDUCATIVE .....	92
5.1	<i>L'esprit d'entreprise</i> .....	93
5.2	<i>L'esprit d'entreprendre</i> .....	94
6	HYPOTHESES ET PROPOSITION DE MODELISATION DE LA PROBLEMATIQUE .....	95
<b>CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PERSPECTIVE D'ANALYSE DES DONNEES ..... 98</b>		
1	QUELQUES PRINCIPES GENERAUX DE METHODE ET D'ANALYSE.....	100
1.1	<i>Première orientation méthodologique : orientation de découverte et de compréhension</i> 100	
1.2	<i>Deuxième orientation méthodologique : orientation de théorisation</i> .....	102
1.2.1	La théorie ancrée.....	104
1.2.2	La confrontation critique des données .....	109
1.2.3	Homogénéité .....	109

2	METHODE DE RECUEIL DE DONNEES .....	112
2.1	<i>Le récit de vie</i> .....	117
2.1.1	Epistémologie : diversité des terminologies, diversité des significations en sciences sociales .....	117
2.1.2	Vers une opérationnalisation du récit de vie pour l'analyse du parcours de chef d'entreprise.....	118
2.1.3	L'entretien comme dispositif de recueil du récit de vie des chefs d'entreprise .....	120
2.2	<i>L'immersion dans le travail du chef d'entreprise</i> .....	123
3	QUELQUES PRINCIPES SPECIFIQUES DE METHODE ET D'ANALYSE.....	124
3.1	<i>Présentation de l'échantillon de chefs de très petite entreprise</i> .....	125
3.2	<i>Diversité et sélection de l'échantillon de cas de chefs de très petite entreprise</i> .....	130
3.2.1	Groupes d'âge.....	131
3.2.2	Genre .....	134
3.2.3	Ancienneté en tant que chef d'entreprise .....	135
3.2.4	Secteur d'activité.....	136
3.2.5	Statut juridique de l'entreprise .....	137
3.2.6	Composition de l'entreprise .....	140
3.2.7	Création ou reprise d'une très petite entreprise : .....	141
3.2.8	Cycles de vie de l'entreprise et cycles de vie personnelle du chef de TPE .....	141
4	METHODES D'ANALYSE DES DONNEES : DE LA MISE EN PLACE THEORIQUE A LA MISE EN PRATIQUE .....	142
4.1	<i>Analyse de contenu des entretiens réalisés</i> .....	142
4.1.1	Construction d'une frise chronologique à partir du récit de vie de chaque chef d'entreprise .....	146
4.1.2	Milieu familial et entourage social .....	148
4.1.3	Rôle de l'expérience du chef de très petite entreprise dans l'orientation de ses choix pour son entreprise actuelle : un concept organisateur de l'activité de chef de TPE.....	152
4.2	<i>Analyse du travail</i> .....	155
<b>CHAPITRE 4 RÉSULTATS.....</b>		<b>160</b>
1	VERS LA RECHERCHE D'UNE HOMEOSTASIE FAMILIALE ET ENTREPRENEURIALE .....	161
2	L'ENVIRONNEMENT HUMAIN .....	167
2.1	<i>Le milieu familial</i> .....	168
2.1.1	Milieu familial : influent quant à l'orientation professionnelle des chefs de TPE .....	168

2.1.2	Milieu familial : une aide précieuse qui agit dans l'ombre du chef de TPE .....	169
2.1.3	Milieu familial : salarié de l'entreprise .....	170
2.1.4	Rôle de conseil du cercle familial .....	173
2.2	<i>Les professionnels extérieurs à l'entreprise</i> .....	174
2.3	<i>Les associés</i> .....	175
2.4	<i>Les salariés</i> .....	179
2.5	<i>Les pairs</i> .....	182
2.6	<i>Les clients</i> .....	183
2.7	<i>Les fournisseurs</i> .....	185
2.8	<i>Les concurrents</i> .....	187
3	PRESCRIPTIONS, NORMES ET CONTRAINTES .....	188
4	DIMENSION INDIVIDUELLE ET PREOCCUPATIONS PERSONNELLES : MOTEUR ET PARFOIS FACTEURS DE TROUBLE DE L'ACTIVITE DES CHEFS DE TPE.....	190
5	INCLUSION DANS UN ENVIRONNEMENT : VERS LA RECHERCHE D'UNE TRANSACTION HARMONIEUSE.....	193
5.1	<i>Territoire et espaces</i> .....	193
5.2	<i>Ajustements, transformations opérées par les chefs de TPE en fonction des évolutions de leur environnement</i> .....	198
5.2.1	la découverte et la création de leur propre milieu .....	198
5.2.2	Cycles de vie de l'entreprise et cycles professionnels des chefs de TPE : entre projections et réaction aux événements.....	199
6	CONDITIONS DE TRAVAIL DES CHEFS DE TPE .....	203
6.1	<i>Temps de travail et amplitude horaire</i> .....	203
6.2	<i>Rythme de travail</i> .....	204
6.3	<i>Risques professionnels</i> .....	206
6.3.1	La charge de travail.....	207
6.3.2	La complexité du travail .....	207
6.3.3	Les contraintes de temps .....	208

6.3.4	Les interactions avec patients, clients, fournisseurs et salariés et les exigences émotionnelles qui y sont liées	209
6.3.5	L'épée de Damoclès.....	210
<b>6.4</b>	<b><i>Stratégies mises en place par les chefs de TPE pour pallier des conditions de travail difficiles et pour prévenir des risques professionnels .....</i></b>	<b>211</b>
6.4.1	Stratégies relatives à l'organisation du travail .....	211
6.4.2	Stratégies relatives à l'activité de production .....	215
6.4.3	Stratégies relatives à la prévention des risques professionnels .....	215
<b>7</b>	<b>ÊTRE CHEFS DE TPE : C'EST ÊTRE PRODUCTEURS ET C'EST EXERCER UNE FONCTION DE DIRECTION .....</b>	<b>217</b>
<b>7.1</b>	<b><i>Activité liée à la fonction de direction .....</i></b>	<b>217</b>
7.1.1	La réalisation de tâches administratives, de gestion d'entreprise et de comptabilité .....	218
7.1.2	De la communication et du marketing .....	223
7.1.3	De l'investissement financier .....	235
7.1.4	De la négociation avec les fournisseurs .....	235
7.1.5	D'organisation du travail .....	237
7.1.6	De la gestion des ressources humaines .....	237
<b>7.2</b>	<b><i>Les chefs de TPE sont producteurs en plus d'exercer une fonction de direction .....</i></b>	<b>241</b>
7.2.1	Du côté des clients : Notions de qualité et de qualité perçue .....	241
7.2.2	Le niveau d'exigence : un concept essentiel .....	242
7.2.3	Niveau d'exigence et salariés .....	244
7.2.4	Niveau d'exigence et recrutement.....	245
<b>8</b>	<b>PENSEE, RAISONNEMENTS, SCHEMES .....</b>	<b>247</b>
<b>8.1</b>	<b><i>L'action comme raisonnement : un enchaînement simultané des opérations d'orientation, d'exécution et de contrôle .....</i></b>	<b>248</b>
<b>8.2</b>	<b><i>Aux tâches complexes répondent des conduites complexes .....</i></b>	<b>249</b>
8.2.1	Multiplicité de configuration de variables .....	249
8.2.2	Interconnexion et articulation des variables.....	250
8.2.3	Simultanéité des tâches .....	251
8.2.4	Caractère aléatoire, surprenant et inédit des événements .....	251



8.3	<i>Focus sur quelques variables fondamentales du travail des chefs de TPE, concepts</i>	
	<i>organiseurs de leur activité</i> .....	253
8.3.1	Cliantèle et fidélité .....	253
8.3.2	Les opportunités d'affaire .....	254
8.3.3	Création d'idées et innovations.....	257
9	COMPETENCES DES CHEFS DE TPE .....	258
9.1	<i>Compétences relatives à l'activité liée à la fonction de direction</i> .....	258
9.2	<i>Compétences gage de réussite</i> .....	262
9.2.1	Niveau de compétences élevé pour l'activité de production de l'entreprise.....	262
9.2.2	Compétences d'adaptation et d'ajustement .....	262
9.2.3	Composer leur environnement humain.....	263
9.2.4	Composer avec leur environnement.....	263
10	FORMATION DES CHEFS DE TPE.....	265
10.1	<i>Formation initiale</i> .....	265
10.1.1	Formation initiale et construction des compétences liées à l'activité de production.....	265
10.1.2	Formation initiale entre destin social, continuité d'expérience de vie et tradition .....	268
10.1.3	Formation initiale et rencontres déterminantes.....	269
10.2	<i>Formation continue</i> .....	269
11	LES APPRENTISSAGES.....	272
11.1	<i>Apprentissages tournés vers soi</i> .....	272
11.1.1	Apprentissages inscrits dans une continuité d'expérience.....	273
11.1.2	Apprentissages inscrits dans une discontinuité d'expérience .....	275
11.1.3	Apprentissages qui se chevauchent .....	277
11.2	<i>Apprentissages de transmission</i> .....	279
12	EXPERIENCE .....	284
12.1	<i>Nature des expériences qui conduisent à la création et aux changements de l'entreprise</i>	284
12.2	<i>L'expérience pendant le travail de chef d'entreprise remobilisée pour l'action</i> .....	285

12.3	<i>L'expérience comme construction de compétences en amont de la création</i>	285
12.4	<i>Concepts et compétences qui résultent du parcours et de l'expérience</i>	288
<b>CHAPITRE 5 DISCUSSION-CONCLUSIONS</b>		<b>294</b>
1	RAPPEL DES QUESTIONS DE DEPART ET DE LA METHODOLOGIE DEPLOYEE	295
1.1	<i>Questions de départs</i>	295
1.2	<i>Méthodologie déployée</i>	297
2	SYNTHESE DES RESULTATS, APPORTS POUR LA DIDACTIQUE PROFESSIONNELLE ET PISTES DE REFLEXION POUR LA FORMATION, VOIRE L'EDUCATION A L'ENTREPRENEURIAT	298
2.1	<i>Synthèse des résultats</i>	298
2.1.1	Facteurs agissant sur la dynamique de création/reprise, de conduite et de transformation de l'entreprise des chefs de TPE	298
2.1.2	Devenir et être chef d'entreprise : entre satisfaction personnelle et affirmation d'accomplissement	300
2.1.3	Le parcours des chefs d'entreprise cherche à produire de l'expérience pour la suite	301
2.1.4	Le travail des chefs de TPE : un travail particulier	302
2.1.5	Pensées, raisonnement et schèmes : le travail des chefs d'entreprise, un travail apprenant	305
2.1.6	Apprentissages et développement des compétences des chefs d'entreprise qui réussissent	306
2.2	<i>Quels apports pour la didactique professionnelle ?</i>	308
2.3	<i>Quelles pistes de réflexion pour la formation, voire l'éducation à l'entrepreneuriat ?</i>	309
2.3.1	Du point de vue de la formation initiale	309
2.3.2	Du point de vue de la formation continue	311
3	LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	311
3.1	<i>Limites pointées de ce travail de thèse</i>	311
3.2	<i>Perspectives de recherche</i>	312
BIBLIOGRAPHIE		313
<b>ANNEXE 1 : LES DIFFERENTS STATUTS JURIDIQUES DE TPE</b>		<b>325</b>
1	AUTO-ENTREPRENEUR	326
2	L'ENTREPRENEUR INDIVIDUEL	326

3	L'ENTREPRENEUR INDIVIDUEL A RESPONSABILITE LIMITEE (EIRL).....	326
4	L'ENTREPRISE UNIPERSONNELLE A RESPONSABILITE LIMITEE (EURL) OU SARL-U (SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE UNIPERSONNELLE).....	327
5	LA SOCIETE PAR ACTIONS SIMPLIFIEES UNIPERSONNELLE (SASU) .....	327
6	LA SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE (SARL) .....	327
7	LA SOCIETE ANONYME (SA) .....	328
8	LA SOCIETE PAR ACTIONS SIMPLIFIEE (SAS) .....	328
9	LA SOCIETE EN NOM COLLECTIF (SNC).....	328

## **ANNEXES 2 : NOMENCLATURE DES ACTIVITES ECONOMIQUES PRODUCTIVES OU NAF (INSEE, 2018)**

.....	<b>329</b>
-------	------------

## **ANNEXE 3 : MONOGRAPHIE DE CECILE, PEDICURE-PODOLOGUE. .... 337**

1	SON PARCOURS : SUR LES TRACES DE SA SŒUR .....	338
1.1	<i>Découverte d'un milieu et parcours de formation .....</i>	339
1.2	<i>Orientation professionnelle :une opportunité saisie.....</i>	339
1.3	<i>Origine de son engagement dans l'entrepreneuriat.....</i>	340
2	ÉVOLUTIONS DE L'ENTREPRISE ET PROJECTIONS.....	340
3	SON TRAVAIL.....	343
3.1	<i>Environnement humain de Cécile.....</i>	343
3.1.1	Sa patientèle.....	343
3.1.2	Sa sœur.....	347
3.1.3	Son conjoint, Christophe .....	347
3.1.4	Ses fournisseurs.....	348
3.1.5	Ses pairs.....	348
3.1.6	Les professionnels extérieurs à l'entreprise.....	348
3.2	<i>Conditions de travail.....</i>	348
3.2.1	Rythme et horaires de travail.....	348
3.2.2	Risques professionnels .....	349

3.3	<i>Prescriptions, contraintes</i> .....	351
3.4	<i>Organisation du travail</i> .....	352
3.5	<i>Investissements financiers</i> .....	352
3.6	<i>Communication-marketing-gestion financière</i> .....	353
4	ÉVÉNEMENTS .....	353
5	AJUSTEMENTS, ADAPTATIONS ET ROUTINES.....	353
6	APPRENTISSAGES ET MODE D'ACQUISITION DES COMPETENCES.....	354
6.1	<i>Apprentissages de Cécile</i> .....	354
6.2	<i>Apprentissages de transmission</i> .....	354
	<b>ANNEXE 4 : SCHEMAS EXTRAITS DES MONOGRAPHIES. ....</b>	<b>360</b>

## INTRODUCTION

Cette thèse s'inscrit dans le cadre d'une chaire initiée par AGEFA pme Développement où l'objectif visé est l'apport de connaissances sur les petites et moyennes entreprises. Axé sur les chefs de très petites entreprises – « *dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros* » (LME) – ce projet de recherche se situe en sciences de l'éducation. Ses finalités sont des finalités d'éducation au sens large. L'éducation à l'entrepreneuriat (Champy-Remoussenard, 2012) et plus largement l'éducation entrepreneuriale (Verzat & Toutain, 2015) connaît un succès ascendant depuis quelques années et unit à sa cause les mondes politique, scientifique, professionnel et de l'enseignement (Ibid.).

Dans le monde de l'enseignement, ce succès vient en réponse à un projet global et mondial préconisé par les directives Européennes dans le plan d'action « *Entrepreneuriat 2020* » (COM (2012) 669), où il est fait mention de piliers dont le premier s'intitule « *Promouvoir l'éducation et la formation à l'entrepreneuriat afin de soutenir la croissance et la création d'entreprises* » (Ibid. point 2). Dès lors, plusieurs États membres développent des stratégies nationales d'éducatons à l'entrepreneuriat ou rendent obligatoire l'acquisition de compétences entrepreneuriales dans les cursus d'enseignement. En 2004, la commission européenne désigne « *Sense of initiative and entrepreneurship* »<sup>1</sup> comme compétence clé pour l'éducation et la formation. Plus récemment, la communication « *Repenser l'éducation* » (COM (2012) 669, point 2.1) place au centre de ses préconisations l'acquisition et le développement de compétences entrepreneuriales dans l'enseignement obligatoire. L'éducation à l'entrepreneuriat devient alors un « objectif éducatif transnational » (Champy-Remoussenard,

---

<sup>1</sup> Sens de l'initiative et de l'esprit d'entreprise

2012, p.39). La conséquence directe est que les politiques s'emparent dans leurs discours de cette compétence à entreprendre et promeuvent des éducations à l'entrepreneuriat (Starck, 2013) dans les programmes de l'enseignement primaire, voire préscolaire dès le plus jeune âge, jusque dans la formation des adultes (Pepin & Champy-Remoussenard, 2017). Il s'avère que cet objectif éducatif transnational est difficilement atteignable, directement corrélé à la difficulté de définir la compétence à entreprendre et les finalités éducatives qui en découlent.

En sciences de l'éducation, les recherches menées montrent que cette compétence à entreprendre peut avoir une double acception aux finalités éducatives bien distinctes, mais qui, d'un point de vue opérationnel, peuvent s'entremêler (Champy-Remoussenard, Op. Cit.) :

- l'une renvoie à « l'esprit d'entreprendre » où l'objectif pour les jeunes en formation est de développer leur capacité à être entrepreneur de leur vie (Pepin, 2015) ;
- et l'autre renvoie à « l'esprit d'entreprise » (Léger-Jarniou, 2008) , où il est question de former les jeunes à la maîtrise des processus liés à la création d'entreprise (Verstraete & Fayolle, 2005).

L'entrepreneuriat y est alors saisi au sens large dans le premier cas, comme outil d'apprentissage et au sens étroit dans le second, comme objet d'apprentissage (Champy-Remoussenard, Op. cit., Pepin, 2011).

En 2016, le rapport européen paru, « *Formation à l'entrepreneuriat à l'école en Europe* » (Eurydice, 2016) promeut la diffusion massive et coordonnée de l'éducation à l'entrepreneuriat à la fois dans l'enseignement primaire et secondaire, à la fois au niveau des enseignants, dans le cadre de leur formation. En France, on trouve une opposition entre enseignement secondaire et enseignement supérieur (Starck, 2017) en matière d'entrepreneuriat en éducation (Pepin & Champy-Remoussenard, 2017).

Dans cette thèse, nous proposons une entrée, non pas du point de vue des dispositifs éducatifs existants et de leur analyse, mais plutôt du point de vue des parcours, du travail et des compétences de chef de très petite entreprise à travers une analyse didactique professionnelle.

Les finalités de ce travail de recherche ont pour but une meilleure connaissance du travail, des compétences, mais aussi des parcours des chefs de très petite entreprise.

L'objectif est de pouvoir introduire, dans les programmes d'enseignement professionnel, des objectifs et des modalités pour faire découvrir, connaître les très petites entreprises.

Découvrir, connaître, comprendre et apprendre le travail des chefs d'entreprise et le travail de chef d'entreprise, pour le faire apprécier :

- apprécier au sens de pouvoir en connaître et estimer concrètement et objectivement la réalité et non pas le biais des discours et idées courantes qui circulent ;
- apprécier au sens d'en percevoir les aspects positifs propres à susciter l'intérêt et l'envie de s'engager, à court ou moyen terme, vers ce statut.

Les élèves, apprentis, étudiants, de l'enseignement professionnel sont les premiers concernés, mais aussi leurs familles ainsi que les personnels d'éducation, d'enseignement et d'orientation qui les encadrent.

Il s'agit ensuite, plus largement, par des modalités similaires ou un peu différentes, de faire découvrir, connaître et comprendre le travail des chefs d'entreprise, auprès des élèves, apprentis et étudiants et des personnels d'enseignement, d'éducation et d'orientation, en tant que le travail du chef d'entreprise est un facteur du fonctionnement de l'entreprise souvent méconnu, mal compris, pas toujours accessible aux salariés qui, pourtant, au quotidien ont affaire au chef d'entreprise, à ses activités et aux effets de celles-ci. La connaissance réciproque des activités des différentes catégories d'acteurs d'une entreprise est pourtant une condition des coordinations quotidiennes à opérer entre les uns et les autres.

Aussi, la connaissance des compétences, d'une part, et des parcours, d'autre part, est une

condition pour définir des contenus et des modalités de formation. En effet, la connaissance des compétences et de ce qui les constitue est nécessaire à la définition de contenus pour l'enseignement. Et la connaissance des parcours :

- par lesquels des chefs d'entreprise créent, reprennent, développent ou "tout simplement" font évoluer leur entreprise pour qu'elle continue de produire et d'exister, et
- par lesquels ils ont construit et développé leurs compétences,

peut constituer une base pour concevoir et proposer des parcours et des modalités d'enseignement, de formation et d'expérience pour les élèves, apprentis et étudiants.

Enfin, l'activité de chef d'entreprise depuis l'idée ou l'envie jusqu'à la conduite et la pérennisation de l'entreprise est indissociable du parcours de vie, nous devrions à la fois pouvoir contribuer à la compréhension de ce qui est nommé « entreprise de sa propre vie » et des activités de chef d'entreprise elles-mêmes.

L'ambition qui anime les développements de cette thèse s'inscrit donc dans une fonction heuristique sur les chefs de très petite entreprise en vue de proposer des pistes de réflexion pour la formation, voire l'éducation à l'entrepreneuriat.

La proposition adoptée pour présenter cette thèse se décline en trois temps. Le premier concerne la problématique théorique (Chapitres 1 et 2). Le deuxième est consacré à la méthodologie de recherche adoptée, à la méthode d'analyse des données et aux résultats (Chapitres 3 et 4). Le troisième temps ouvre sur une discussion générale, sur les perspectives de recherche envisageable, ainsi que sur l'exploitation concrète des résultats dans une perspective d'ingénierie de formation à l'entrepreneuriat et d'ingénierie pédagogique.

Chaque chapitre débute par un résumé et se termine par une synthèse.

Cette thèse s'intitule : parcours, travail et compétences de chefs de très petite entreprise : une analyse didactique professionnelle. Ce titre rend compte des principaux concepts que nous



abordons dans la problématique théorique qui s'articule autour de deux chapitres (Chapitres 1 et 2).

Le premier chapitre montre l'intérêt de s'intéresser aux chefs de très petite entreprise.

En effet, nous montrons en quoi s'intéresser de près aux chefs de très petite entreprise représente un enjeu social et comment d'un enjeu social, on passe à un enjeu de compétences et de formation. On s'aperçoit qu'on méconnaît le travail, le parcours et les compétences des chefs de très petite entreprise. Pour remplir cette fonction heuristique, nous mobilisons dans ce travail de thèse le cadre théorique et méthodologique de la didactique professionnelle. Comme spécifié dans le titre de la thèse, nous cherchons à caractériser le parcours, le travail et les compétences de chef de très petite entreprise. Ainsi, nous participons à élargir les activités professionnelles auxquelles la didactique professionnelle s'intéresse. Documentée dans de nombreux articles et ouvrages collectifs (Mayen, Olry, & Pastré, 2017; Pastré, 1992, 1999, 2005, 2011; Pastré, Mayen, & Vergnaud, 2006; Rogalski, 2004a; Tourmen, 2014)(Patrick Mayen et al., 2017; Pastré, 1992, 1999, 2005; Pastré et al., 2006; Rogalski, 2004b; Tourmen, 2014), elle est présentée, en premier lieu et c'est ce que nous retiendrons ici, comme l'analyse du travail en vue de la formation, voire l'analyse des parcours et du travail en vue de la formation (Mayen et al., Op. cit.). La didactique professionnelle est ainsi considérée comme une « technologie pour la formation, plus exactement une technologie susceptible de contribuer à poser et à résoudre des problèmes et à venir à bout des tâches qui se présentent aux professionnels du champ de la formation et de l'enseignement professionnel » (Mayen, 2014, p. 17).

Ensuite, nous cherchons à caractériser, à partir de la littérature existante en sciences de la gestion, les spécificités relatives aux très petites entreprises et aux chefs de très petite entreprise. Pour finir, nous proposons une présentation des principales variations des concepts d'entrepreneur et d'entrepreneuriat à travers les époques et nous y discutons le concept d'entrepreneuriat qui fait débat et qui recouvre diverses acceptions selon le paradigme adopté

(Verstraete & Fayolle, 2005). De notre point de vue, nous considérons que l'entrepreneuriat ne s'apparente pas uniquement au processus de création d'une organisation, comme il est souvent considéré. Il s'apparente également :

- aux processus d'évolution et de transformation de l'entreprise, initiés, impulsés ou saisis par le chef d'entreprise, à travers la création de valeur, l'innovation ou encore les opportunités d'affaire ;
- aux effets que cette transformation ou cette évolution de l'entreprise produit sur le chef d'entreprise, le poussant à transformer son activité. En transformant son activité, le chef d'entreprise agit sur son environnement de manière à le créer, le transformer, le faire évoluer.

Dans cette perspective, nous posons le postulat qu'un entrepreneur est un chef d'entreprise mais qu'un chef d'entreprise n'est pas systématiquement un entrepreneur.

Dans le chapitre 2, nous discutons le triptyque personne/situation/activité au regard du cadre théorique que nous mobilisons : la didactique professionnelle.

La didactique professionnelle s'intéresse aux compétences telles qu'elles se déploient en situation, à travers l'activité de travail, ici celle des chefs d'entreprise et aux conditions qui favorisent leur construction, leur développement, leur maintien ou leur régression. Dans cette perspective, nous présentons deux approches pragmatiques qui nous permettent de penser le travail des chefs d'entreprise : la théorie de l'effectuation empruntée aux sciences de la gestion (Sarasvathy, 2001) et la théorie des schèmes (Vergnaud, 1990, 1996), modèle de compétences. Les chefs d'entreprise s'inscrivent dans une dynamique interactionnelle avec leur environnement, nous développons donc la notion d'environnement dynamique et portons un regard sur l'apprentissage des chefs d'entreprise tout au long de leur vie et de leur parcours.

Nous clôturons cette partie théorique en proposant un schéma de modélisation de la problématique.

Le deuxième temps de cette thèse est consacré à la méthodologie de recherche adoptée, à la méthode d'analyse des données et aux résultats. Il s'articule autour de deux chapitres (Chapitres 3 et 4).

Dans le troisième chapitre, après l'énoncé de quelques principes de méthode et d'analyse, nous proposons une présentation de l'échantillon des 25 chefs de très petite entreprise qui ont accepté de participer à cette étude. Nous finissons ce chapitre par la méthode de recueil de données, à savoir le récit de vie et l'immersion dans le travail du chef d'entreprise, en justifiant nos choix méthodologiques au regard des questions de recherche posées. Nous présentons la méthode d'analyse des données. Dans le parcours de chaque chef d'entreprise rencontré, nous avons cherché à identifier les événements dans son récit qui font sens pour lui, déterminants dans la construction, le maintien et/ou le développement de ses compétences et qui ont orienté ses choix dans son travail actuel. Parmi les événements qui font sens pour lui, certaines situations de travail auxquelles le chef d'entreprise a été confronté et qu'il s'est agi d'identifier, ont été des situations problématiques (Dewey, 1938) qui l'ont poussé à mener l'enquête : elles ont pu ainsi constituer des situations potentielles d'apprentissage et de développement de l'activité de chef d'entreprise (P. Mayen, 1999; Patrick Mayen & Gagneur, 2017). Pour chacune de ces situations repérées, nous portons un regard sur l'objet d'apprentissage et les conditions d'apprentissage des chefs d'entreprise. En complément, nous cherchons à montrer, dans les cas où il est lui-même en position de transmission, comment le chef d'entreprise met en place des situations d'apprentissage et de développement et si elles comportent des conditions identiques ou différentes de celles qu'il a rencontrées au cours de son parcours.

Du point de vue du travail, la didactique professionnelle a pour fondement méthodologique essentiel l'analyse des conditions qui composent l'environnement avec lequel les individus sont en interaction lorsqu'ils travaillent et l'activité de ceux-ci. C'est la raison pour laquelle nous proposons une analyse du travail des chef d'entreprise et pas seulement une analyse de leur activité.

Dans le quatrième chapitre, les résultats obtenus sont organisés de manière à caractériser le parcours, le travail, les compétences, les apprentissages et les expériences des chefs de très petite entreprise.

Le troisième et dernier temps (chapitre 5) s'organise d'abord autour d'un rappel des questions de départ et de la méthodologie déployée. Puis, nous proposons une synthèse des résultats, dont nous dégageons quelques apports pour la didactique professionnelle et quelques pistes de réflexions pour les formations, voire l'éducation à l'entrepreneuriat. Pour finir ce chapitre, nous pointons quelques limites à cette thèse et ouvrons sur plusieurs perspectives de recherche.

## Chapitre 1

# POURQUOI S'INTÉRESSER AUX CHEFS DE TRÈS PETITE ENTREPRISE ?

Le travail de chef d'entreprise est méconnu, au même titre que son parcours et ses compétences. Cette méconnaissance est sans doute la conséquence d'un long processus de reconnaissance des chefs de très petite entreprise dans le tissu entrepreneurial français, impacté par le contexte historico-socio-économique. Du point de vue des sciences de l'éducation, pour l'enseignement, cette question socio-économique relative aux très petites entreprises représente un réel enjeu social, formatif et économique.

Dans ce travail de thèse, les enjeux sont de connaître le travail de chef de TPE, d'identifier comment on devient un professionnel et d'encourager la connaissance de l'entreprise.

Pour cela, nous avons choisi comme cadre théorique et méthodologique la didactique professionnelle dont les enjeux sont proches de nos préoccupations. Ainsi, nous participons à élargir les activités professionnelles auxquelles la didactique professionnelle s'intéresse pour ainsi contribuer à la faire évoluer.

Pour tenter de nous rapprocher du concept d'environnement professionnel, de la caractérisation du travail de chef de très petite entreprise et de l'activité des chefs de TPE, nous puisons dans la littérature des sciences de la gestion les théories existantes relatives aux caractéristiques des très petites entreprises, aux principales variations des concepts d'entrepreneur et d'entrepreneuriat à travers les époques et les discutons au regard de nos préoccupations.

# 1 Apporter des connaissances sur les chefs de très petite entreprise, un enjeu social

Comme nous l'avons évoqué brièvement en introduction, le travail de chef de très petite entreprise est méconnu. Cette méconnaissance est le point de départ de cette recherche initiée par les représentants des petites et moyennes entreprises dont l'une des préoccupations est de pallier ce manque de connaissance. La partie qui suit a valeur de mise en contexte, contexte que l'on pourrait supposer apporter une partie de réponse aux causes de cette méconnaissance du travail et des compétences de chef de TPE. En effet, le processus de reconnaissance des chefs de très petite entreprise fut long pour parvenir à une forme de légitimité dans la société économique française, raison qui pourrait expliquer ce désintérêt d'après-guerre pour les TPE et cet intérêt croissant ces quelques dernières années de la part des sciences de la gestion.

## 1.1 Contexte historico-socio-économique : processus de reconnaissance des chefs de très petite entreprise dans le tissu entrepreneurial français

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'entrepreneuriat participe au développement de l'économie française. Le processus de reconnaissance des chefs de très petite entreprise dans le tissu entrepreneurial français fut long et impacté par le contexte historico-socio-économique. Quatre grandes périodes de l'histoire, marquées par des évolutions sociétales ont favorisé l'émergence de l'entrepreneuriat en France (Marchesnay, 2008).

La première période concerne l'après-guerre : de 1950 à 1970. A cette époque, « la France serait en matière d'entrepreneuriat terre de mission » (Ibid., p.147). Les PME représentent un obstacle à la modernité. Une faible légitimité est accordée aux entrepreneurs dans la hiérarchie sociale, d'autant plus s'il s'agit d'un chef de petite entreprise. Cette faible légitimité serait la conséquence d'un processus historique à travers lequel s'opposent diverses institutions dites

« à gages » (Cantillon in Malbranque, 2016). Certaines de ces institutions sont caractérisées comme étant « à gages certains » (Ibid.) : la noblesse (rente foncière), la grande bourgeoisie (finance, offices) et la petite bourgeoisie (rentes de corporations, négoce), quand d'autres sont caractérisées comme étant « à gages incertains » (Ibid.) : le prolétariat « industriel ». Cantillon, dans son *Essai sur la nature du commerce en général*, qualifie cette dernière catégorie d'entrepreneur. Il relie le caractère incertain des gages à la notion de risque et propose une lecture de la société en deux classes, d'un côté ceux qui prennent les risques et de l'autre ceux qui n'en prennent pas : « Tous les habitants d'un État peuvent se diviser en deux classes, savoir en entrepreneurs, et en gens à gages ; les entrepreneurs sont comme à gages incertains, et tous les autres à gages certains pour le temps qu'ils en jouissent, bien que leurs fonctions et leur rang soient très disproportionnés. Le général qui a une paie, le courtisan qui a une pension, et le domestique qui a des gages, tombent sous cette dernière espèce. Tous les autres sont entrepreneurs, soit qu'ils s'établissent avec un fond pour conduire leur entreprise, soit qu'ils soient entrepreneurs de leur propre travail sans aucuns fonds, et ils peuvent être considérés comme vivant à l'incertain ; les gueux même et les voleurs sont des entrepreneurs de cette classe. » (Ibid.).

Durant l'entre-deux guerres, les PME fondées sur des capitaux familiaux ou personnels et transmises de génération en génération, perdurent grâce à une rente constituée des marchés français et coloniaux. Dans les années 50, la société française prêche en faveur de la croissance et de l'augmentation de la taille des entreprises, entraînant ainsi la disparition des petites entreprises. Les secteurs touchés en premier par ce déclin, en 1955, furent ceux du commerce et de l'artisanat. Puis ce fut au tour des secteurs relatifs aux biens d'équipement des ménages, avec la fermeture de centaines de petites et moyennes industries, conséquence de l'application du traité de Rome en 1960 et de l'abolition des douanes au sein du marché commun. A partir de 1962, avec la décolonisation, les secteurs touchés furent ceux directement liés aux

colonisations, tel que le textile. L'ouverture des marchés à la concurrence internationale participe à ce déclin. Au milieu des années 60, de grands groupes industriels se constituent et les PME jouent principalement un rôle de fournisseur et de sous-traitant auprès de ces grands groupes. La perte de légitimité touche donc autant les très petites entreprises de l'artisanat et du commerce que les petites et moyennes industries.

Au cours de la deuxième période, de 1970 à 1985, l'entrepreneuriat naît et un changement s'opère : la société économique va passer du « big is efficient » au « small is beautiful » (Marchesnay, Op. Cit., p.150). Dans les années 70, la crise s'installe en même temps que le capitalisme industriel se développe en France. La production et la consommation de masse accroît le salariat, peu à peu impacté à partir de 1973 par une montée du chômage dû à cette crise. A partir de 1976, les PME sous-traitantes et fournisseurs des grands groupes industriels instaurent un rapport de force. Le « big is efficient » laisse place, à la fin des années 70, au « small is beautiful ». Chaque chômeur est invité par Raymond Barre, premier ministre sous la présidence de Valéry Giscard d'Estaing, à créer son propre emploi.

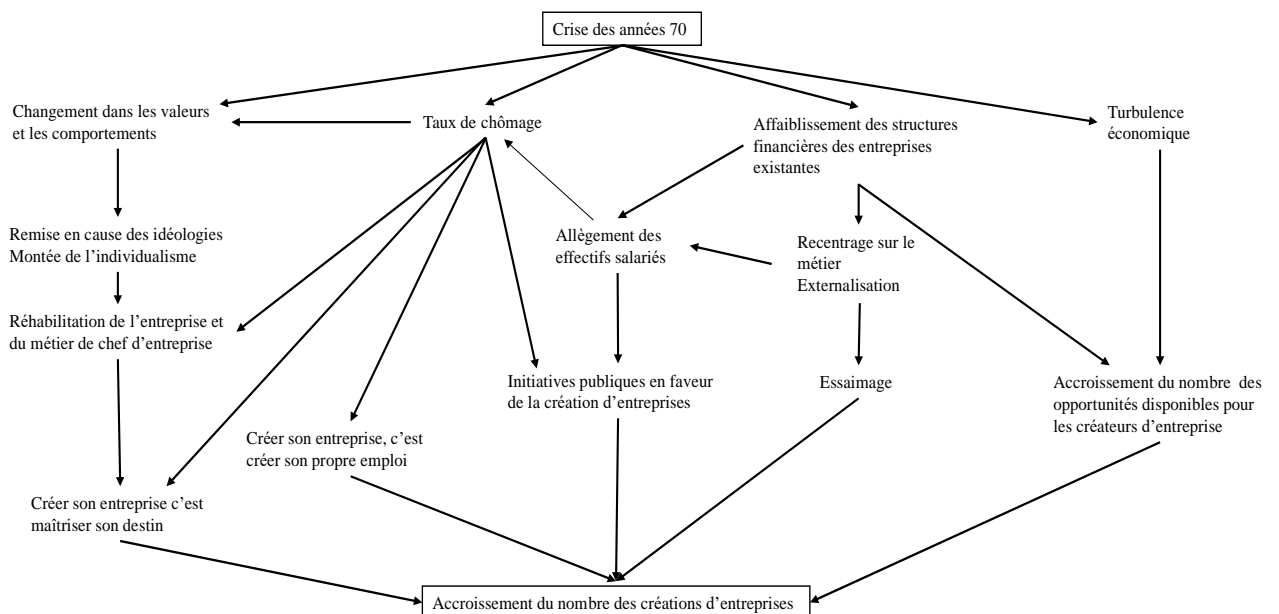


Figure 1 : Création d'entreprise et crise économique (Bruyat. Op. Cit. p.5).



A cette époque, la mise en valeur des entrepreneurs par le gouvernement français semble davantage s'apparenter à une mesure sociale, réduire le chômage, qu'à créer de la compétitivité économique. En 1984, « l'entrepreneur est cette fois assimilé à une sorte d'aventure extraordinaire, l'ordinaire étant la fonction salariale, si possible publique... » (Ibid., p.152).

La troisième période s'étend de 1985 à 1995. Les entrepreneurs français cherchent à être légitimés. A travers la création d'entreprise, les chefs d'entreprise cherchent une reconnaissance sociale plutôt que l'accès à un statut social supérieur. En attestent les nombreuses créations d'entreprises observées dans les communautés issues de l'immigration et l'apparition du néologisme « *entrepreneuriat* » (Ibid. p. 155), en référence aux immigrés issus de la région du Maghreb.

Durant cette décennie, le monde de la recherche s'intéresse de près aux entrepreneurs. On assiste à une multiplication des travaux visant à tenter de caractériser « l'entrepreneuriat à la française ». A la fin des années 90, une définition de l'entrepreneuriat apparaît dans le Petit Larousse illustré. Cette définition traduit une reconnaissance dans la langue française de cette notion issue de *l'entrepreneurship* américain.

Les recherches menées en matière d'entrepreneuriat vont d'abord concerner les PME, sans distinction entre les petites et les moyennes entreprises (« structure et organisation, comportement et stratégie, compétitivité et performance recherchée » (Ibid. p. 155)). Puis viendront les recherches sur les petites et très petites entreprises (secteur de l'artisanat, du service aux entreprises et secteur agricole) et des recherches sur l'entrepreneur. C'est seulement dans les années 90, qu'une reconnaissance institutionnelle se crée avec la création de l'ANCE (Agence nationale pour la création d'entreprise) et qui traduit une volonté politique de s'intéresser de près aux créateurs d'entreprises. La recherche se saisit de cette orientation politique pour mener des études qui consistent à rendre compte de l'efficacité des mesures d'aides proposées aux petites entreprises, en matière de création et de développement d'une

part, et d'autre part qui consistent à catégoriser des profils de créateurs, à étudier les conditions de réussite et les problèmes de démarrage d'une entreprise (Bruyat, 1993).

Durant la quatrième période, de 1995 à aujourd'hui, l'entrepreneuriat français est alors reconnu institutionnellement. Les nouvelles activités de services privilégiant la proximité et la singularité, caractérisant une forme « d'économie des singularités » (Karpik, 2007) viennent s'ajouter à une économie managériale visant à inciter à créer son propre emploi. Les connaissances relatives à l'analyse des marchés ne suffisent pas pour appréhender le comportement des consommateurs dans les services singuliers : comment choisissons-nous un bon restaurant, un bon livre, un médecin, un maçon, etc. ? « Comment les consommateurs arrivent-ils à rencontrer et à sélectionner les biens et services singuliers qu'ils recherchent ? » (Ibid.).

Conséquence de cette évolution, les emplois et les microentreprises se multiplient dans les services personnalisés aux particuliers et aux entreprises, dans les secteurs du sport, des activités de loisir, de l'artisanat d'art et du secteur artistique et culturel. « On pourrait donc parler d'une société et d'une économie en voie de TPisation » (Marchesnay, Op. Cit. p.160), où les chefs de TPE et de PME sont considérés comme les acteurs majeurs du tissu économique français : en attestent les propos de Manuel Valls lors de la conférence de presse du 9 juin 2015 sur les TPE et les PME : « Les très petites et moyennes entreprises sont le cœur du tissu économique de notre pays. Elles constituent même 99,8% des entreprises françaises et elles font également sa vitalité. Elles sont présentes sur tout le territoire pour assurer des missions de proximité. Elles emploient la moitié des salariés en France. ». Durant le quinquennat de François Hollande (2012-2017), les orientations politiques concernant les TPE, s'apparentent à des mesures sociales visant à pallier le chômage en France, dans la même perspective que le gouvernement de Raymond Barre. Cette fois-ci, les mesures ne s'apparentent pas à la création de son propre emploi mais incitent les *1,2 millions d'entrepreneurs* sans salarié à embaucher

leur premier salarié, en leur attribuant des aides financières et en leur proposant un allègement des charges sociales pour ce salarié.

Toutefois, il apparaît que la société française évolue et que des changements s'opèrent en matière d'emploi : « il apparaît de plus en plus clairement que les emplois et surtout les emplois « intéressants » seront de moins en moins salariaux et pérennes et se fonderont de plus en plus sur des relations interindividuelles, contractualisées, dont la petite et la toute petite entreprise constitueront un réceptacle naturel. » (Marchesnay, Op. Cit. p.165).

C'est pourquoi, Marchesnay propose le néologisme d'« entreprenorat » pour parler d'entrepreneuriat. « Comme lorsqu'on parle de professorat, de tutorat, de doctorat, etc., cette terminaison recouvre trois dimensions qui concernent la légitimité : une fonction (économique, sociale) faite d'activités à assumer ; les compétences et qualités requises pour la mener à bien ; enfin, le rôle assigné par la société aux personnes qui assument cette fonction, si possible de façon « vertueuse », au sens d'Aristote, et dans le sens du Bien Commun, au sens thomiste » (Ibid. p. 165).

Cependant, le paysage socio-économique est aujourd'hui quelque peu brouillé et exacerbé avec l'arrivée des start-up aux croissances exponentielles, avec la création d'un nouveau statut en 2009, celui d'autoentrepreneur et avec le e-commerce. En 2017, 591 000 entreprises ont été créées en France, soit 7% de plus qu'en 2016. Les créations d'entreprise atteignent leur plus haut niveau depuis 2010. Cette augmentation concerne les micro-entrepreneurs avec une hausse de 9%, les entreprises individuelles avec une hausse de 6% et les sociétés une hausse de 5%. Aujourd'hui, on dénombre plus de 3 millions de TPE en France, dont plus de la moitié n'ont aucun salarié. (Source Insee).

Au regard de cette forte augmentation de créations de petites entreprises, il apparaît essentiel de s'y intéresser de près. Pallier le manque de connaissances relatives au travail et aux compétences de chef de TPE, devient dès lors un enjeu social.

## 1.2 Les méconnaissances : point de départ de la recherche sur les chefs de TPE

Comme nous l'écrivions en amont, les méconnaissances représentent le point de départ de ce travail de recherche sur les chefs de très petite entreprise. Nous proposons ici d'identifier quatre aspects qui les composent et de les expliciter :

- *le travail des chefs de petites entreprises*. Il est mal connu dans ses réalités concrètes, quotidiennes. Il ne fait pas l'objet d'un enseignement spécifique. Ce n'est pas un métier au sens où des savoirs et savoir-faire seraient connus, définis et formalisés, pour être transmis ou enseignés. Parmi ce qui est mal connu, on citera pour exemple l'encadrement des personnes, leur recrutement, ou encore, le travail de relation dont les relations avec les clients ;
- *les situations et les activités de création, de reprise ou de conduite des évolutions*. Elles sont également mal connues, dans leurs dimensions concrètes. Elles ne sont pas identiques au travail de chef d'entreprise ;
- *les parcours*. On ne connaît pas bien les conditions et processus qui ont conduit des personnes à devenir chef d'entreprise, à en envisager l'idée, à la mettre à l'épreuve, à la mettre en œuvre et à la réaliser puis à la faire vivre et évoluer. Quelles rencontres, quels parcours de formation, quelles expériences ? Quelles évolutions personnelles ont constitué le parcours et construit l'engagement et les compétences de chef d'entreprise ?;
- *ce qui mobilise les chefs d'entreprise*. On connaît mal ce qui les mobilise pour créer, reprendre, faire évoluer ou transformer cette entité qu'est leur entreprise mais aussi ce qui les mobilise pour la conduire dans et malgré, parfois ou souvent, les difficultés.

Ces quatre aspects cadrent avec la demande des représentants des chefs d'entreprise, Agefa PME et représentent les objets de cette recherche.

## 2 D'un enjeu social à un enjeu de formation

Du point de vue des Sciences de l'éducation, pour l'enseignement, la question socio-économique relative aux très petites entreprises représente un réel enjeu social, formatif et économique. « Le besoin de formation à la gestion des entreprises de petite taille peut être interprété selon une double orientation : d'une part, il vise les PE et TPE dont on peut attendre un niveau élevé de compétitivité, les « jeunes pousses » et autres « gazelles » ; d'autre part, à l'autre bout de l'échelle, il concerne les créations par exclusion de la Société salariale, le secteur de l'économie solidaire et sociale. Mais, au milieu de l'échelle, la formation concerne désormais la masse des entreprises de toutes activités, que ce soit dans la phase de conception ou de démarrage, ou dans le cours de leur vie » (Marchesnay, Op. Cit., p. 158).

Ainsi, Bruyat a identifié différents acteurs impliqués dans la création d'entreprise reconnue comme objet de la demande sociale :

- les États « voient dans la création d'entreprise un moyen de lutter contre le chômage, d'ouvrir des perspectives à ceux qui n'ont d'autre espoir pour retrouver un emploi que de le créer, de pourvoir à l'indispensable renouvellement du tissu industriel, de favoriser la naissance des petites entreprises innovatrices susceptibles de contribuer à l'équilibre de la balance commerciale... » (Bruyat. Op. Cit. p. 6) ;
- les collectivités locales « voient dans la création d'entreprise un moyen de rééquilibrer un tissu économique local et, pour certaines d'entre elles, de pallier la cessation d'activité de certains employeurs locaux » (Ibid. p. 6) ;
- les grandes entreprises « tentent de procéder à des reconversions de sites industriels à des coûts économiques ou sociaux moindres » (Ibid. p. 6) ;
- les banques, les sociétés d'assurance et de retraite « souhaitent capter une clientèle nouvelle » (Ibid. p. 6) ;

- les créateurs d'entreprises « souhaitent légitimement mettre tous les atouts de leur côté avant de tenter une aventure dans laquelle ils engageront du temps, de l'argent et leur propre image » (Ibid. p. 7).

Aujourd'hui, l'objet de la demande sociale ne concerne pas uniquement la création d'entreprise. Il se rapporte aussi à la pérennisation de ces entreprises. Le domaine d'éducation et d'enseignement dans lequel s'inscrit l'entrepreneuriat concerne donc autant la formation initiale que la formation continue.

## 2.1 Du point de vue de la formation initiale

Du point de vue de la formation initiale, la question que nous pourrions nous poser serait celle-ci : comment encourager de jeunes adultes à l'entrepreneuriat et comment les y préparer ? « On peut se demander si, dans le contexte français, les attentes des étudiants (c'est-à-dire les principaux interlocuteurs des enseignants-chercheurs) sont majoritairement dictées par une ferme intention de créer une affaire » (Marchesnay, Op. Cit., p. 163). En parallèle à ce travail de thèse, nous avons encadré une étude dans le cadre d'un master initiée par Agefa PME. Cette recherche a été menée auprès d'apprentis de divers secteurs d'activités et de différents niveaux d'étude, visant la création d'une unité pédagogique « sensibilisation au travail de chef d'entreprise (TPE et PME) » (Chiron, 2017). Les résultats montrent que les apprentis connaissent mal le travail du chef d'entreprise ou n'en connaissent qu'une partie : « *c'est quelqu'un qui gère toute l'entreprise, qui gère l'argent, l'organisation euh... L'organisation du travail... Après je sais pas...* », dit un apprenti. Un certain mystère subsiste autour de ses activités.

Aussi, leurs représentations sont parfois influencées par quelques idées préconçues, comme en attestent les propos d'apprentis recueillis :

- « *Je ne pense pas qu'à 18 ans tu vas entreprendre* » ou « *Vers 30 ans, vers 30 ans je pense que c'est le bon âge, t'auras ton expérience* » ;
- « *L'employeur il fait, ce qu'il veut, quand il veut, où il veut.* »

Ces extraits de données ne sont qu'une partie infime des témoignages récoltés. Ils permettent toutefois d'illustrer notre propos quant à la démarche de formation à l'entrepreneuriat dans les formations initiales : comment amener ou aider ces jeunes à mieux connaître le travail réel de chef d'entreprise ? La formation à l'entrepreneuriat est devenue un marché sur lequel de nombreux acteurs publics et privés se positionnent. Ceux qui nous intéressent ici sont les centres d'éducation et de formation tels que les universités, les CFA, les écoles de commerces, les organismes privés de formation, etc. Au cours des dix dernières années, le nombre de formations à l'entrepreneuriat a augmenté, l'apparition de nombreux diplômes de tous niveaux en est la preuve. Cependant, l'enseignement « entrepreneuriat » créé reste défini par chacun des centres d'éducation et de formation qui proposent ce domaine aux étudiants. « Nous savons qu'il n'existe pas encore de consensus sur ce qu'est l'entrepreneuriat, dans ces conditions comment pourrions-nous trouver un accord sur ce que devrait être l'enseignement d'un objet aux définitions multiples ? » (Fayolle & Verzat, 2013, p. 2). Les propos recueillis auprès d'un apprenti en deuxième année de BTS assistant de gestion illustrent notre propos : « *Entreprendre, c'est Schumpeter (...) c'est la création jusqu'à la mise en place quoi. Une fois que voilà, une fois que l'activité roule ce n'est plus de l'entrepreneuriat c'est plutôt du management, de la gestion, etc.* ».

## 2.2 Du point de vue de la formation continue

Du point de vue de la formation continue, l'enjeu se situe au niveau des compétences du chef de très petite entreprise dont l'identification est l'une des finalités de ce travail.

Sur quels objets d'apprentissage la formation continue pourrait-elle porter ? Quelle ingénierie

de formation pourrait-on proposer aux chefs d'entreprise, au regard de leurs contraintes de travail, pour qu'ils puissent maintenir, développer leurs compétences ?

On méconnaît le travail, le parcours et les compétences des chefs de très petite entreprise. Dans ce travail de thèse, les enjeux sont de connaître le travail de chef de TPE, d'identifier comment on devient un professionnel et d'encourager la connaissance de l'entreprise. Les enjeux de la didactique professionnelle sont d'examiner les évolutions du travail, des compétences, de caractériser les situations de travail et l'activité. La didactique professionnelle peut être une manière de répondre aux enjeux de cette recherche.

### 3 La didactique professionnelle : cadre théorique et méthodologique

L'objet de ce travail de thèse est de caractériser le parcours, le travail, les compétences, les apprentissages de chefs de très petite entreprise, dans la perspective de proposer des pistes de réflexion pour la formation à l'entrepreneuriat. Pour cela nous mobilisons comme cadre théorique et méthodologique, la didactique professionnelle.

Très documentée (Mayen et al., 2017; Pastré, 1992, 1999, 2005, 2011; Pastré et al., 2006; Rogalski, 2004a; Tourmen, 2014), la didactique professionnelle s'inscrit dans une perspective socio-constructiviste (Vinatier, 2009). Elle associe des méthodes d'analyse du travail issues de la psychologie ergonomique (Leplat, 1997; Montmollin, 1986) avec la théorie des schèmes de Vergnaud (1996, 2001). Elle a pour fondement théorique la conceptualisation dans l'action (Ibid.), une théorie des apprentissages professionnels.

Tourmen (2014), dans sa note de synthèse, montre l'évolution des usages de la didactique professionnelle en formation aujourd'hui :



- « l'existence d'un premier type d'usage de la didactique professionnelle, qui consiste à **utiliser l'analyse du travail pour construire la formation**, usage qui fut celui des fondateurs de l'approche » (Tourmen, Op. Cit. p. 12) ;
- « l'émergence récente d'un second type d'usage qui consiste à **former par l'analyse du travail** » (Ibid.).

La didactique professionnelle est ainsi considérée comme une « technologie pour la formation, plus exactement une technologie susceptible de contribuer à poser et à résoudre des problèmes et à venir à bout des tâches qui se présentent aux professionnels du champ de la formation et de l'enseignement professionnel » (Mayen, 2014, p. 17).

⇒ [Raisons de ce choix](#)

« Les premières études de didactique professionnelle se sont centrées sur les apprentissages de métiers ouvriers (Pastré, 1999, 2002 ; Genest, 2009 ; Kunegel, 2011), agricoles (Caens-Martin, 1999 ; Jaunereau, 2009) ou techniques (Savoyant, 1979 ; Vidal-Gomel et Samurçay, 2002 ; Rogalski et Samurçay, 1993 ; Mayen, 1999 ; Métral, 2012) avant que d'autres études ne s'intéressent à l'apprentissage des métiers de service et d'interaction (Mayen, 2005 ; Oudart, 2008 ; Parage et Keverdo, 2008), puis de plus en plus à l'apprentissage de métiers hautement qualifiés comme des chirurgiens (Vadcard, Dubois et Tonetti, 2010), des médecins du travail (Thievenaz, 2012), des pilotes d'avion (Delacour, 2010), des conseillers agricoles (Cerf, Guillot et Olry, 2010), des dirigeants hospitaliers (Tourmen, Mayen et Samrany, 2011), des consultants évaluateurs (Tourmen, 2007), des enseignants du secondaire (Grangeat et Munoz, 2006 ; Vinatier, 2012) et du supérieur (Loizon, 2014) ou des formateurs professionnels (Boccaro, Vidal Gomel et Rogalski, 2013 ; Tourmen et Prévost, 2010) » (Tourmen, Op. Cit., p. 13). Cette liste n'est pas représentative de tous les travaux qui ont été menés et qui mobilisent la didactique professionnelle. En nous intéressant à l'activité des chefs de très petite entreprise, nous

participons à élargir les activités professionnelles auxquelles la didactique professionnelle s'intéresse et ainsi contribuons à la faire évoluer.

« La didactique professionnelle a pour but d'analyser le travail en vue de la formation des compétences professionnelles » (Mayen, Pastré, Vergnaud, Op. Cit., p. 145). Le travail de chef de très petite entreprise est méconnu et fait l'objet de peu de recherches. Ce travail s'inscrit donc dans une fonction heuristique, visant à caractériser le parcours, le travail et les compétences de chef de très petite entreprise. Il a pour objectif d'apporter des pistes de réflexion aux centres d'éducation et de formation, de manière à ce que ces pistes servent à inscrire les éducations à l'entrepreneuriat dans des perspectives de pédagogie constructiviste et de développement durable (Mayen, 2014).

Aussi, la didactique professionnelle s'intéresse aux compétences telles qu'elles se déploient en situation, à travers l'activité de travail et aux conditions qui favorisent leur construction, leur développement, leur maintien ou leur régression. A cette fin, la didactique professionnelle offre un cadre conceptuel et méthodologique rigoureux.

La problématique s'articule donc autour de trois grands axes :

- Le parcours du chef d'entreprise, abordé sous l'angle de la construction de l'expérience ;
- Le travail de chef de très petite entreprise et ses dimensions ;
- L'apprentissage du chef d'entreprise tout au long de sa vie.

La question des compétences est transversale à ces trois axes.

## 4 Très petite entreprise et chef de très petite entreprise, une catégorie à part

En cherchant à caractériser la très petite entreprise au regard de la littérature existante, notamment des sciences de la gestion, nous allons nous rapprocher de la définition du concept d'environnement professionnel, de la caractérisation du travail de chef de très petite entreprise et de l'activité des chefs de TPE. Ces caractérisations dessinent aussi des points de préoccupation et d'attention pour l'analyse du travail menée auprès des chefs de TPE.

Depuis les années 90, la littérature, principalement en sciences de la gestion, s'attache à caractériser les très petites entreprises dans le but de leur proposer des outils de gestion. Malgré leur augmentation constante et la place qu'elles occupent au sein du tissu économique français, les recherches portant spécifiquement sur les très petites entreprises sont peu nombreuses, constat dénoncé par l'un des précurseurs en la matière, Marchesnay. Dans son article *La petite entreprise : sortir de l'ignorance*, il dénonce l'assimilation des TPE aux PME dans les études menées, accredité ensuite par Torrès « La TPE est la grande oubliée de la recherche en PME » (Torrès, 2003, p. 23).

### 4.1 Caractéristiques de la très petite entreprise

Ferrier (2002), suivi de Marchesnay (2003) ont montré qu'il existe une grande hétérogénéité des très petites entreprises. Pour explorer cette hétérogénéité qui donne lieu à une grande diversité de TPE, Marchesnay nous propose des *dyades ad hoc* dans lesquelles il opère une distinction entre :

- les TPE recensées et les autres : « il existe un secteur « souterrain », « informel », dont l'ampleur a été largement montrée, y compris dans les pays avancés » (Ibid. p. 111) ;

- les activités marchandes et les activités non marchandes, bénéficiant d'un statut associatif à but non lucratif où « ce qui tient lieu de « mercatique » repose davantage sur une logique d'« adhérent » que de « client » » (Ibid. p. 111) ;
- les TPE nucléaires et les TPE organisées : à propos des TPE nucléaires, Marchesnay écrit « qu'un « très grand nombre » (...) de TPE s'ordonne autour d'une personne, ou d'un noyau de personnes, ne serait-ce que la cellule familiale, ou quelques associés sur un projet. » (Ibid. p. 111). C'est le cas des exploitations agricoles, par exemple ou des activités artisanales où les règles de gestion et de décision s'organisent autour du triptyque artisan-épouse-comptable ou patron-compagnon-apprenti (Ibid.). Les TPE organisées, traditionnelles ou qualifiées de petites entreprises de classe mondiale par Torrès et Julien « occupent un nombre de collaborateurs, aux statuts divers, plus important » (Ibid. p. 112).

Aussi, face à cette hétérogénéité des très petites entreprises et en l'absence de définition de la commission européenne (2009), les très petites entreprises sont définies à partir de critères mesurables facilement identifiables (Ferrier, Op. cit.) : l'effectif salarial, sans toutefois parvenir à s'entendre sur les seuils.

En France, la loi de modernisation économique (LME), référence la très petite entreprise dans la première catégorie : celle des microentreprises. Les pouvoirs publics proposent cette définition : « l'effectif est inférieur à 10 personnes et le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros »<sup>2</sup>.

Dans cette recherche, nous n'avons ciblé que les très petites entreprises recensées, marchandes et nucléaires, dont l'effectif est inférieur à 10 personnes.

---

<sup>2</sup> [Article 51 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie](#)

Restons sur les caractéristiques des TPE, celles proposées par Foliard (2010, p. 4) et tentons d'interroger ses assertions au regard de nos préoccupations :

- *la TPE est de petite taille* ;

En quoi la taille impacte-t-elle le travail du chef d'entreprise et ses prises de décision ?

- *la flexibilité* : « les TPE n'ont pas de gros moyens, mais elles en font ce qu'elles veulent » ;
- *le chef d'entreprise* : « la responsabilité, la propriété et le risque sont concentrés sur un seul homme (...) la gestion est concentrée sur l'entrepreneur qui est plus un homme-orchestre qu'un chef d'orchestre. »

Foliard fait ici référence aux objets du travail de chef d'entreprise. Quels sont-ils ? Sont-ils similaires pour tous les chefs d'entreprise ?

Aussi, l'auteur parle « d'entrepreneur homme-orchestre ». Qu'est-ce qu'un chef de très petite entreprise ? Les chefs d'entreprise sont-ils tous des entrepreneurs ? Nous interrogerons l'assertion de Foliard qui affirme que les chefs d'entreprise sont des personnes aux compétences multiples, capables d'assumer des tâches très diverses plutôt que des personnes qui dirigent une opération complexe, comme par exemple la pérennisation de leur entreprise ou la transformation de leur entreprise. Nous interrogerons le lien qui existe entre le chef d'entreprise et son entreprise : Comment l'un façonne l'autre ?

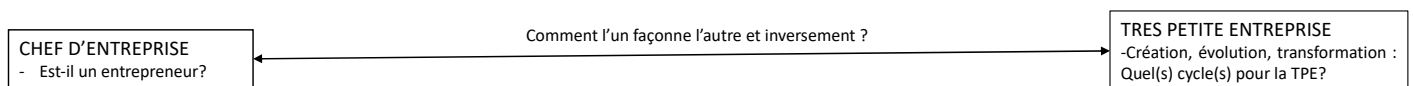


Figure 2 : Focus sur la partie « chef d'entreprise et caractéristiques de la très petite entreprise » du schéma final de modélisation de la problématique.

- *la stratégie et les objectifs développés* : « la stratégie est intuitive et peu formalisée, (...) la rentabilité à court terme des fonds propres n'est pas un objectif du créateur, (...) les TPE sont des entreprises où la polyvalence est importante et la spécialisation faible. »

Les chefs de très petite entreprise planifient-ils toujours et uniquement selon une stratégie intuitive ? Les entreprises et donc les chefs d'entreprise font-ils réellement ce qu'ils veulent ? Nous interrogerons la notion de prescription, bien documentée pour les salariés. En ce qui concerne le chef de très petite entreprise, est-il aussi libre de faire ce qu'il veut comme l'écrit Foliard ? N'y a-t-il aucune prescription ? Ou ces prescriptions sont-elles d'une autre nature que celles décrites pour les salariés ? D'où viennent-elles ? Et quel rapport le chef d'entreprise entretient-il avec ces prescriptions ?

- *l'environnement et la communication avec cet environnement* : la forte proximité des acteurs, agents économiques dans un réseau régional où « le système d'information interne et externe repose sur des contacts directs entre les acteurs, sans formalisation. »

Foliard parle d'acteurs, d'agents économiques lorsqu'il évoque la question de l'environnement. Qui sont-ils ? Comment le chef d'entreprise constitue-t-il cet environnement ? Comment travaille-t-il avec ? Comment le chef d'entreprise agit-il sur cet environnement et inversement ? Au regard des assertions de Foliard, nous proposons un schéma qui constituera le schéma final de modélisation de la problématique.

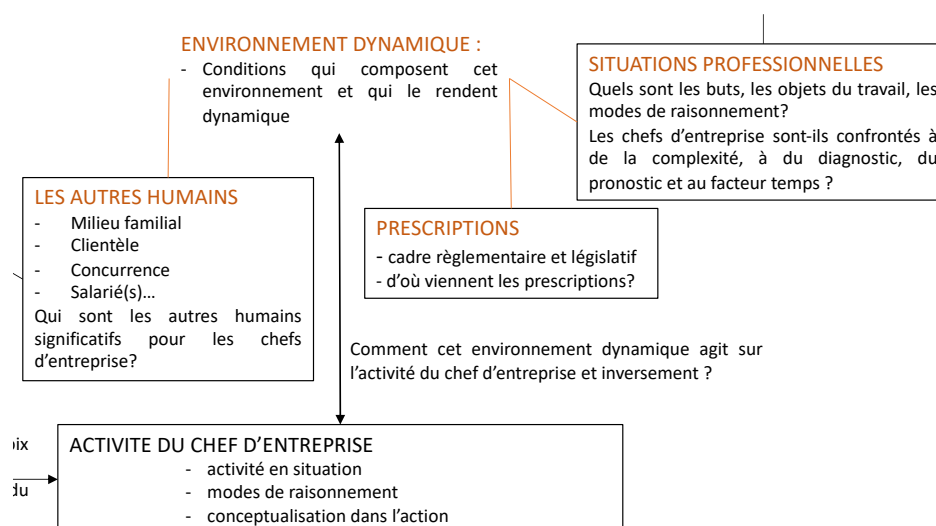


Figure 3 : Focus sur la partie « travail de chef de TPE » du schéma final de modélisation de la problématique.

Sur ce schéma, les acteurs dont parle Foliard, nous les avons nommés « les autres humains », ils composent l'environnement professionnel du chef d'entreprise au même titre que les

prescriptions et les situations professionnelles. Cet environnement est dynamique puisqu'il vient impacter l'activité du chef d'entreprise sans qu'il ait agi. Nous reviendrons plus loin dans l'exposé sur les conditions qui composent cet environnement et qui le rendent dynamique. Il s'agira donc d'identifier comment cet environnement agit sur l'activité du chef d'entreprise et inversement.

Revenons aux caractéristiques de la très petite entreprise. Au regard de nos premiers résultats, nous pouvons en ajouter quelques autres :

- *la structure de la très petite entreprise* : plate, avec absence ou un seul niveau hiérarchique entre le chef d'entreprise et le salarié ;
- *le salariat* : une forme de proximité existe entre le chef d'entreprise et ses salariés.
- *les pratiques de gestion des ressources humaines* distinctes de celles des PME et de celles des grandes entreprises, en termes de recrutement, de rémunération, d'appréciation, de communication, de temps de travail.

La liste des caractéristiques proposée n'est pas exhaustive et s'inscrit dans la perspective d'être précisée dans les résultats de cette recherche.

#### 4.2 Focus sur la taille de l'entreprise : un effet de grossissement

Une des caractéristiques décrite à la fois par Marchesnay et par Foliard est la taille de l'entreprise. Nous cherchons à identifier l'impact de la taille de l'entreprise sur le travail du chef d'entreprise et sur ses prises de décision.

Torrès (2003) nous dit que la taille de l'entreprise est corrélée aux effets produits et quasi-immédiats des prises de décisions du chef d'entreprise : c'est l'effet de grossissement (Ibid.).

Une décision à caractère opérationnel pour une grande firme aura un caractère stratégique dans une très petite entreprise. Une erreur peut s'avérer fatale pour une très petite entreprise.

Comment les chefs de TPE gèrent-ils cette part de risque dans leur prise de décision ? Sont-ils

tous conscients de cette part de risque ? Leurs décisions ont-elles toutes un caractère stratégique ?

Cet effet de grossissement se décline en quatre effets : les effets de nombre, de microcosme, de proportion et d'égotrophie (Ibid.).

#### 4.2.1 Effet de nombre

L'effet de nombre est défini comme « le processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relation d'un individu avec son entourage de travail » (Ibid. p. 123). Torrès affirme que plus une personne aura de relations, plus la connaissance de chacun par le dirigeant sera faible. Dans le cas des très petites entreprises, le nombre de relations du chef d'entreprise est faible, du fait du nombre restreint de salariés.

La première résultante de cet effet de nombre s'apparente à la connaissance approfondie et individualisée de chacun de ses salariés et inversement. Première résultante que nous interrogerons lorsque nous nous intéresserons à la question des autres humains (figure ci-dessous) et en particulier aux salariés.

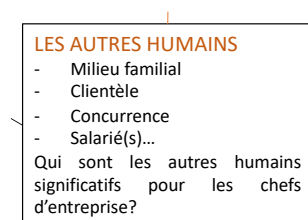


Figure 4 : Focus sur la partie « les autres humains » du schéma final de modélisation de la problématique.

Nous pouvons aussi nous interroger sur l'impact de cet effet de nombre sur les autres humains qui composent l'environnement professionnel du chef d'entreprise : par exemple, le chef de très petite entreprise choisit-il de cibler une clientèle plus restreinte, de manière à pouvoir la fidéliser plus facilement ? Et cette fidélisation passe-t-elle par la connaissance approfondie et individualisée de celle-ci ? Le chef d'entreprise choisit-il un nombre restreint de fournisseurs ? Si c'est le cas, le ou les fournisseur(s) accordent-il(s) des « faveurs » (tarifs préférentiels, facilités de paiement, etc.) aux chefs de très petites entreprise, faveurs qu'il(s) n'accorderaient



pas forcément ou pas de la même manière à une entreprise plus grande qui aurait tendance à faire jouer la concurrence ?

Torrès présente une deuxième résultante de l'effet de nombre qui s'apparente au découpage par tâches. Il nous dit que l'effet de nombre induit un découpage non pas par fonction, comme c'est le cas dans les PME et les grandes entreprises, mais induit davantage un découpage par tâches. « Lorsque l'effectif est faible, c'est le poste et non la fonction qui devient l'unité organisationnelle de base. Plus la taille est petite, plus les salariés exercent plusieurs activités qui relèvent de fonctions différentes. Ceci fait que dans les PE et TPE, il est nécessaire de concevoir le salarié au sein d'un système d'interdépendances plus ou moins fortes entre les fonctions. Ce point explique que chaque salarié dans une entreprise de petite dimension occupe une place plus importante. Ce ne sont pas les fonctions mais les postes de travail et surtout les personnes qui déterminent le schéma organisationnel » (Ibid. p. 125). Le schéma ci-dessous illustre les propos de Torrès et montre bien la différence entre la grande et la petite entreprise.

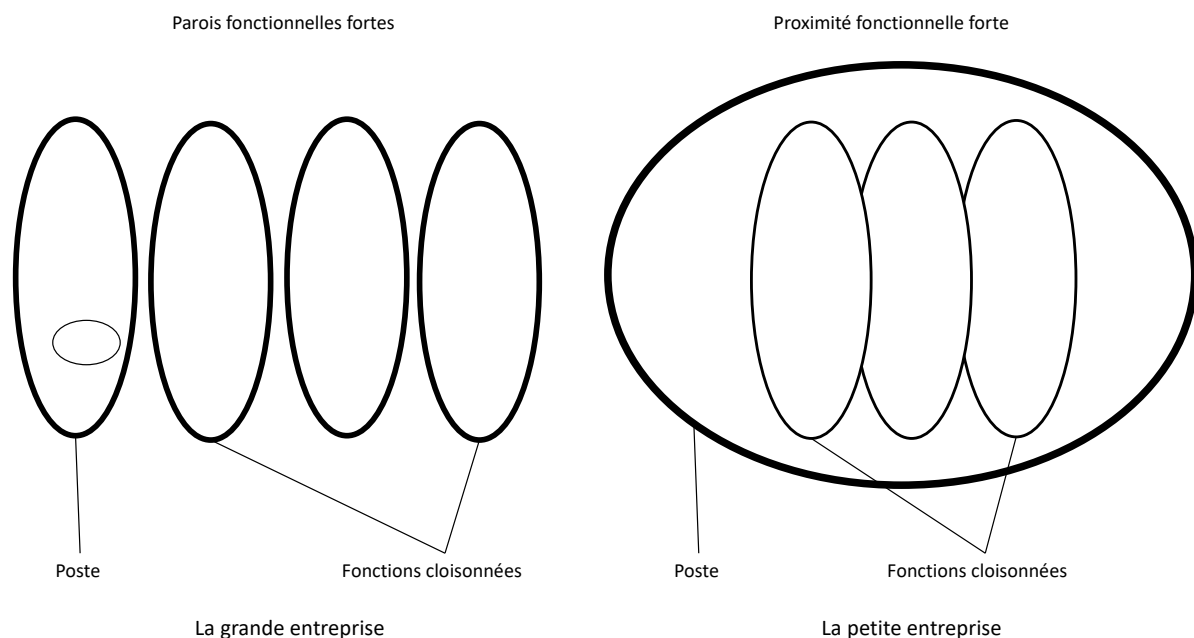


Figure 5 : « Nature de la fonction fonctionnelle selon la taille » (Ibid. p. 124)

La question de l'effet de nombre nous paraît stimulante pour notre recherche. Dans la perspective de caractériser le travail, nous nous intéressons à l'organisation du travail, au découpage des tâches et à l'activité de chacun, en priorité celle du ou des chefs d'entreprise (schéma ci-dessous).

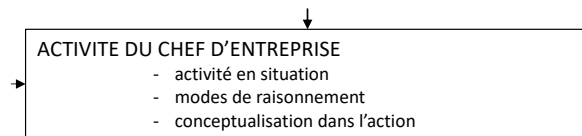


Figure 6 : Focus sur la partie « activité du chef d'entreprise » du schéma final de modélisation de la problématique.

Cette réflexion autour des résultantes de l'effet de nombre pose un certain nombre de questions auxquelles nous tenterons de répondre à partir de l'analyse du travail :

- En matière d'organisation du travail, comment se répartissent les tâches entre les salariés et le chef d'entreprise ? Qui décide de ce découpage ?
- Dans le cas où l'entreprise compte deux chefs d'entreprise, se répartissent-ils les tâches ? Comment définissent-ils cette répartition ? Est-ce au regard de leurs compétences ?
- Du côté des salariés, le chef d'entreprise accepte-t-il qu'ils réalisent toutes les tâches ? Lesquelles seraient exclues et pour quelle(s) raison(s) ? Les tâches réalisées par les salariés sont-elles définies au regard de leurs compétences ?

La question de l'organisation du travail renvoie à la partie suivante, l'effet de microcosme et au nombre de tâches dont le chef d'entreprise assure la charge.

#### 4.2.2 Effet de microcosme

« L'effet de microcosme se définit par le fait qu'un dirigeant de petite entreprise focalise généralement son attention sur l'immédiat dans le temps (le terme le plus rapproché, c'est-à-dire le court terme) et dans l'espace (le plus proche physiquement ou psychologiquement). Cet effet de microcosme résulte d'une forte implication du dirigeant dans l'organisation, de l'intensité affective de ses relations, des urgences ressenties et du nombre des activités dont le

dirigeant assure la charge. L'effet de microcosme s'exerce aussi dans les relations que l'entreprise noue avec son environnement » (Ibid. p. 125). Le schéma ci-dessous présente les déterminants de l'effet de microcosme.

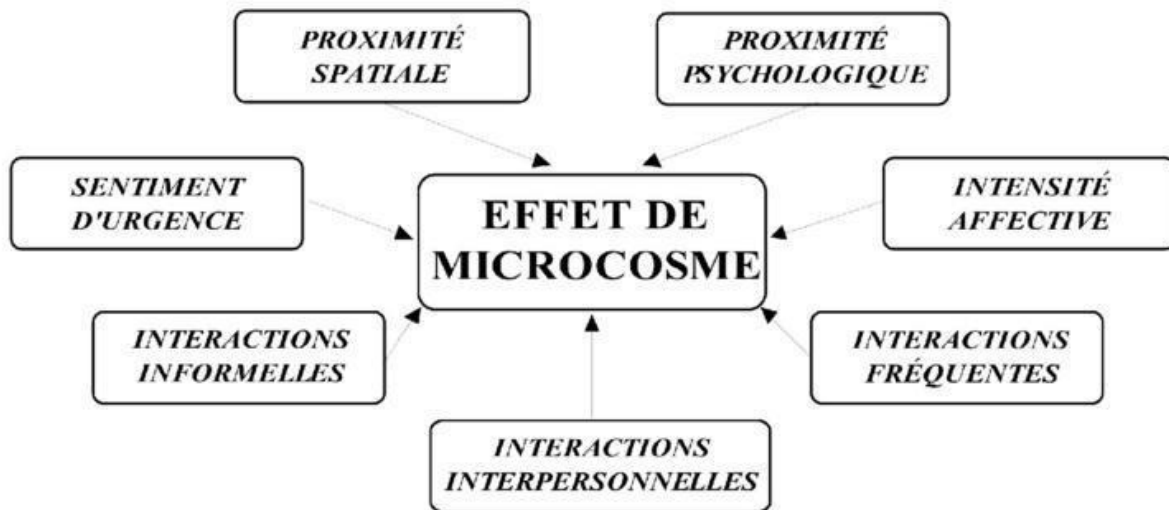


Figure 7 : Les déterminants de l'effet de microcosme (Ibid. p. 126)

« L'effet de microcosme renforce le caractère introverti des modes de fonctionnement de la PE. Le désir d'indépendance, la volonté de préserver une forte autonomie sont des traits communément avancés pour décrire les spécificités du comportement du dirigeant d'une PE » (Ibid. p.126). Le nombre d'événements susceptibles de perturber l'activité décisionnelle du chef d'entreprise augmente :

- du fait de la petite taille de l'entreprise ;
- du fait que le chef d'entreprise soit au cœur de l'activité de production et qu'il puisse traiter au même titre que ses salariés des tâches opérationnelles.

Dans ce travail, nous interrogerons l'assertion de Torrès qui dit que le chef de très petite entreprise raisonne à court terme, développe des stratégies dont les effets sont immédiats et limite son champ d'action à son environnement le plus proche, de manière à pouvoir exercer un plus grand contrôle sur les conséquences de ses actions et de ses décisions.

#### 4.2.3 Effet de proportion

« Plus l'effectif pris en considération est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée. Par exemple, sur un effectif limité, un départ ou une entrée vont modifier fortement la proportion du personnel. Si à une équipe de deux personnes on adjoint un collaborateur, c'est 50 % d'augmentation de l'effectif. Si sur 4 équipiers, il y a un absent, cela représente un absentéisme de 25 %. En d'autres termes, le poids de chacun est inversement proportionnel au nombre des acteurs » (Mahé de Boislandelle, 1996 cit in Ibid. p. 128). L'effet de proportion est un effet de grossissement qui peut s'étendre à d'autres domaines, tels que l'arrivée d'un nouveau concurrent, la faillite d'un fournisseur, une évolution des textes règlementaires, etc. L'effet de proportion nous apprend que la taille de l'entreprise, en particulier la petitesse, apparaît comme un facteur de vulnérabilité, du fait de l'inscription de l'entreprise dans un environnement dynamique et des transformations et des évolutions qu'elle subit.

#### 4.2.4 Effet d'égotrophie

L'effet d'égotrophie s'apparente au pouvoir absolu que détient le chef d'entreprise au sein de son entreprise. Il :

- est le propriétaire de l'entreprise ;
- s'occupe de la gestion de l'entreprise ;
- fait des affaires de l'entreprise une affaire personnelle ;
- s'occupe seul du recrutement du personnel de l'entreprise et privilégie sa famille et/ou ses relations proches ;
- du fait de son expérience, est le seul à pouvoir résoudre certains problèmes.

Les parcours sont ici évoqués à travers la notion d'expérience et sont corrélés aux problèmes que le chef d'entreprise peut rencontrer dans son travail. Le rôle de l'expérience, pas seulement dans la résolution de problème, aussi dans l'orientation des choix pour l'entreprise constitue un

point d'analyse de notre travail (schéma ci-dessous). Aussi, cet effet d'égotrophie peut poser un problème dans les cas de vente ou de transmission de l'entreprise. Nous verrons comment se manifeste cet effet dans les cas de transmission.

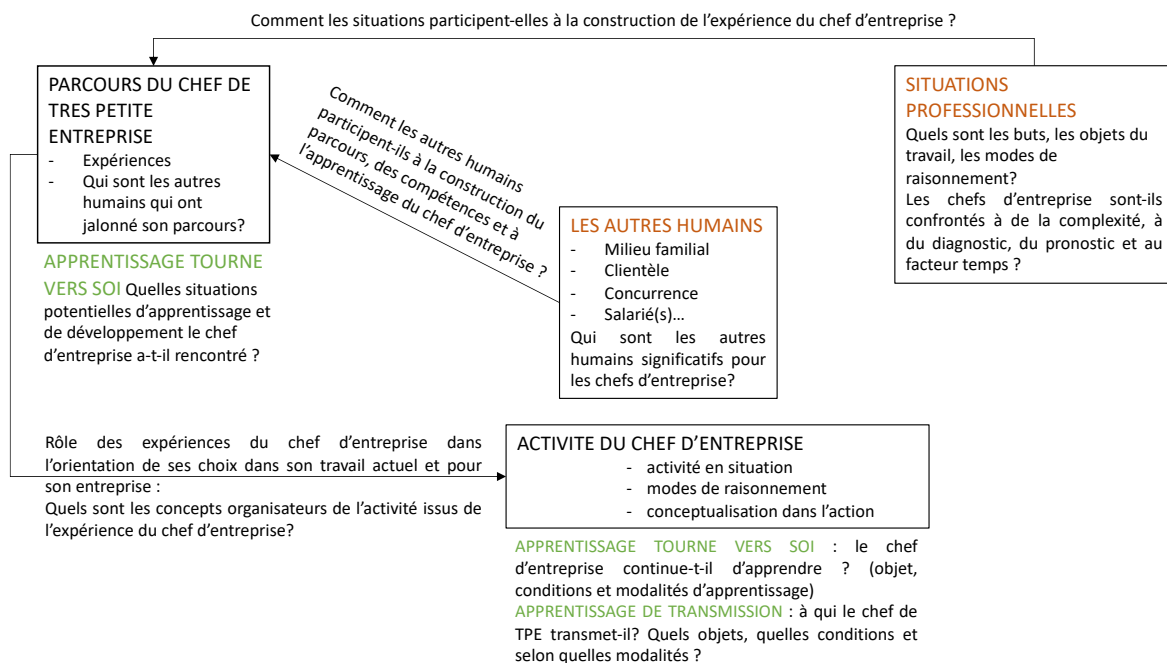


Figure 8 : Focus sur la partie "parcours du chef d'entreprise" du schéma final de modélisation de la problématique.

« L'enseignement que l'on peut retenir de ces effets de grossissement est que la gestion d'une PE ou TPE revêt une forte spécificité qui tient à la nature de l'interaction entre l'effet de proportion, l'effet de nombre, l'effet de microcosme et l'effet d'égotrophie. » (Ibid. p. 134).

Le pouvoir absolu détenu par le chef de très petite entreprise décrit dans l'effet d'égotrophie, nous amène à interroger l'assertion de Torrès sur qui décide dans la très petite entreprise ?

### 4.3 Qui décide dans la très petite entreprise ?

Contrairement aux croyances collectives, face aux décisions à prendre, le chef de très petite entreprise va solliciter des avis extérieurs. Plus l'entreprise sera de petite taille, plus le chef d'entreprise va consulter ces avis. Marchesnay évoque une « dispersion de pouvoir » (Marchesnay, Op. cit. p. 113) : « Si l'on prend les entreprises artisanales, on observe que le

patron prend en fait les décisions stratégiques (endettement, choix d'activités, gestion du patrimoine, etc.) en étroite collaboration avec son épouse, mais aussi avec d'autres parties prenantes : entourage, comptable, compagnons, assistants techniques, voire clients et fournisseurs, et, bien entendu, banquier » (Ibid. p. 113).

Cette citation n'est pas tout à fait en adéquation avec les résultats d'un sondage réalisé par l'IFOP, à l'initiative de la CGPME et de la CNP assurances entre le 23 mars et le 4 avril 2015. Cette enquête menée auprès de 900 chefs de très petite entreprise, tous secteurs confondus, vise à proposer un portrait du chef de TPE française à travers quelques chiffres. Il s'avère que 44% des chefs de TPE travaillent avec un membre de leur famille. Lorsqu'ils ont une décision importante à prendre pour leur entreprise ou pour des choix quotidiens, 34% consultent leur conjoint en premier lieu puis vient ensuite le comptable pour 23% d'entre eux. 10% d'entre eux sont suppléés par des membres de leur famille non-salariés pour certaines tâches administratives et juridiques. 11% leur délèguent la recherche de nouveaux clients.

La corrélation entre les propos de Marchesnay et les résultats du sondage de l'IFOP s'établit autour de la mise en évidence d'une caractéristique de l'activité des chefs de très petite entreprise : celle de la présence de l'entourage et du recours à celui-ci pour conduire l'entreprise. En revanche, un premier étonnement provient des types d'acteurs qui sont désignés par les chefs d'entreprise. En effet, ce ne sont pas les salariés, les pairs ou les clients qui sont cités, mais les plus proches, tels que les conjoints et la famille ou les comptables, en tant que relations obligées qui assurent aussi une fonction de conseil. Ces constats recourent les constats faits lors de nos premières investigations et nous avons voulu les mettre à l'épreuve dans la suite de notre recherche. Trois enjeux se rejoignent dans la thématique des autres humains qui participent à la vie de l'entreprise :

- la mise en évidence de qui sont les autres humains significatifs pour les chefs d'entreprise ;

- comment constituent-ils cet entourage et comment le mettent-ils au service de leur activité ?
- quel rôle cet entourage joue-t-il dans la construction des parcours, dans la construction des compétences, dans les apprentissages et dans les prises de décisions du chef de très petite entreprise ?

Les recherches menées sur la très petite entreprise ont souligné la relation de proximité que nouent et entretiennent les très petites entreprises avec leur environnement et leurs clients (Pacitto & Julien, 2006). L'IFOP a d'ailleurs montré que pour 58% des chefs de très petite entreprise sondés, avoir des clients satisfaits représente l'une de leurs préoccupations principales. Nous chercherons à montrer comment cette notion se construit. Est-elle identique pour les différents chefs d'entreprise et évolue-t-elle avec l'expérience ? Fait-elle l'objet d'une conceptualisation organisatrice de l'activité du chef d'entreprise et comment ?

La relation de proximité qu'entretient le chef d'entreprise avec son environnement a ensuite été reprise à travers le concept de *management de proximité* (Jaouen & Torrès, 2008). Ce mode de gestion de la très petite entreprise accroît *l'effet de grossissement* et le rôle du chef d'entreprise (Torrès, 2003).

Dans la perspective de caractériser ce qu'est un chef de très de très petite entreprise, on se posait précédemment la question de savoir si un chef de TPE est d'emblée un entrepreneur à partir du moment où il crée une entreprise.

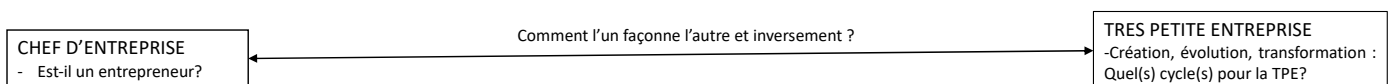


Figure 9 : Focus sur la partie "chef d'entreprise et caractéristiques d'une très petite entreprise" du schéma final de modélisation de la problématique.

Nous allons à nouveau nous appuyer sur la littérature en sciences de la gestion pour tenter d'approfondir ces concepts d'entrepreneur et d'entrepreneuriat.

## 5 Le chef de TPE est-il entrepreneur ?

Aujourd'hui, « entreprendre », « entrepreneur », « entrepreneuriat » sont des termes dont les usages se sont multipliés et se mêlent au langage ordinaire. On parle, par exemple, concernant notre champ d'étude de : « formation à l'entrepreneuriat », « de compétences entrepreneuriales » ou plus largement « d'éducation(s) à l'entrepreneuriat » (Champy-Remoussenard, Pepin, Starck, Op. Cit). Mais sommes-nous certains que nous parlons tous de la même chose lorsque nous parlons d'entrepreneuriat ? Lorsque nous avons cherché à comprendre ce qu'est l'entrepreneuriat, nous nous sommes rapidement aperçue que ce concept est flou, bien plus complexe qu'il n'y paraît dans son usage commun. Malgré l'intérêt que lui ont porté les chercheurs qui ont débattu sur le sujet, il semble encore relativement difficile de préciser ce dont il est question, lorsque le concept d'entrepreneuriat est convoqué, comme le notait déjà Gartner (1990).

### 5.1 Parlons entrepreneuriat

#### 5.1.1 Évolution du concept d'entrepreneuriat à travers les époques et création d'un champ disciplinaire

L'entrepreneuriat, et plus largement l'entrepreneur et l'entreprise sont des concepts difficiles à appréhender, dont les définitions se sont succédées à travers les époques (Vérin, 1982). Ces définitions ont été d'ordre :

- économique, en cherchant, par exemple, à mettre en évidence les fonctions des entrepreneurs au sein de l'économie de marché, leur rôle dans les échanges commerciaux entre les individus et les groupes, leur mode de raisonnement et d'action orientés sur l'exploitation d'opportunités d'affaire ;
- psychologique, en essayant de définir des profils d'entrepreneurs ;



- ou encore sociologique, en essayant de comprendre le rôle de l'environnement socioéconomique sur les intentions et les comportements entrepreneuriaux des individus (Filion, 1997; Grégoire, Noël, Déry, & Béchar, 2006; Kendrick, 1999).

Plus modestement, comme nous le précisons précédemment, notre recherche se situe dans une autre finalité et un autre cadre : celui de la construction, de l'apprentissage et du développement, par certaines personnes des compétences de chef d'entreprise. Comment dans leur parcours, les personnes deviennent-elles chef d'entreprise ? Comment apprennent-elles ? Comment construisent-elles des schèmes de chef d'entreprise, c'est-à-dire des manières de faire, de penser ? Comment concrétisent-elles cela dans leur activité et dans les situations de transmission ?

Selon de nombreux auteurs, le précurseur en matière de définition de l'entrepreneur est Cantillon, (Hébert & Link, 2006; Landström & Benner, 2010; Landström & Lohrke, 2010; Murphy, Liao, & Welsch, 2006; Van Praag, 2005 cit in Verzat & Toutain, 2015). Dans son ouvrage *Essai sur la nature du commerce en général* (1755), il donne une signification économique au terme d'entrepreneur utilisé au Moyen-âge. « L'entrepreneur est défini à partir de sa capacité à acheter les « moyens nécessaires à l'activité » à prix connu et à revendre biens et services « à un prix incertain » » (Verzat & Toutain, 2015, p.3). Les fermiers, les commerçants ou artisans qui vendent leur production à des fins personnelles sans fonds de départ, les marchands qui achètent et revendent la production d'autrui grâce à un fond de départ, les voleurs et les gueux sont identifiés comme des entrepreneurs. Ils sont opposés à deux catégories socioéconomiques : les princes et les propriétaires fonciers dont la richesse est directement liée à un rang social élevé et « les gens à gage » qui perçoivent un revenu certain. Quesnay enrichit ensuite cette définition en ajoutant aux catégories d'entrepreneurs précédemment cités les grands agriculteurs qui possèdent leurs terres et qui les font fructifier

(Quesnay, 1888, cit in Ibid). Puis, Baudeau propose que l'entrepreneur soit celui qui invente et innove pour réduire les coûts et augmenter son profit (Hébert & Link, Op. Cit.).

Plus tard, Say s'inspire de ces apports et donne une nouvelle définition de l'entrepreneur dans un contexte où l'industrie française émerge : « l'entrepreneur d'industrie est celui qui entreprend de créer pour son propre compte, à son profit et à ses risques un produit quelconque » (Say, 1803, p.79). Sa position sociale est importante et reconnue comme étant au service de l'État. Il « participe à la fabrication collective de la richesse, avec des niveaux de compétence et d'expertise très variés » (Verzat & Toutain, 2015, p.4). Une identité de l'entrepreneur se construit au regard de la responsabilité qu'il se doit de porter vis-à-vis de la société dans laquelle il vit : « les académies, les bibliothèques, les écoles publiques, les musées, fondés par des gouverneurs éclairés, contribuent à la production des richesses en découvrant de nouvelles vérités, en propageant celles qui sont connues, et en mettant ainsi les entrepreneurs d'industrie sur la voie des applications que l'on peut faire des connaissances de l'homme à ses besoins. On en eut dire autant des voyages entrepris aux frais du public, et dont les résultats sont d'autant plus brillants que, de nos jours, ce sont en général des hommes d'un mérite éminent qui se vouent à ce genre de recherches » (Say, 1803, p. 193).

A partir de ces apports du XIX<sup>ème</sup> siècle, dans les années 60, les auteurs vont construire et rendre juridiquement légitime le champ disciplinaire de l'entrepreneuriat. Cependant, les conceptions françaises de la fonction sociale de l'entrepreneur et de la nature de son activité, à savoir la recherche d'opportunités, l'organisation d'échanges incertains et l'innovation seront balayées par le modèle de la théorie économique classique défendue par Smith dans son ouvrage *La richesse des nations* (1776) et ce malgré l'apport de Say. Ce modèle place celui qui détient le capital au cœur de la production de richesse. Chez Smith, « le personnage qu'est l'entrepreneur et l'institution qu'est l'entreprise (comme réalité productive et industrielle) sont quasiment absents » (Bachet, 2007, p. 128). Marx suit les idées de Smith et place le capitalisme

au premier plan. « La fonction de l'entrepreneur capitaliste se situe alors entre le « despotisme de fabrique » (c'est-à-dire une forme de commandement qui n'admet pas d'opposition dans l'espace productif) et la « dictature du marché » à laquelle il est assujéti lui aussi sous peine de disparaître. La fonction d'entrepreneur au sens où nous l'entendons aujourd'hui n'existe donc pas chez Marx » (Ibid.). Il fait bien référence à l'entreprise mais de manière arbitraire : « Marx ne pouvait donc pas, en raison du moment historique qui était le sien et de son regard porté sur un mode de production naissant, opéré les distinctions que nous sommes en mesure d'effectuer aujourd'hui entre la fonction productive de l'entreprise et celle plus financière de la société anonyme de capitaux » (Ibid. p. 132).

L'entrepreneur a quasiment disparu de l'histoire pendant de nombreuses années avant de refaire son apparition avec la proposition d'une théorie économique défendue par Schumpeter (1911) en réaction à la théorie marxiste. L'entrepreneur, tel qu'il était défini par Cantillon et Say est à nouveau placé au cœur des processus d'innovation. La conception entrepreneuriale schumpétérienne, basée sur l'innovation, celle de Kirzner (1973), basée sur les capacités de perception d'un déséquilibre du marché entre offreurs et demandeurs et celle de Knight (1921), basée sur la capacité de l'entrepreneur à assumer un risque lié à l'état d'incertitude dans lequel il se trouve, vont participer à caractériser deux des paradigmes présentés dans le modèle entrepreneurial proposé par Fayolle et Verstraete : l'innovation et l'opportunité d'affaires que nous détaillons plus loin. « Ce qui caractérise un entrepreneur n'est plus la possession d'un capital et l'optimisation de ses placements sur un marché qui s'équilibre de manière invisible mais des capacités de nature cognitive inaliénables de l'individu : savoir détecter des opportunités au sein des imperfections du marché, prendre des décisions sur la base d'informations incomplètes... » (Verzat & Toutain, Op. cit. p.5).

### 5.1.2 Modèle d'approche par les traits de personnalité

C'est alors qu'apparaissent, dans les années 60, des recherches plus seulement axées sur le rôle des entrepreneurs dans la création de richesse mais qui vont davantage s'intéresser aux caractéristiques du comportement entrepreneurial de l'individu. L'entrepreneuriat, comme champ disciplinaire va alors se créer, « à partir d'emprunts conceptuels à d'autres disciplines des sciences humaines » (Ibid. p.5), telles que la psychologie et la sociologie. « L'étude reconnue comme ayant marqué le démarrage de la discipline est The Achieving Society du psychologue McClelland (1961) qui met en avant les normes et valeurs des entrepreneurs fondées sur un fort besoin d'accomplissement. Cette motivation fondatrice constituerait l'origine de leur rôle et de l'influence dans le développement économique d'une société » (Ibid. p. 6). Ainsi apparaît le modèle « d'approche par les traits de personnalité » qui vise à définir un profil type de l'entrepreneur et dont Filion (1997) recense dans un tableau les caractéristiques les plus souvent attribuées aux entrepreneurs :

Innovateurs	Besoin de réalisation
Leaders	Internalité
Preneurs de risque modérés	Confiance en soi
Indépendants	Implication à long terme
Créateurs	Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
Énergétiques	Initiative
Persévérants	Apprentissage
Originaux	Utilisation de ressources
Optimistes	Sensibilité envers les autres
Orientés vers les résultats	Agressivité
Flexibles	Tendance à faire confiance
Débrouillards	Argent comme mesure de performance

Sources : Homaday, 1982, « Research about living entrepreneurs », dans C.A. Kent et D.L. Sexton et al. (Éds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, p. 20-34, Meredith, Nelson et Neck, 1982, *The Practice of Entrepreneurship*, Genève, Bureau international du travail, Timmons, 1978, « Characteristics and role demands of entrepreneurship », *American Journal of Small Business*, vol. 3, n° 1, p. 5-17 cit in Filion, 1997.

Figure 10 : « Caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement » (Ibid. p. 138)

Ce modèle « d'approche par les traits de personnalité » sera fortement discuté au regard des résultats obtenus dus à un problème d'échantillonnage et d'une diversité d'autres facteurs non pris en compte. Ce modèle sera finalement rejeté : « Il est impossible de définir un profil type

de l'entrepreneur permettant de prédire si un individu peut ou non devenir entrepreneur sur la base de ses traits de personnalité » (Verzat & Toutain, Op. Cit., p. 6). Cependant, ce qui apparaît troublant au regard de nos premiers résultats, c'est que ces traits de personnalités sont revendiqués par les chefs d'entreprise lorsqu'ils parlent d'eux-mêmes : un chef d'entreprise est persévérant et s'implique à long terme par nécessité et par contrainte davantage pour faire vivre son entreprise que parce que ce sont ses caractéristiques personnelles. On pourrait considérer que ces caractéristiques du chef d'entreprise s'apparentent autant à des conditions, qu'à des résultantes nécessaires à la survie de son entreprise.

### *5.1.3 L'entrepreneuriat : un phénomène temporel et régional*

Dans les années 80, plusieurs courants font suite à ce modèle d'approche par les traits peu concluant où sont développées des caractéristiques de l'entrepreneur. « En réalité, une des conclusions à formuler en ce qui a trait aux caractéristiques des entrepreneurs peut se résumer dans l'homme social. L'être humain est un produit de son milieu. Plusieurs auteurs ont montré que les entrepreneurs reflètent les caractéristiques du temps et du lieu où ils ont évolué (Ellis, 1983 ; Gibb et Ritchie, 1981 ; McGuire, 1964,1976 ; Newman, 1981 ; Toulouse, 1979 » (Filion, Op. Cit., p. 140). Comme Verzat et Toutain, nous rejetons ce modèle d'approche par les traits de personnalité et considérons qu'il est impossible de définir un profil type de l'entrepreneur sur la base de ses traits de personnalité. En revanche, la proposition d'établir une corrélation entre l'entrepreneur et les caractéristiques du temps et du lieu où il a évolué nous intéresse davantage dans la perspective de caractériser le parcours et le travail de chef de très petite entreprise. Dans l'analyse du travail, dans l'analyse et la comparaison des parcours de chefs de très petites entreprises, nous interrogerons ces caractéristiques du temps et du lieu. Par exemple, dans les parcours des chefs d'entreprise, les caractéristiques du temps seront questionnées à travers :

- les conditions de création ou de reprise d'une entreprise au regard du contexte socio-économique : les conditions pour créer ou reprendre une très petite entreprise sont-elles les mêmes aujourd'hui qu'il y a 10, 20, 30 ou 40 ans en arrière ?
- les évolutions dans le pilotage de l'entreprise : pilote-t-on une entreprise aujourd'hui de la même manière qu'il y a quelques années en arrière ? S'il existe des écarts, à quoi sont-ils dus ?
- les transformations opérées dans l'entreprise par le chef d'entreprise, repérées en examinant son parcours : ces transformations sont-elles initiées en rapport aux évolutions de l'environnement dans lequel le chef d'entreprise est plongé ou initiées en rapport à d'autres facteurs ?

Traiter la question des caractéristiques du lieu dans lequel a évolué ou évolue le chef de très petite entreprise revient à traiter la question de l'ancrage du chef d'entreprise dans un territoire et fait le lien avec l'effet de microcosme développé en amont dans l'exposé. Filion propose une définition de l'entrepreneuriat comme phénomène régional. « Considéré dans l'optique du comportement de l'entrepreneur, l'entrepreneuriat apparaît d'abord comme un phénomène régional ; les cultures, les besoins, les habitudes d'une région façonnent des comportements. Les entrepreneurs les intègrent, les assimilent, les interprètent, et cela se reflète dans leur façon d'agir, de construire leur entreprise. (...) Ils constituent de bonnes courroies de transmission des cultures régionales qu'ils font souvent eux-mêmes évoluer ». (Ibid.) Nos premières investigations semblent vérifier l'assertion de Filion : le territoire dans lequel évolue le chef d'entreprise façonne l'activité du chef d'entreprise au même titre que l'activité du chef d'entreprise façonne le territoire dans lequel il évolue.

#### 5.1.4 *Modèle théorique de Fayolle et Verstraete : les quatre paradigmes*

C'est d'abord aux États-Unis que l'entrepreneuriat comme champ disciplinaire prend de l'ampleur et augmente en légitimité à la suite du rapport de David Birch (1979) qui, à travers

une étude longitudinale menée entre 1969 et 1976, démontre que ce sont les PME et les start-up qui créent de l'emploi plutôt que les grandes entreprises. « Le phénomène entrepreneurial est dès lors reconnu comme un phénomène complexe à multiples facettes et remis à l'honneur dans l'analyse des cycles économiques » (Verzat et Toutain, Op. Cit. p. 6).

A partir des années 2000, les recherches s'intensifient pour tenter de délimiter davantage les contours de ce champ disciplinaire. « Depuis quelques années, l'entrepreneuriat en tant que phénomène socio-économique fait l'objet d'une attention soutenue de la part des milieux universitaires. » (Pepin, Op. Cit. p. 303). Grégoire, Noël, Déry et Béchard (2006), par exemple, à travers une étude bibliométrique, ont étudié les convergences conceptuelles dans la recherche entrepreneuriale, perçues comme étant le signe de la maturité d'une discipline. Les résultats montrent que ce champ de recherche a traversé des cycles de convergence et de divergence et qu'il s'inspire d'un large éventail de disciplines. C'est pourquoi, du point de vue de sa maturité, certains auteurs montrent que le champ de recherche en entrepreneuriat en serait au stade de l'enfance (Brazeal & Herbert, 1999), lorsque d'autres le considèrent au stade de l'adolescence (Low, 2001).

Il apparaît que les paradigmes sur lesquels s'appuient les auteurs pour définir l'entrepreneuriat ne font pas consensus : un processus de création de valeur (Bruyat & Julien, 2001), de création d'une organisation (Fayolle, 2004), d'innovation et de créativité (Brazeal & Herbert, 1999), de détection ou de construction d'opportunités d'affaires (Bygrave & Hofer, 1992). Plusieurs modèles de l'entrepreneuriat naissent de la combinaison de deux de ces paradigmes ou de la combinaison des quatre (Kobia & Sikalieh cit. in. Pepin, 2011; Verstraete & Fayolle, 2005).

Verzat et Toutain rendent compte du travail de Busenitz et de ses collègues concernant la structuration du champ dans le tableau présenté ci-dessous :

Domaine conceptuel	Définition	Articles à plus fort impact parus entre 2000 et 2009
Individus et équipes	Caractéristiques humaines qui poussent à entreprendre, dynamiques au sein des équipes	(McMullen & Shepherd, 2006)
Modes d'organisation	Pratiques de management, processus d'acquisition et de déploiement des ressources, développement de systèmes, de stratégies ou structures qui permettent de transformer une opportunité en offre viable de produits ou services	(Baker & Nelson, 2005; Shane, 2000)
Opportunités	Découverte ou création de nouvelles combinaisons moyens-fins en interaction avec les marchés et l'environnement	(Autio, Sapienza, & Almeida, 2000; Miner, Bassof, & Moorman, 2001; Sarasvathy, 2001; Shane & Venkataraman, 2000)
Environnement	Niveaux d'activité entrepreneuriale dans une population générale et facteurs culturels, économiques ou de marché créant un environnement favorable ou défavorable à l'entrepreneuriat	(Amit & Zott, 2001; Lu & Beamish, 2001; Peng, 2003)

Figure 11 : Domaines conceptuels de la recherche en entrepreneuriat entre 1985 et 2009 dans les sept principales revues de management (Verzat et Toutain, Op. Cit. p. 7)

En France, la recherche en entrepreneuriat se trouve au « *stade préparadigmatique* » (Verstraete & Fayolle, 2005) : préparadigmatique parce qu'il semble lui manquer un cadre unificateur.

Le modèle théorique de l'entrepreneuriat que proposent Fayolle et Verstraete (Ibid) résulte de la combinaison des quatre paradigmes cités précédemment.

« Entrepreneuriat : Initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le progrès s'adresse » (Ibid. p.45).



L'entrepreneuriat s'apparente, dans son acception la plus commune, au processus de création d'une organisation. Or, de notre point de vue, nous considérons que l'entrepreneuriat s'apparente également aux processus d'évolution et de transformation de l'entreprise. Le modèle proposé par Fayolle et Verstraete est alors intéressant pour penser la manière dont ces différents processus sont initiés, impulsés ou saisis par le chef de très petite entreprise, à savoir la création de valeur, l'innovation ou encore les opportunités d'affaire. Une autre raison nous pousse à nous orienter vers l'adoption de ce modèle : la littérature en sciences de l'éducation rend compte d'un autre objet. Elle s'attache à interroger le concept d'entrepreneuriat au regard de l'éducation mais ne cherche pas à le définir en tant que tel. Le modèle des paradigmes et de leur combinaison semble donc le plus approprié pour caractériser ces processus de création, d'évolution et de transformation de l'entreprise dans le parcours et dans le travail du chef de très petite entreprise puisqu'il offre des catégories sur lesquelles porter attention.

#### 5.1.4.1 Paradigme de l'opportunité d'affaires

« Les opportunités ne se laissent pas saisir à la façon dont on cueille un fruit mûr ». (Ibid. p. 35). Elles proviennent d'informations existantes dans l'environnement de l'entrepreneur, dont ce dernier a su détecter la pertinence au regard de son réseau et de ses capacités cognitives pour pouvoir les collecter, les analyser et les transformer en opportunité d'affaires : « l'entrepreneur ramène le marché à un relatif état d'équilibre en exploitant un déséquilibre ou une imperfection du marché, notamment une absence d'un prix permettant à un acheteur et à un vendeur de, en quelque sorte, se rencontrer. » (Ibid. p.35)

Cette collecte d'informations conduit à deux conceptions différentes de l'opportunité :

- d'un côté, l'opportunité existe et c'est l'entrepreneur, outillé et doté de capacités d'interprétation, qui s'en saisit pour la transformer en une suite d'opérations financières et commerciales ;

- de l'autre, « l'opportunité se modèle au cours du processus entrepreneurial » (Verstraete & Fayolle. Op. Cit. p. 35). Sa conception relève d'une perspective socioconstructiviste où l'opportunité naît socialement des interactions entre le futur entrepreneur et le contexte dans lequel et sur lequel il va agir.

Cependant, ces deux conceptions ne sont pas antinomiques : « L'opportunité peut se construire autant qu'elle se détecte. » (Ibid. p.35) En effet, l'entrepreneuriat ne peut s'envisager sans une forme de créativité. L'entrepreneur doit imaginer ou s'inspirer de l'imagination provenant de son entourage pour la transformer en une suite d'opérations financières et commerciales. « Le potentiel créatif est partout présent dans l'entreprise (...), son exploitation conduit à de nouvelles opportunités d'affaires » (Ibid. p. 36).

Telle qu'elle est exprimée et définie par Fayolle et Verstraete, la notion d'opportunité pourrait prendre aussi, au regard de nos préoccupations et de notre cadre théorique de référence, une autre signification qu'à ce stade de l'élaboration de notre recherche, signification que nous ne pouvons esquisser que de manière hypothétique. L'opportunité, ne constituerait-elle pas, pour le champ professionnel de l'entrepreneuriat, une forme de concept pragmatique ? Elle en présenterait ici plusieurs caractéristiques :

- elle est un objet abstrait : une opportunité n'existe pas en soi, elle ne peut être qu'élaborée comme telle, en relation avec des fins et des conditions ;
- elle suppose en même temps que l'opportunité s'apparente à une activité de diagnostic de situation, comme le précise Pastré (2011). Dans ce sens, elle suppose aussi une activité de prise d'information, de recherche d'indicateurs. L'opportunité serait ainsi un des invariants organisateurs de l'activité de chef de très petite entreprise.

Dans la même perspective, nous serons attentifs à l'imagination et à la création, dans les parcours et le travail du chef de très petite entreprise.

L'exploitation de ce potentiel créatif « nécessite de s'organiser » (Ibid. p. 36). Cela nous conduit au deuxième paradigme.

#### 5.1.4.2 Paradigme de la création d'une organisation

Dans le paradigme de la création d'une organisation, l'entrepreneuriat peut s'envisager comme processus (Gartner, 1993) ou comme phénomène (Verstraete, 2003).

Les travaux de Gartner ont fait naître le concept d'émergence organisationnelle : « le concept d'émergence organisationnelle s'applique à un phénomène découlant de l'interaction de différents stimuli tels que l'expérience, les images ou les idées, prenant sens dans une combinaison nouvelle » (Verstraete & Fayolle. Op. Cit. p. 37). Ici, l'entrepreneuriat est envisagé comme processus puisque « c'est l'organisation comme processus qui prime sur l'organisation comme entité » (Ibid. p.38). L'émergence organisationnelle a lieu avant que l'organisation n'existe. « If emergence occurs before the organization exists, then the phenomenon is not a new organization. Organizational emergence is the process of organizing that results in a new organization. » (Gartner, 1993, p. 23 Cit. in. Hernandez, 2008). L'entrepreneur y est vu comme son principal initiateur, celui qui par son action fait vivre le processus.

L'entrepreneuriat envisagé comme phénomène (PhE) peut s'appréhender dans sa globalité. « Dans notre thèse, l'entrepreneuriat est vu comme un phénomène conduisant à la création d'une organisation impulsée par un ou plusieurs individus s'étant associés pour l'occasion. » (Verstraete, 2003, p.13)

Verstraete l'a modélisé sous la forme d'une équation :

$$\text{PhE} = f [(C \times P \times S) \subset (E \times O)]$$

Le phénomène entrepreneurial résulterait de la somme de trois niveaux :

- C : cognitif, qui renvoie à l'entrepreneur et à ses processus mentaux : « il correspond à l'état cognitif conduisant un individu à entreprendre, aux connaissances de

l'entrepreneur ainsi que tout ce qui a contribué, d'une part, à lui apporter ces connaissances et, d'autre part, à forger cet état cognitif (y compris ses intentions et attitudes) » (Ibid. p. 14) ;

- S : structural, qui s'apparente aux différents milieux où l'entrepreneur et l'entreprise devront s'installer : « il correspond à la structure du contexte environnant l'entrepreneur agissant. » (Ibid. p.14) ;
- P : praxéologique (lien entre cognitif et structural), qui décrit les actions de l'entrepreneur au regard des choix qu'il opère vis à vis des parties prenantes et celles pour façonner son organisation de manière cohérente avec les choix qu'il aura faits précédemment : « il intègre les actions fondamentales entreprises. Celles-ci relèvent, d'une part, des multiples positionnements de l'entrepreneur et de l'organisation impulsée vis-à-vis des concurrents et des parties prenantes diverses et, d'autre part, de la configuration formée afin de produire les éléments qui permettront l'échange, si possible durable, avec ces parties. » (Ibid. p.14).

Ces trois niveaux sont indissociables, mais ne peuvent représenter le phénomène entrepreneurial à eux seuls. Ils doivent être mis en relation avec le couple formé de l'Entrepreneur (E) et de l'Organisation impulsée (O). « Chaque processus de création possède son modèle propre » (Verstraete & Fayolle. Op. Cit. p.38). Pour Verstraete, la création d'une entité par un entrepreneur ne suffit pas à caractériser le phénomène entrepreneurial. Elle ne représente qu'une étape de l'impulsion de ce phénomène plus large dont peuvent naître plusieurs formes organisationnelles.

Là encore, ce deuxième niveau nous intéresse. Tout d'abord, il met en évidence, la complexité des phénomènes en jeu et en particulier, la complexité due à la pluralité des dimensions en jeu, à prendre en compte dans l'activité d'élaboration d'une organisation particulière qui devient l'entreprise à diriger. Ensuite, il met en évidence le caractère dynamique de la situation de

création et d'élaboration de l'organisation, dont il y a lieu de penser que, s'il est particulièrement marqué au moment initial de la création, il continue à s'exercer tout au long de la vie de l'entreprise en tant qu'organisation.

Enfin, il s'avère compatible avec le triptyque personne/situation/activité :

- personne, avec sa cognition et ses intentions ;
- situation comme environnement dynamique ;
- activité comme interaction entre environnement et personne, où l'activité comprend indissociablement une part constructive, pour reprendre Pastré ou Rabardel (Pastré, Op. Cit.; Rabardel, 2005; Rabardel & Pastré, 2005), c'est-à-dire celle d'apprentissage et de développement.

Penser la pérennité de cette organisation créée nous amène à caractériser le troisième paradigme.

#### 5.1.4.3 Paradigme de la création de valeur

« L'entrepreneuriat est souvent considéré comme apporteur de richesse et d'emploi pour la nation, disons globalement de valeur » (Ibid. p.39).

L'entrepreneur et la création de valeur sont directement liés, comme en attestent les travaux de recherche de Bruyat et de la formalisation d'un système entrepreneurial :

*« L'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur... Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la « chose » de l'individu, nous avons :*

*INDIVIDU      —————→      CREATION DE VALEUR*

*La création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une place prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social, ...) Elle est susceptible de modifier ses caractéristiques*

(savoir-faire, valeurs, attitudes, ...), nous avons :

*CREATION DE VALEUR* —————\* *INDIVIDU* » (Bruyat, 1993, p. 58).

Ce passage concerne particulièrement notre recherche et les cas des chefs de très petite entreprise. Bruyat montre qu'il existe une indissociabilité entre la vie du chef d'entreprise et son entreprise : l'entreprise façonne le chef d'entreprise, au même titre que le chef d'entreprise façonne son entreprise. L'entreprise se transforme, évolue poussant le chef d'entreprise à transformer son activité. Cette transformation de son activité, le chef d'entreprise s'en saisit pour agir sur son environnement de manière à le créer, à le transformer, à le faire évoluer.

Ce processus entrepreneurial interagit avec l'environnement dans lequel il s'inscrit.

La création de valeur peut se faire soit :

- sans qu'il y ait création de valeur nouvelle, simplement en poursuivant l'activité en place, sans changement apparent au niveau de l'organisation ;
- soit à partir de la « création d'une valeur additionnelle » (Ibid. p. 63), en créant par exemple une nouvelle organisation ;
- soit « par l'exploitation d'une innovation » (Ibid. p. 63).

Deux points sont à retenir la dimension individuelle qui lie un chef d'entreprise à son entreprise, et la question de la valeur comme autre organisateur de l'activité possible.

L'innovation nous conduit au quatrième paradigme.

#### 5.1.4.4 Paradigme de l'innovation

« Entreprendre c'est innover, innover c'est entreprendre » (Verstraete & Fayolle. Op. Cit. p. 43).

Schumpeter, précurseur de ce paradigme, en réaction à un contexte historico-socio-économique marxiste, avait défini l'entrepreneur innovateur comme acteur du changement du système capitaliste, n'appartenant à aucune classe sociale particulière et dont les motifs étaient autres qu'une recherche de richesse. « Toute tentative de faire les choses différemment dans le

domaine de la vie économique devrait être considéré comme une innovation susceptible de fournir un avantage temporaire, et des profits à une firme » (Schumpeter, 1939, p. 84).

Si l'on fait le lien avec le paradigme de la création de valeur, l'innovation représente un cas particulier de la création de valeur nouvelle. Une innovation n'est pas forcément à l'origine d'une valeur nouvelle importante. En revanche, la création de valeur nouvelle importante, inscrite dans un échange création de valeur/individu, est souvent associée à un ou plusieurs types d'innovation tels que de nouveaux objets de consommation (produits, services ou exploitation de nouvelles sources de matières premières), de nouvelles méthodes de production et de transport, de nouveaux marchés ou de nouveaux types d'organisation.

« L'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore, pour réorganiser l'entreprise. L'innovation, c'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre » (Julien & Marchesnay, 1996, p. 35).

Comment l'innovation intervient-elle dans l'activité et les parcours des chefs de très petites entreprises que nous considérons ici ? Les derniers propos de Julien et Marchesnay, nous paraissent stimulants pour notre recherche puisque la question de la création mais aussi d'un processus de création continu de différences, de transformations de produits, de façons de faire, de distribuer de vendre, etc., caractérise là aussi le caractère dynamique de l'activité de chef d'entreprise.

#### 5.1.4.5 Combinaison des quatre paradigmes

La figure ci-dessous met en évidence les six connexions qui lient chaque paradigme.

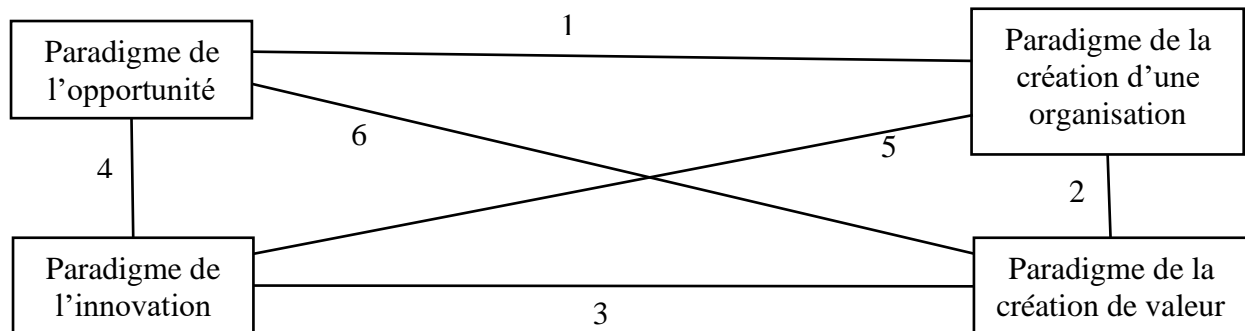


Figure 12 : Représentation des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat et de leurs liens (Verstraete & Fayolle. Op. Cit. p. 44)

- « Lien 1 : pour exploiter une opportunité d'affaires, il convient, d'une façon ou d'une autre, de s'organiser. Les ressources se cristallisent en une organisation (processus et/ou son résultat) ;
- Lien 2 : l'organisation ne peut exister durablement (...) sans fournir à ses parties prenantes la valeur qu'elles attendent et dont elle tire les ressources nécessaires à son fonctionnement ;
- Lien 3 : lorsque la valeur apportée est importante, une innovation en est souvent l'origine, qu'elle soit organisationnelle, technique ou commerciale (...)
- Lien 4 : une innovation peut correspondre à la construction d'une opportunité mise sur le marché (...), à la fourniture d'un nouveau produit ou service (...), à l'apparition d'une organisation nouvelle au sein du marché ou du secteur ;
- Lien 5 : toute exploitation d'une innovation, à l'instar d'une opportunité, appelle une organisation et l'existence de celle-ci favorise les interactions créatives nécessaires à l'innovation ;
- Lien 6 : une opportunité n'est exploitée que si elle est perçue comme susceptible de dégager de la valeur au moins pour celui qui l'a identifiée » (Ibid. p. 44).



La combinaison des quatre paradigmes confère au modèle un caractère dynamique et offre une lecture différente et adaptable à chaque cas de chef d'entreprise et à chaque cas d'entreprise. Cela présente un intérêt pour notre recherche puisque nous avons développé une méthodologie axée sur la singularité de chaque chef d'entreprise rencontré pour caractériser le parcours, le travail et les compétences de chef de très entreprise.

## 5.2 Question de langage et de concepts

Au regard de cette revue de littérature en sciences de la gestion, nous considérons que l'entrepreneuriat ne s'apparente pas uniquement au processus de création, comme cela est souvent le cas. L'entrepreneuriat s'apparente aussi aux processus d'évolution et de transformation de l'entreprise, initiés, impulsés ou saisis par le chef d'entreprise, à travers la création de valeur, l'innovation ou encore les opportunités d'affaire. Nous considérons que l'entrepreneuriat s'apparente également aux effets que cette transformation et cette évolution de l'entreprise produit sur le chef d'entreprise, le poussant à transformer son activité. Cette transformation de son activité, le chef d'entreprise s'en saisit pour agir sur son environnement de manière à le créer, le transformer, le faire évoluer.

Au regard de notre conception de l'entrepreneuriat, nous considérons qu'être entrepreneur s'apparente à une fonction que peut ou non exercer le chef d'entreprise. Autrement dit, nous considérons qu'un entrepreneur est forcément un chef d'entreprise. En revanche, un chef d'entreprise n'est pas forcément un entrepreneur. C'est la raison pour laquelle, nous parlons de chef d'entreprise tout au long de notre exposé.

## 6 Spécificités des très petites entreprises : quels risques pour les formations ?

Revenons à notre principale préoccupation qui est d'analyser le parcours, le travail, et les

compétences de chef de très petite entreprise en vue de la formation. Cette forte spécificité évoquée par Torrès, ainsi que les caractéristiques propres aux cas des très petites entreprises et aux cas des chefs de très petites entreprises présentées plus haut, nous amènent à identifier un certain nombre de risques pour les formations à l'entrepreneuriat :

- la méconnaissance de leur spécificité ;
- l'assimilation des spécificités des TPE et des chefs de TPE à des modèles de chefs de PME ou de grandes entreprises, ce qui pourrait conduire les centres d'éducation et de formation à calquer les modèles de management des grandes entreprises à ces très petites entreprises : « On peut même s'attendre à ce que nombre d'entre eux ne voient dans les entreprises de petite taille que « des grandes en miniature » (Marchesnay, Op. Cit. p. 163) ;
- la sous-estimation de la diversité dont sont empreintes ces TPE au profit d'un modèle unique, telle que la start-up technologique par exemple, alors qu'en réalité il en existe beaucoup d'autres ;
- la réduction de l'entrepreneuriat à la création d'entreprise seulement. Comme nous le montrions dans la partie précédente, l'entrepreneuriat s'apparente à la création, à la reprise mais aussi à la conduite, à l'évolution et à la transmission de l'entreprise.

Les connaissances relatives aux spécificités de ces très petites entreprises, apportées en caractérisant le parcours, le travail et les compétences de chef de très petite entreprise participeront à proposer un certain nombre de préconisations pour la formation à l'entrepreneuriat et participeront à tenter d'endiguer un ou plusieurs risques cités précédemment.

## **SYNTHESE DU CHAPITRE 1 :**

Ces différents points présentés en sciences de la gestion sont stimulants pour faire avancer notre réflexion et sont relativement proches des questions que l'on se pose. Nous pouvons, dès lors, nous demander en guise de synthèse si ces phénomènes décrits en sciences de la gestion, tels que l'effet de grossissement ou l'opportunité d'affaire ou l'innovation, etc., ne seraient pas des phénomènes essentiels à quoi ont affaire les chefs de très petite entreprise ? Si c'est le cas, il semble alors possible de considérer que ces phénomènes constituent des caractéristiques de leurs situations de travail. Un certain nombre de questions découle de cette hypothèse :

- Quels systèmes de représentation les chefs de TPE ont-ils vis-à-vis de de ces différents phénomènes ?

- Dans quelle mesure développer des stratégies en lien à ces différents phénomènes, ne feraient pas partie de la conscience et de la maîtrise de sa situation de chef de très petite entreprise ?

- Aussi, la question de la répartition des tâches est une des caractéristiques du travail de chef de TPE : Quelles sont les croyances, les stratégies, les schèmes de chacun des chefs de très petite entreprise ?

- Les stratégies développées, les schèmes, etc. débouchent sur la question des compétences : Quelles sont les compétences de chef de très petite entreprise ?

Ces questions, nous allons regarder si elles se vérifient dans notre étude après avoir présenté, dans le chapitre suivant, la manière dont nous les mobilisons dans notre cadre théorique : la didactique professionnelle.

## Chapitre 2

# TRIPTYQUE PERSONNE/SITUATION/ACTIVITE

Dans ce chapitre, nous nous appuyons sur le triptyque personne/situation/activité pour dérouler notre exposé théorique.

Nous y développons deux approches pragmatiques pour penser l'activité de travail de chef de très petite entreprise : la théorie de l'effectuation de Sarasvathy et la théorie des schèmes de Vergnaud.

Aussi, le chef de TPE s'inscrit dans une dynamique interactionnelle avec son environnement professionnel. Dans la perspective de caractériser cet environnement professionnel, nous abordons la notion de situation comme environnement dynamique, du point de vue des conditions qui le composent et le rendent dynamique.

Cet environnement dynamique façonne l'activité du chef de TPE et l'oblige à prendre des décisions pour son entreprise. Il va développer des modes de raisonnement de manière à pouvoir maîtriser cet environnement, maîtrise qui renvoie à des questions d'apprentissage au travail et par le travail. Au même titre que la théorie des schèmes, la théorie de l'effectuation nous montre que les logiques d'action entrepreneuriale s'inscrivent dans un processus dynamique où l'activité est à la fois productive et constructive. Le chef de TPE transforme son environnement et se transforme lui-même. Il apprend en s'adaptant aux situations rencontrées et développe des compétences.

La question de la construction des compétences de chef de TPE est abordée sous l'angle des parcours, comme construction d'expériences.

Nous clôturons cette partie théorique par une proposition de modélisation de la problématique.

On méconnaît le travail, le parcours et les compétences des chefs de très petite entreprise. Dans ce travail de thèse, les enjeux sont de connaître le travail de chef de TPE, d'identifier comment on devient un professionnel et d'encourager la connaissance de l'entreprise.

L'objet de cette étude est de caractériser le parcours, le travail, les compétences, les apprentissages de chefs de très petite entreprise, dans la perspective de proposer des pistes de réflexion pour la formation à l'entrepreneuriat, en mobilisant comme cadre théorique et méthodologique, la didactique professionnelle.

Dans le chapitre précédent, nous avons identifié des compatibilités entre le phénomène entrepreneurial de Verstraete et le triptyque personne/situation/activité :

- personne, avec sa cognition et ses intentions ;
- situation comme environnement dynamique ;
- activité comme interaction entre environnement et personne, où l'activité reprend indissociablement une part constructive, c'est-à-dire celle d'apprentissage et de développement.

Reprenons ce triptyque et approfondissons-le.

## 1 Les approches pragmatiques pour penser l'activité de travail du chef de très petite entreprise

### 1.1 Théorie de l'effectuation

« Le mythe de l'entrepreneur rationnel et divinateur, figure héroïque et solitaire, porteur de la grande idée qu'il planifie puis exécute avec succès a vécu même s'il tend à persister, d'une part en filigrane d'approches pédagogiques désemparées et, d'autre part, comme idéologie du développement économique à tout prix » (Sarasvathy & Germain, 2012). Ces auteurs font référence à la logique causale et la critiquent. Cette logique rationnelle considère que

l'entrepreneur fait des choix rationnels dans les situations entrepreneuriales, basés sur de l'analyse et du calcul, supposant l'existence d'objectifs prédéterminés et connaissant les alternatives futures au regard de leurs prévisions (Sarrouy-Watkins & Hernandez, 2014). Dans cette perspective de logique causale, il semble d'autant plus facile de succomber à l'ensemble des risques pour la formation, cités plus haut dans cet exposé. En effet, les formations à l'entrepreneuriat se sont depuis toujours inspirées de ce modèle pour construire leurs enseignements, en faisant fi des éventuelles spécificités relatives à la taille de l'entreprise, de la complexité de l'environnement économique et des capacités cognitives du futur ou actuel chef d'entreprise.

Sarasvathy, à partir d'une étude sur 27 entrepreneurs experts, a révolutionné tout un courant de pensée en proposant une théorie venue questionner la pertinence de cette logique rationnelle dans les situations entrepreneuriales : la théorie de l'effectuation. Elle révèle ainsi une logique de l'action entrepreneuriale, c'est-à-dire « un ensemble cohérent d'idées et de principes guidant l'action » (Ibid. p. 3), en s'intéressant plus particulièrement au mode de raisonnement, au processus et aux principes effectuaux.

#### *1.1.1 Le mode de raisonnement effectual*

« Le raisonnement effectual suppose qu'à partir des ressources qui sont à sa disposition (son capital humain, intellectuel et social), l'effectuateur imagine une série d'objectifs possibles issus de leur combinaison » (Ibid. p. 4).

#### *1.1.2 Le processus effectual*

« Le processus effectual suppose (...) que le capital personnel des entrepreneurs forme la première série de ressources qui, lorsqu'elles sont combinées avec les contingences, créent un objectif qui n'est pas prédéterminé mais qui se construit dans le processus. » (Ibid. p.4)

### 1.1.3 Les principes effectueux

« Les principes effectueux consistent concrètement en un ensemble de processus cognitifs et de comportements guidant l'action sous incertitude (...). L'action des effectuateurs se fonde non pas sur des objectifs préexistants, mais sur les ressources qui sont à leur disposition. Les effectuateurs prennent leurs décisions en fonction du niveau de pertes ou de risques qu'ils peuvent accepter, et non selon un strict calcul coûts-bénéfices. Effectuer, c'est exploiter plutôt qu'éliminer les contingences, qui sont vues comme des opportunités et non comme des risques à éviter par des stratégies spécifiques. Enfin, dans l'approche effectuale, le futur se contrôle et ne peut se prédire car il est imprévisible. Ils sont résumés dans le tableau suivant :

Logique d'action		Effectuation	Causation
Sous- construits	Fondement de l'action	Les ressources disponibles	Les objectifs à atteindre
	Critère de décision des options	Un niveau de pertes acceptables	Un objectif de rentabilité
	Stratégies/ Acteurs externes	Stratégies d'alliance	Stratégies concurrentielles
	Stratégie/ Contingences	L'exploitation d'événements inattendus	L'élimination de contingences
	Stratégie/ Futur	Contrôle	Prévision

Figure 13 : Les principes des logiques effectuale et causale » (Sarrouy-Watkins & Hernandez, 2014. p. 5)

## 1.2 Théorie des schèmes

Fayolle et Toutain se sont inspirés de la théorie de l'effectuation pour proposer un article qui s'intitule : « *Le créateur d'entreprise est un « bricoleur* » » (Toutain & Fayolle, 2009). Osons la formule : *le chef d'entreprise entrepreneur ou l'effectuateur est un « bricoleur* », pour rendre compte à la fois du processus de création, de reprise, de conduite, d'évolution et de transmission. L'entrepreneur se sert des ressources dont il dispose pour agir.

A travers cette approche pragmatique de la théorie de l'effectuation, nous voyons se dessiner une proximité avec un courant plus familier de l'éducation qu'est la didactique professionnelle,

et plus particulièrement avec la théorie des schèmes de Vergnaud et avec la notion de couple schème/situation professionnelle.

« Le schème est une forme invariante d'organisation de l'activité et de la conduite pour une classe de situations déterminée » (Vergnaud, 2007, p.17). Le concept de schème s'adresse à une situation ou à une classe de situations et s'applique à l'action tout entière : geste et opérations intellectuelles. « Du fait qu'il s'adresse à une classe de situations, même petite, c'est un universel en ce sens qu'on peut le formaliser avec des règles et des concepts comportant des quantificateurs universels » (Ibid. p.17).

### 1.2.1 Couple schème/situation professionnelle

« Il n'y a pas de schème sans situation, mais pas non plus de situation sans schème, puisque c'est le schème qui identifie une situation comme faisant partie d'une certaine classe » (Pastré, Mayen, & Vergnaud, 2006, p. 153).

La notion de situation professionnelle s'apparente à une notion de base mobilisée en didactique professionnelle (Mayen, 2012). Elle est considérée comme les conditions du travail et plus particulièrement comme environnement et comme environnement expérimenté au sens de Dewey (Mayen, 2014). Elle est définie comme une forme de vie sociale, « externe à des personnes, agissante (ce qui ne signifie pas qu'elle détermine totalement l'activité), cette forme typique et stabilisée l'est, du fait des propriétés matérielles, sociales, culturelles qui la constituent » (Ibid. p. 30). Dans la perspective d'analyse de l'activité de travail de chef d'entreprise, nous cherchons à caractériser les situations professionnelles qu'ils rencontrent et les liens à son parcours : Comment les situations participent à la construction de l'expérience du chef de très petite entreprise ?

Définies comme *fin*, « les situations, notamment professionnelles, sont a/ ce à quoi des professionnels ou futurs professionnels ont affaire, b/ ce avec quoi ils ont à faire (trouver le moyen de réaliser des tâches, de résoudre des difficultés de toutes natures...) au sens où ils



doivent s'en accommoder et s'y accommoder. Les situations sont aussi c/ ce avec quoi ils ont à faire, au sens de ce avec quoi ils ont, en quelque sorte, à combiner leurs efforts, à coopérer : faire avec la situation, autrement dit encore, co-agir avec elle. Enfin d/ ils ont à agir sur la situation, dans deux objectifs : pour la transformer dans le sens des buts attendus, mais aussi pour la redéfinir, la modifier, l'ajuster afin de créer ou d'ajuster les conditions pour pouvoir tout simplement réaliser les tâches attendues, bref, pour pouvoir réussir à travailler. » (Ibid. p.24).

Du point de vue de l'activité des chefs de très petite entreprise, nous cherchons à comprendre à quelles situations, à quels événements et à quels grands cycles de vie de leur entreprise ils ont été ou sont confrontés. Le chef d'entreprise, dit-on, croit-on, agit sur son environnement au regard de ses possibilités et ce malgré l'immense système de contraintes auquel il est soumis. Une des caractéristiques principales du chef d'entreprise consiste, malgré ce système de contraintes, à créer, à agir, à modifier, à transformer son environnement. D'un point de vue sociétal, cela s'apparente d'ailleurs au rôle qui lui est assigné.

Le chef d'entreprise agit sur son environnement, au même titre que l'environnement agit sur lui, c'est ce que nous apprennent la théorie de l'effectuation et la thèse développée par Bruyat. Contrairement à une personne qui effectue un travail taylorien, à qui il est demandé de ne rien transformer, cette interaction avec son environnement est au cœur de l'activité du chef de très petite entreprise, du fait de l'indissociabilité entre son entreprise et lui. Cette interaction avec son environnement est ce sur quoi nous allons porter un regard particulier dans l'analyse du parcours, du travail, des formes de raisonnement, des formes d'action du chef de très petite entreprise, de l'orientation de ces actions et de leur organisation. « Toute situation comporte un certain nombre de traits génériques qui l'assimilent aux autres situations de la même classe, permettant la reconnaissance de la classe de situations et donc, l'orientation et l'organisation de l'action dans la situation » (Mayen, Métral, & Tourmen, 2010, p.34).

Inscrits dans une dynamique interactionnelle avec leur environnement, comment les chefs d'entreprise ont-ils fait et comment font-ils ? Sont-ils dans les mêmes logiques d'action, dans les mêmes logiques de stratégies ? Qu'ont-ils appris et comment ? Comment continuent-ils d'apprendre ?

## *1.2.2 Adaptation et opportunisme : deux caractéristiques du schème*

### *1.2.2.1 Adaptation*

Le schème, instrument de pensée des humains, a une fonction adaptative. Pour Piaget et Vergnaud, les schèmes sont à la fois instruments de l'adaptation et instruments de l'invariance, en référence à l'assimilation et à l'accommodation développées dans la théorie des stades de Piaget. « Le stade est une structure évolutive qui régit le comportement et le raisonnement. Il se modifie par accommodation et assimilation, c'est-à-dire qu'il intègre des éléments nouveaux au fur et à mesure de l'expérience. L'état de cohérence maximale d'un stade est son état d'équilibration. Le schème, structure issue d'une généralisation sans langage, garantit la répétition possible d'un savoir ou savoir-faire et son transfert dans d'autres circonstances. » (Blais, Gauchet, & Ottavi, 2014, p.158).

Lorsque le chef d'entreprise a à faire avec une situation nouvelle ou une situation générique empreinte d'événement(s) inopportun(s), les invariants opératoires, « instruments de la pensée qui servent aux humains à s'adapter dans le monde et qui rendent celui-ci compréhensible pour eux » (Op. Cit. Vergnaud, 2007, p. 155), occupent une fonction essentielle dans l'adaptation à cette situation qui lui pose problème. Le chef d'entreprise va soit puiser dans ses ressources et utiliser les invariants opératoires présents, décombinés et recombinaés, soit de nouveaux vont émerger en situation et vont venir s'articuler avec les invariants formés antérieurement (Ibid). Que la situation soit nouvelle ou habituelle mais emprunte d'événement(s) inopportun(s), le schème a une fonction adaptative.

Ainsi, la mobilisation ou la construction de nouveaux invariants permet au chef d'entreprise de s'adapter à cette nouveauté rencontrée, à la diversité et à la variabilité des situations qu'il rencontre. Il s'inscrit dans un processus d'élargissement de la classe de situations dans laquelle s'inscrit le schème (Pastré, Mayen, & Vergnaud, Op. Cit.) à chaque fois qu'il rencontre une situation problème et qu'il trouve les moyens de la résoudre.

#### *1.2.2.2 Opportunisme*

Une des caractéristiques du schème est qu'il est opportuniste : « la pensée est opportuniste : quand les enfants ont un problème à résoudre, ils font feu de tout bois, y compris en utilisant des ressources pas du tout appropriées, ou des ressources qu'on n'attendrait pas » (Vergnaud & Poslaniec, 2002, p. 12).

C'est aussi ce que soutient la théorie de l'effectuation : le chef d'entreprise, au même titre que l'enfant « fait feu de tout bois » et recherche l'efficience. Son action est organisée par les schèmes mais aussi par ce qui survient de l'environnement du chef de TPE, par ce qui est inopportun. Elle s'inscrit dans un système contingent pour concevoir un résultat construit, que le chef d'entreprise va ajuster au fur et à mesure du processus de construction. C'est en fonction de l'avancée dans son action qu'il va l'organiser, celle-ci n'étant pas prédéterminée. Les activités du chef d'entreprise sont pré-organisées mais ces organisateurs de l'activité ne sont pas des algorithmes, pour reprendre la terminologie de Vergnaud et l'incertitude plane quant au résultat effectif de son action. Autrement dit, il expérimente. Cette réflexion pourrait être rattachée à ce que Dewey nomme l'inférence systématique. « Les faits qui se présentent sont les données, les matières premières de la réflexion ; leur manque de cohésion crée un état d'embarras et par là stimule la réflexion. Une opinion est suggérée ; si elle prend corps, elle constitue un ensemble, dont les diverses données fragmentaires et en apparence incompatibles trouvent leur place appropriée. L'opinion suggérée fournit les fondements, sorte de base d'opération mentale, un point de vue intellectuel qui permet de noter et de définir avec plus de

soin les données, de chercher ensuite les observations complémentaires et d'instituer expérimentalement d'autres conditions » (Dewey, 2004, p. 109). Dans les faits qui se présentent aux chefs de TPE, lesquels créent un état d'embarras ? Quelles stratégies développent-ils pour sortir de cet état d'embarras ? Ces faits peuvent-ils s'apparenter aux opportunités d'affaire, phénomène développé en sciences de la gestion ?

## 2 Environnement dynamique

Dans cette thèse, nous souhaitons caractériser l'environnement professionnel du chef de très petite entreprise. Dans le chapitre 1, nous avons abordé l'environnement professionnel sous l'angle des « autres humains » et de la notion de prescription, à partir des assertions de Foliard. Abordons-la maintenant sous l'angle de la notion de situation, en tant qu'environnement, telle qu'elle apparaît dans le triptyque présenté plus haut : en tant qu'environnement dynamique.

La notion de situation dynamique s'est développée autour de la conduite d'action sur des systèmes techniques en psychologie ergonomique. La didactique professionnelle a trouvé ses racines dans la psychologie ergonomique. « A son point de départ, la didactique professionnelle ne se distingue pas de la psychologie ergonomique » (Pastré, Op. Cit., p. 38). Elle lui emprunte des méthodes et des concepts mais le point de divergence va se situer au niveau de l'objet final : ce qui intéresse la didactique professionnelle, c'est « moins l'activité que l'apprentissage de l'activité » (Ibid. p. 48). Parmi les concepts de la psychologie ergonomique, celui d'environnements dynamiques est mobilisé en didactique professionnelle. L'analyse de ces environnements dynamiques (comme par exemple dans l'activité de pilotage d'un avion, la conduite d'une centrale nucléaire, etc.), a montré que les opérateurs étaient confrontés à la complexité, nécessitant un diagnostic de situation, un pronostic sur son évolution future et la prise en compte du facteur temps. « La confrontation à la complexité mettait en évidence l'importance de « l'intelligence de la tâche » (Montmollin, 1986) pour conduire son action.

L'importance donnée au facteur temps ouvrait tout naturellement à une problématique d'apprentissage, dans le travail et par le travail » (Pastré, Op. Cit. p. 42).

## 2.1 Caractéristique des environnements dynamiques

Les situations dynamiques se caractérisent par une situation qui peut évoluer indépendamment de l'opérateur (Rogalski, 2012) On parle de situation dynamique (Hoc, Amalberti, Cellier, & Grosjean, 2004) lorsque :

- la situation continue à évoluer indépendamment de l'action de l'opérateur « La situation est dynamique si elle est susceptible d'évoluer alors que l'opérateur est inactif » (Ibid. p. 17). Pour la très petite entreprise, nous ne pouvons parler de système technique. En revanche, comme nous l'avons montré l'entreprise évolue, se transforme. Le chef d'entreprise et l'entreprise évoluent dans un environnement qui lui-même évolue. L'activité du chef d'entreprise façonne l'environnement au même titre que l'environnement façonne l'activité du chef de TPE ;
- l'opérateur n'est pas certain de pouvoir maîtriser la situation, en raison de paramètres inconnus ou incertains. « L'évolution spontanée de la situation n'est pas toujours prédictible, du fait de l'intervention de facteurs non contrôlés et sur lesquels l'opérateur ne dispose pas d'informations sûres » (Ibid. p. 18). Nos premiers résultats montrent que les comportements clientèle, par exemple, représentent un facteur difficilement prévisible ;
- les effets des actions de l'opérateur dans la situation ne sont pas « purs, directs, ou immédiats » (Ibid. p. 18) : les processus ont leur propre contraintes et constantes de temps et un décalage peut exister entre l'action de l'opérateur et le délai de réponse du processus. Toujours en référence aux comportements de la clientèle, la fidélisation n'est pas à effet immédiat. Nos premiers résultats montrent qu'elle se construit au fur et à

mesure des rencontres et qu'il en faudra plusieurs pour que cette fidélisation se crée, sans pour autant qu'elle soit acquise définitivement ;

- une désynchronisation entre les données disponibles et l'activité et notamment en matière de diagnostic ;
- la situation peut présenter un risque, l'opérateur se trouve alors confronté à des enjeux relatifs à sa propre intégrité et à celle des autres : on peut supposer que l'arrivée d'un concurrent pourrait présenter un risque pour la pérennité de l'entreprise.

Hoc (1996) propose cinq dimensions qui visent à affiner la caractérisation des situations dynamiques :

- « L'étendue du champ de supervision et de contrôle » (Ibid. p. 48) de l'opérateur : dans les situations dynamique le contrôle n'est jamais total.
- « La proximité du contrôle sur les variables cruciales du processus et les délais de réponse » (Ibid. p. 48) : cette dimension s'apparente aux actions possibles de l'opérateur et à leurs effets considérés selon deux aspects : la longueur des chaînes causales et les délais de réponse.
- « L'accessibilité du processus » (Ibid. p. 49) : cette dimension renvoie aux informations disponibles et notamment à l'accès aux valeurs des variables et à l'importance des inférences nécessaires à leur traitement.
- La nature des transformations subies, inscrites dans des phases de continuité ou de discontinuité, d'où la nécessité d'être attentif au temps nécessaire à l'opérateur pour « comprendre des changements de valeur des variables » (Ibid. p. 49).
- La vitesse du processus, qui peut être lent ou rapide, détermine le délai disponible pour les activités cognitives de l'opérateur.

## 2.2 La maîtrise des situations dynamiques

L'incertitude et les imprévus que génèrent les situations dynamiques nécessiteraient une adaptation permanente de celui qui agit (Hoc et al., Op. cit.). Pour le chef de très petite entreprise, les évolutions de l'environnement dans lequel il évolue sont en perpétuelle évolution, l'obligeant à s'adapter sans cesse à ces évolutions s'il veut faire pérenniser son entreprise. Dans cette perspective, la situation est comprise comme « une interaction entre un sujet et une tâche » (Ibid. p. 7). Maîtriser une situation dynamique s'apparente à maintenir cette situation « dans un domaine où il (l'opérateur) peut satisfaire des exigences acceptables en y consacrant des ressources internes (connaissance et énergie) en quantité supportable » (Ibid. p. 7). La maîtrise de la situation suppose donc un « système d'intentions qui évolue en permanence avec l'interaction avec la situation » (Amalberti, 2001, p. 183).

La maîtrise des situations dynamiques nécessite une double supervision : « celle du processus externe et celle du processus mental. La priorité des activités cognitives du champ conscient est d'assurer la supervision mentale ; quand celle-ci est bien assurée, la supervision du processus physique peut être traitée à un niveau relativement routinier, en utilisant les savoir-faire fortement procéduralisés » (Ibid. p. 11).

Dans l'analyse du travail de chef de très petite entreprise, nous portons un regard sur les conditions qui composent cet environnement et qui le rendent dynamique. Nous cherchons à identifier les modes de raisonnement que le chef d'entreprise développe pour s'adapter à cet environnement en perpétuelle évolution et de manière à pérenniser, à faire évoluer son entreprise. Cet environnement dynamique façonne l'activité du chef de TPE et l'oblige à prendre des décisions pour son entreprise. Ces prises de décision semblent pouvoir être « à deux vitesses », en référence au mode de fonctionnement du cerveau humain dans la prise de décision développé par Kahneman (2012). Cet auteur défend une pensée à deux vitesses : le système 1 est rapide, intuitif et émotionnel et le système 2 est plus lent, plus réfléchi, plus contrôlé et plus

logique. Le système 1 est désigné par un certain nombre de caractéristiques présentées dans le tableau ci-dessous :

Il produit des impressions, des sentiments et des inclinations qui, quand ils sont approuvés par le Système 2, deviennent des convictions, des attitudes et des intentions ;
fonctionne automatiquement et rapidement, presque sans effort, et aucun sentiment de contrôle délibéré ;
peut-être programmé par le Système 2 pour mobiliser l'attention quand un schéma particulier est détecté (recherche) ;
fournit des réactions et des intuitions compétentes après un entraînement spécifique ;
crée un schéma cohérent d'idées activées dans la mémoire associative ;
attache une sensation d'aisance cognitive à des illusions de vérité, des sentiments agréables et une vigilance réduite ;
distingue ce qui est surprenant de ce qui est normal ;
déduit et invente des causes et des intentions ;
néglige l'ambiguïté et supprime le doute ;
est biaisé pour croire et confirmer ;
exagère la cohérence émotionnelle (effet de halo) ;
se concentre sur les preuves existantes et ignore les preuves manquantes (COVERA) ;
produit une série limitée d'évaluations primaires ;
représente les séries par des normes et des prototypes ;
établit des équivalences sur des échelles de mesure différentes (ex : la taille et l'intensité) ;
calcule plus que nécessaire (décharge de chevrotine mentale) ;
substitue parfois une question facile à une autre plus difficile (heuristique) ;
est plus sensible aux changements qu'aux états (théorie de la perspective) ;
surestime les probabilités faibles ;
se montre de moins en moins sensible à la quantité (psychophysique) ;
réagit plus fortement aux pertes qu'aux gains (aversion à la perte) ;
encadre étroitement les problèmes de décision, en les isolant les uns des autres.

Figure 14 : Caractéristiques du système 1 (Ibid. p. 131-132).

Nous tenterons de voir s'il est possible d'identifier chez les chefs de TPE le système de pensée le plus mobilisé, dans les prises de décision dans le cadre de la maîtrise des environnements dynamiques.

Cette question de la maîtrise des environnements dynamiques, en référence à ce qu'écrit Pastré, renvoie à des questions d'apprentissage au travail et par le travail.



### 3 Perspective socio-constructiviste et apprentissage

« La capacité d'apprentissage est une des propriétés anthropologiques fondamentales des humains. Car dès qu'un humain agit, il apprend : il apprend des situations, des autres et de lui-même. » (Pastré, 2011, p.7)

« Ainsi les processus cognitifs ne concernent pas que le fonctionnement en situation, mais aussi le développement des personnes sur le moyen et le long terme, c'est-à-dire l'évolution des compétences et de leurs relations au cours de l'expérience. » (Op.cit. Pastré, Mayen, & Vergnaud, p. 154)

Au même titre que la théorie des schèmes, la théorie de l'effectuation nous montre que les logiques d'action entrepreneuriale s'inscrivent dans un processus dynamique : « l'activité est à la fois productive et constructive : productive d'effets immédiats sur l'environnement extérieur matériel et social ; constructive d'effets à long terme sur les ressources personnelles du sujet acteur » (Vergnaud, [pedagopsy.eu](http://pedagopsy.eu)). Le chef d'entreprise transforme son environnement et se transforme lui-même. Il apprend en s'adaptant aux situations rencontrées et développe des compétences : « c'est l'activité en situation (geste, attention sélective, raisonnement, gestion de l'incertitude...) qui constitue le ressort principal du développement des compétences » (Vergnaud, [pedagopsy.eu](http://pedagopsy.eu)).

Ces approches pragmatiques de l'activité de travail du chef d'entreprise présagent d'une certaine spécificité de celle-ci et posent à nouveau la question des compétences professionnelles d'un chef d'entreprise.

La théorie des schèmes de Vergnaud est le modèle des compétences développé en didactique professionnelle, dans le sens où « les activités sont organisées par un ensemble de ressources conceptuelles se développant dans et par l'expérience » (Tourmen, 2008). Ces ressources conceptuelles ou schèmes sont constitués de buts et de sous-buts, de règles d'action,

d'invariants opératoires permettant, comme nous l'énoncions plus haut, de s'adapter aux situations et d'anticiper (Vergnaud, 1996). « Il est alors nécessaire de recourir au cadre théorique des champs conceptuels, lequel est d'ailleurs pertinent aussi bien pour l'étude des compétences des adolescents et des adultes que pour celle des jeunes enfants. Un champ conceptuel est par définition un ensemble de situations et de concepts en étroite connexion » (Ibid.).

Dans cette thèse, nous nous intéressons à l'organisation de l'activité du chef d'entreprise : Comment s'est-elle formée et comment évolue-t-elle tout au long des parcours ? Quelles grandes classes de situations les chefs d'entreprise ont-ils vécues ? Et quelles sont celles qui restent aujourd'hui ? Quels sont les principaux invariants de chacun ? Comme nous le précisons plus haut, une des caractéristiques du chef d'entreprise est qu'il transforme son environnement, au même titre que l'environnement transforme le chef d'entreprise. L'enjeu, qui est un enjeu d'adaptation, porte donc non pas sur l'évolution de l'entreprise mais bien sur l'évolution du chef d'entreprise, de manière à ce qu'il transforme son activité et l'organisation de son activité. Cet enjeu d'adaptation est d'autant plus fort quand on le considère du point de vue des parcours et du travail du chef d'entreprise soumis aux fluctuations de l'environnement. La construction des compétences professionnelles de chef de très petite entreprise va de pair avec la question de ses apprentissages tout au long de sa vie :

- Comment le chef de très petite entreprise a-t-il construit ses compétences au cours de son parcours : quels ont été les objets d'apprentissage ou qu'a-t-il appris ? Avec qui ? selon quelles modalités ? Quelle(s) situation(s) à potentiel d'apprentissage a-t-il rencontré ?
- Dans son travail actuel, continue-t-il d'apprendre ? Sur quels objets portent ces apprentissages ? Et selon quelles modalités ?

- Aussi, le chef d'entreprise cherche-t-il à son tour à proposer des situations à potentiel d'apprentissage ? A qui, sur quels objets portent ces apprentissages et selon quelles modalités.

Cette question de l'apprentissage du chef de TPE tout au long de sa vie, nous amène à nous intéresser à la notion de parcours, objet que nous cherchons à caractériser dans cette thèse.

#### 4 Le parcours du chef de très petite entreprise : « l'expérience est la vie elle-même »

Le parcours du chef de très petite entreprise est abordé sous l'angle de la construction d'expériences.

La notion d'expérience recense un grand nombre de travaux et d'écrits. Nous décidons d'axer notre propos sur les auteurs qui ont abordé cette notion dans le champ de l'éducation.

« L'expérience est la vie elle-même. « Elle emprunte aux expériences antérieures et modifie la qualité des expériences ultérieures. » (Mayen, Mayeux, 2003, p.18) La continuité dont parle Dewey dans le principe de continuité doit être finalisée (Ibid.). « L'expérience prend un caractère cumulatif et évolutif qui prend sens dans la vie de la personne, car, selon lui, chaque expérience devrait contribuer à préparer une personne à des expériences futures plus poussées et plus profitables. C'est là la signification même de la croissance, de la continuité et du renouveau de l'expérience » (Balleux, 1999, cit. in. Ibid. p. 18). L'expérience est ainsi saisie comme modalité d'apprentissage et laisse apparaître son caractère dynamique : caractère que nous souhaitons, comme nous l'avons déjà dit précédemment, mettre en évidence dans l'analyse des parcours des chefs de très petite entreprise.

En effet, nous cherchons à montrer le rôle de l'expérience dans l'orientation des choix que fait le chef de très petite entreprise pour son entreprise ou dans son travail. Autrement dit, quels éléments ont fait sens dans son ou ses expériences antérieures pour que le chef d'entreprise les

rejette ou au contraire les mobilise, les transforme dans une ou des expériences futures ? Quelles décisions prend-il ou quelles orientations donnent-il à son entreprise au regard de ses expériences antérieures et de ses préoccupations de vie ?

Le caractère dynamique des expériences décrit précédemment, nous le corrélons au caractère dynamique de construction des compétences de chef de très petite entreprise. En effet, à travers l'analyse des parcours et plus précisément l'analyse de ses expériences tout au long de sa vie, nous cherchons à identifier :

- ce que sont ces compétences de chef de très petite entreprise : la notion de compétences a été largement développée pour les salariés, dans les organisations salariales. En revanche, ce qui nous intéresse ici, c'est la notion de compétences plus générale qui renvoie au travail, et au travail de chef de très petite entreprise ;
- la manière dont se développent ou se construisent ces compétences : est-ce en formation ? en situation ? ;
- les expériences au cours desquelles ces compétences se sont construites ou développées ;
- les compétences que le chef de très petite entreprise cherche à développer ou à construire dans des expériences futures, au regard des difficultés rencontrées auparavant et qu'il aurait identifiées ;
- les autres humains qui auraient participé à la construction ou au développement de ces compétences et leur rôle : Bruner développe à propos des approches historico-culturelles et plus particulièrement à propos de l'apprentissage que « bien que depuis les premiers mois de sa vie, un enfant résolve naturellement des problèmes de son propre chef, il arrive souvent que ses tentatives soient aidées et encouragées par d'autres personnes que lui » (Bruner, 1983). Ces propos s'appliquent aussi aux adultes. « L'expérience quotidienne est ainsi une expérience qui se réalise avec les autres, mais

elle se réalise aussi dans le cadre d'interactions avec les autres, interactions langagières, dans lesquelles les choses sont nommées, les actions décrites et interprétées, les conseils ou les reproches justifiés. Les échanges quotidiens, dans la vie ou au travail sont ainsi porteurs, explicitement ou non, d'une fonction d'enseignement » (Mayen & Mayeux, Op. cit. p. 24).

L'ensemble des questions relatives au parcours, nous les avons modélisées dans un schéma, partie constitutive du schéma final de modélisation de la problématique.

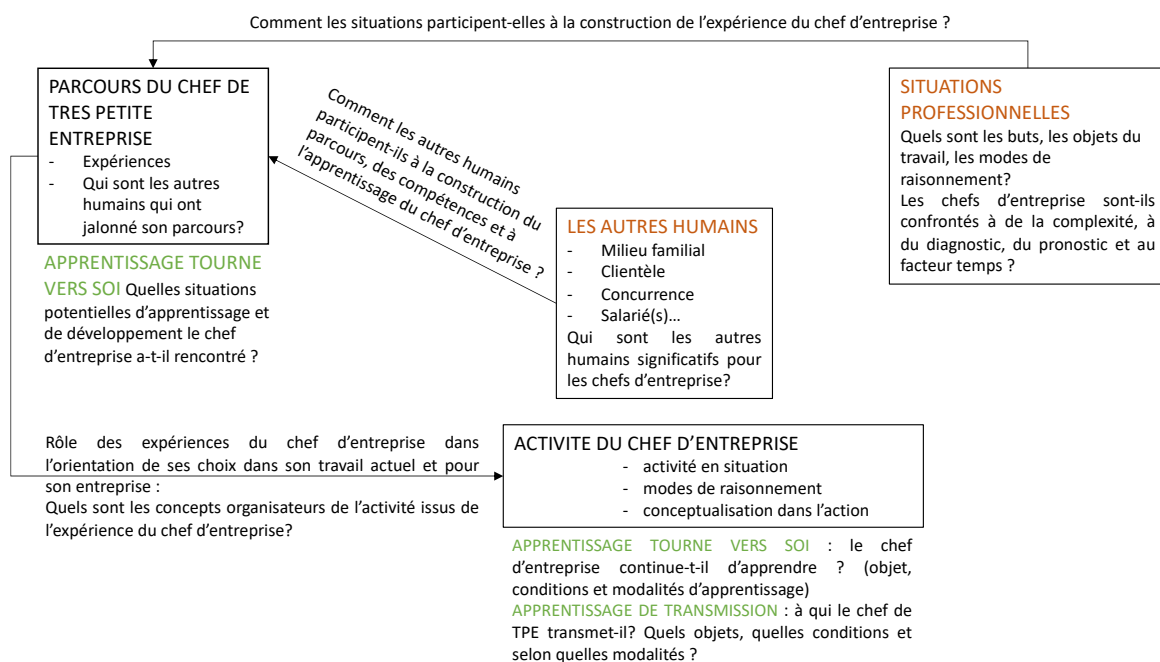


Figure 15 : Focus sur la partie "parcours du chef de TPE" du schéma final de modélisation de la problématique.

La question de la construction des compétences de chef de très petite entreprise nous amène à nous intéresser, dans cette dernière partie théorique à la manière dont les sciences de l'éducation abordent la notion de compétences dans les éducations à l'entrepreneuriat.

## 5 Compétence à entreprendre : une double finalité éducative

L'éducation à l'entrepreneuriat est un sujet d'actualité qui, comme nous l'avons déjà dit, suscite l'engouement général (Toutain & Verzat, Op. Cit.). L'intérêt croissant que portent les politiques

publiques à l'entrepreneuriat et à son développement est visible aux niveaux supranational, national et local (Starck, 2017). Cependant, malgré sa présence dans les discours politiques et son développement dans les écoles et les universités, le « phénomène de l'entrepreneuriat en éducation » (Pepin & Champy-Remoussenard, 2017) reste encore méconnu et peu étudié en France.

Les textes et les rapports portant sur la compétence à entreprendre font état de deux types de « compétences : les premières sont des qualités génériques ou personnelles (la créativité, l'esprit d'initiative, le travail en équipe, la confiance en soi...), les secondes des aptitudes spécifiques à la gestion d'entreprise (la réalisation d'une étude de marché, le plan d'affaire, le marketing, les techniques de vente...). » (Champy-Remoussenard, 2012, p.41). Deux significations sont attribuées au concept « entreprendre » et qui entraînent une distinction lexicale (Ibid. ; Champy-Remoussenard & Pepin, Op. cit.) : l'esprit d'entreprendre et l'esprit d'entreprise (Léger-Jarniou, 2008). « Cette distinction lexicale est essentielle dans la perspective d'aller contre les représentations collectives où l'esprit d'entreprise et l'entrepreneuriat sont considérés comme des synonymes et par ailleurs comme des outils au service du capitalisme » (Champy-Remoussenard & Pepin, Op. cit. p. 16).

## 5.1 L'esprit d'entreprise

L'entrepreneuriat est saisi ici dans un sens étroit, technique (Champy-Remoussenard, Op. cit.), comme objet d'apprentissage (Pepin, Op. cit.). Il est question de former les jeunes à la maîtrise des processus liés à la création d'entreprise, d'emploi et de valeur (Verstraete & Fayolle, 2005). Dans les dispositifs d'éducation où l'objectif est l'esprit d'entreprise, les finalités considérées « en continuité » (Breen, 2004) consistent :

- soit à développer des connaissances relatives à l'entrepreneuriat chez les jeunes : dans la finalité éducative exposée en introduction, une des questions importantes concerne la

manière dont les élèves, apprentis et étudiants, ont accès au travail du chef d'entreprise, dans les stages, en apprentissage et/ou au cours de leur formation. Des observations précédentes montrent que, par exemple, les élèves, apprentis et étudiants, n'ont pas souvent l'occasion de "partager" les tâches, les situations et les activités propres au travail des chefs d'entreprise, même si par ailleurs, les chef d'entreprise accordent une grande importance à leur travail et à leurs apprentissages du métier et du diplôme qu'ils préparent ;

- soit à développer chez ces jeunes des compétences en matière de création et de gestion d'entreprise (Champy-Remoussenard, Op. cit.).

« Reliée aux problématiques de l'emploi et de l'économie, l'éducation à l'entrepreneuriat vise le développement de compétences propres à susciter le projet de devenir entrepreneur avec des effets directs en termes de développement des entreprises, notamment petites et moyennes, et d'activités nouvelles exercées avec un statut de travailleur indépendant » (Ibid. p. 41).

François Hollande, dans son discours prononcé aux assises de l'entrepreneuriat le 29 avril 2013, précise que le rôle de l'école est de stimuler l'esprit d'entreprise et d'initiative dans tous les domaines : « Notre premier devoir, c'est donc de stimuler l'esprit d'entreprise, l'initiative, dans tous les domaines. C'est d'abord le rôle de l'école. (...) Il est donc prévu, de la sixième à la terminale, un programme sur l'entrepreneuriat. ». Les pouvoirs politiques confient à l'école une nouvelle mission : celle de former à l'esprit d'entreprise (Starck, Op. cit.).

## 5.2 L'esprit d'entreprendre

L'entrepreneuriat est saisi ici dans un sens large (Champy-Remoussenard, Op. cit.), comme valeur éducative (Pelletier, 2007), dont l'objectif pour les jeunes en formation est de développer leur capacité à être entrepreneur de leur vie (Pepin, 2015). « Les compétences et attitudes entrepreneuriales constituent, pour la société, des atouts qui vont bien au-delà de leur

application à l'activité des entreprises. Car les qualités personnelles qui sont l'essence même de l'entrepreneuriat – telles que la créativité, l'esprit d'initiative et un jugement sain – sont des acquis précieux pour tout individu, que ce soit dans l'exercice de sa profession ou dans sa vie quotidienne » (OCDE 2004). L'entrepreneuriat est alors saisi comme outil d'apprentissage, visant à situer « le phénomène de l'entrepreneuriat en éducation dans le champ plus large des « éducations à » (Champy-Remoussenard 2017 ; Lange & Victor, 2006 ; Pagoni & Tutiaux-Guillon, 2012) » (Pepin & Champy-Remoussenard, Op. cit. p. 13).

« Le véritable enjeu d'une éducation qui se préoccuperait de développer l'esprit d'entreprendre consiste, pour les jeunes et ceux qui les accompagnent, à réfléchir au sens et à la direction qu'ils souhaitent donner à la société, aux valeurs dont ils souhaitent l'imprégner, à travers leurs initiatives entrepreneuriales » (Ibid. p. 18).

Dans ce travail de recherche, si, comme nous l'avons montré précédemment, l'activité de chef d'entreprise depuis l'idée ou l'envie jusqu'à la conduite et la pérennisation de l'entreprise est indissociable de son parcours de vie, nous devrions à la fois pouvoir contribuer à la compréhension de ce qui est nommé « entreprise de sa propre vie », et des activités de chef d'entreprise elles-mêmes. De même, nous devrions pouvoir contribuer à répondre à ce que signifient « esprit d'entreprise » ou « esprit d'entreprendre » : comment ces termes équivoques peuvent-ils être précisés à partir de l'analyse des expériences de chefs d'entreprise en activité ?

## 6 Hypothèses et proposition de modélisation de la problématique

Au regard de l'ensemble de notre exposé, nous pouvons émettre quelques hypothèses :

- Il existe une grande diversité de petites entreprises, et une grande variété dans les manières de les créer, de les diriger. Cette variété est fonction des caractéristiques du chef d'entreprise lui-même. Si on peut penser que celles-ci sont déterminantes dans les phases de création d'une entreprise, sont-elles majoritairement déterminantes dans les



situations de reprise, ou dans les manières de diriger ? Comment interviennent d'autres facteurs ?

- Il se peut que l'on pense (un peu vite ?) qu'il n'est pas possible d'identifier des invariants, c'est à dire des formes de pensée et d'action, des parcours, des compétences communes à des chefs d'entreprise différents, et, principalement communes à des chefs d'entreprises qui "réussissent".
- On a tendance à penser que les qualités et compétences des chefs d'entreprise sont entièrement dépendantes de leur personnalité et donc qu'elles ne sont pas définissables, qu'on ne peut pas les apprendre et encore moins les enseigner.
- Le travail lui-même est souvent défini avec des termes vagues, très généraux : diriger, manager, définir des stratégies, gérer, etc... On l'identifie à des aspects stéréotypés qui ne prennent pas en compte des réalités très différentes, liées, en premier lieu à la taille, mais aussi souvent, au statut même du "dirigeant" et à l'engagement personnel du chef d'entreprise dans son entreprise. Les témoignages des chefs des grandes et très grandes entreprises sont des récits héroïques qui n'ont pas grand-chose à voir avec les parcours, les expériences, les situations et les activités des chefs de très petite entreprise.

Nous nous appuyons sur le cadre théorique et méthodologique qu'offre la didactique professionnelle et sur le questionnement déroulé tout au long de ces deux premiers chapitres pour proposer en guise de synthèse une modélisation de la problématique dans un schéma, de manière à en donner une vision globale. Cette modélisation sert de guide pour mener le travail de recueil des données auprès des chefs de très petite entreprise et rendre compte des résultats.

## SYNTHESE DU CHAPITRE 2 :

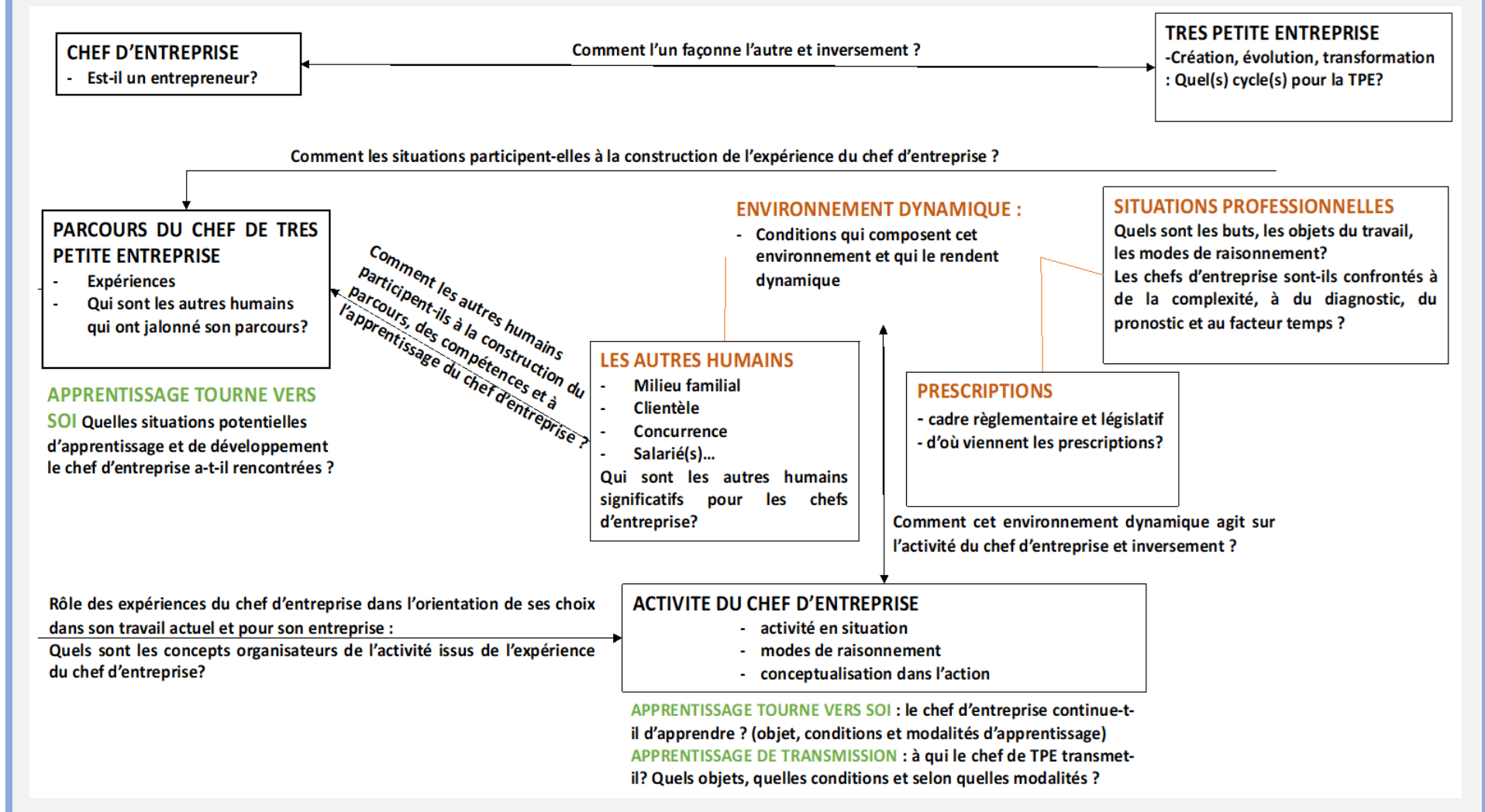


Figure 16 : Proposition de modélisation de la problématique.

## Chapitre 3

# MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PERSPECTIVE D'ANALYSE DES DONNEES

La problématique à laquelle nous tentons de répondre est de caractériser le travail, le parcours et les compétences de chef de très petite entreprise. Nous développons dans ce chapitre la manière dont nous nous y sommes prise pour y répondre : les défis auxquels nous avons été soumise, les difficultés que nous avons rencontrées, les principes généraux que nous avons adoptés et justifions nos choix méthodologiques en présentant un certain nombre de principes spécifiques de méthode et d'analyse.

A partir de deux orientations méthodologiques principales, nous présentons la démarche méthodologique au travers d'un schéma de présentation général et montrons en quoi les critères d'échantillonnage relèvent à la fois de la méthode pure et à la fois constituent en partie des résultats.

Dans notre travail de recherche, nous visons la caractérisation du travail, du parcours et des compétences de chef de très petite entreprise. Dans la commande initiée par Agefa PME, nous n'étions soumise à aucune contrainte de méthode. Nous étions donc au défi de la construire entièrement.

### **Focus sur la méthode**

#### Deux orientations méthodologiques principales :

- orientation de découverte et de compréhension des parcours, du travail, des compétences et de l'apprentissage (ajouté à la problématique initiale), ceci dans la perspective de comprendre ce qui organise l'activité des chefs de TPE, aussi bien quant à leur parcours, leurs compétences, leur travail, leurs choix et leur apprentissage. Ce qui organise leur activité, c'est ce qui vient des situations qui se présentent et/ou qu'ils créent, suscitent, recherchent, et ce qui vient de leur parcours, leur expérience et leur personnalité. Dans cette perspective, nous nous inscrivons dans le cadre théorique et méthodologique de la didactique professionnelle ;
- orientation de théorisation des parcours, de l'activité, de l'apprentissage du chef de TPE. Constitution d'une méthode, inspirée de la théorie ancrée et de la confrontation critique des données.

#### Démarche méthodologique générale, ajustée au fur et à mesure des rencontres avec les chefs de TPE :

- *Phase 1* : Recueil de données : entretien sur le parcours, récit de vie
- *Phase 2* : Analyse du matériau recueilli : analyse de contenu
- *Phase 3* : Confrontation critique des données analysées : présentation et co-construction de résultats avec le chef de TPE : entretien
- *Phase 4* : Recueil de données : 1 journée en immersion avec le chef de TPE, observation en situation de travail avec entretien concomitant
- *Phase 5* : Confrontation critique des données analysées : présentation et co-construction de résultats avec le chef de TPE
- *Phase 6* : Analyse du matériau recueilli : analyse du travail
- *Phase 7* : Confrontation critique des données analysées : présentation et co-construction de résultats avec le chef de TPE : entretien

Échantillon : 25 cas de chefs de très petite entreprise : 22 français, 3 canadiens

# 1 Quelques principes généraux de méthode et d'analyse

Dans la construction de la méthode, nous avons été confrontée à plusieurs difficultés qu'il nous fallait appréhender. Les quelques principes généraux de méthode et d'analyse que nous nous apprêtons à présenter viennent en réponse à ces difficultés et ont été élaborés à partir de ce qu'Howard Becker nomme les ficelles du métier.

« J'entends par ficelle une opération spécifique qui vous fait découvrir comment surmonter telle difficulté commune, qui propose une procédure permettant de résoudre de manière relativement simple un problème qui, sans elle, pourrait sembler inextricable et persistant » (Becker, 2002, p.24).

## 1.1 Première orientation méthodologique : orientation de découverte et de compréhension

La première orientation méthodologique est une orientation de découverte et de compréhension des parcours, du travail, des compétences et de l'apprentissage. La question de l'apprentissage a été ajoutée à la problématique initiale au fur et à mesure des rencontres et des analyses réalisées à partir des données récoltées. Cette première orientation s'inscrit dans la perspective de comprendre ce qui organise l'activité des chefs de TPE, aussi bien quant à leur parcours, leurs compétences, leur travail, leurs choix et leur apprentissage. L'activité des chefs de TPE est organisée par :

- ce qui vient des situations qui se présentent au chef de TPE et/ou qu'il crée, suscite, recherche ;
- et ce qui vient de leur parcours, de leur expérience et de leur personnalité.

Dans cette perspective, nous nous inscrivons dans le cadre théorique et méthodologique de la didactique professionnelle.

Pour répondre à ce questionnement, la première difficulté rencontrée était relative à la constitution de notre échantillon de chefs de très petite entreprise : combien en fallait-il pour que cette étude puisse être scientifiquement reconnue ? Comment les sélectionner ? Cette sélection était-elle suffisamment représentative ? La méthode d'échantillonnage est guidée par l'idée que « la finalité détermine les caractéristiques du cas choisi, mais la situation-problème participe aussi à la détermination de la finalité de l'étude. Cette codétermination est liée à la complexité des situations qui sont toujours analysables selon une multiplicité de modèles, chacun d'entre eux ne pouvant en rendre compte d'une manière totalement satisfaisante » (Leplat, 2002, p.7).

Pour définir le nombre de cas de chef de TPE nécessaires à notre étude, nous avons décidé de nous laisser guider par les données récoltées en cherchant à les saturer. Nous n'avons pas défini au préalable un nombre fixe de cas de chefs de TPE. Nous avons statué que la recherche de nouveaux participants s'interromprait lorsque les dernières données récoltées et analysées n'apporteraient plus de nouveaux éléments et donc de pertinence.

Au final, 22 cas de chefs de très petite entreprise constituent notre échantillon : 19 français et 3 canadiens.

Concernant la sélection des chefs de TPE, nous avons opté pour une sélection de proximité, en tenant compte de l'activité de production de chacun d'eux et de la configuration de leur entreprise : seul ou en association, création ou reprise d'entreprise, avec ou sans salarié, tout en doutant quant à la représentativité de l'échantillon proposé. Les cas constitutifs de l'échantillon ont été choisis de manière à rendre compte de la diversité que sous-entend une étude sur les chefs de très petite entreprise : diversité des caractéristiques de l'entreprise et du chef d'entreprise, diversité des parcours, diversité des situations de travail et d'apprentissage.

L'échantillon de chef de TPE s'est ainsi constitué chemin faisant, au regard des données récoltées et de leur analyse, des interrogations et des opportunités de rencontres ou des problèmes rencontrés. Nous avons, par exemple, décidé :

- d'écarter une rencontre avec un médecin, le secteur médical étant déjà bien représenté dans notre échantillon (Murielle et Carine, infirmières libérales, Adeline et Isabelle, pharmaciennes et Cécile, pédicure-podologue) ;
- d'abandonner le travail avec Maxime, Hervé et Gérald, trois dirigeants d'une start-up en croissance exponentielle et qui de fait, n'est plus catégorisée « très petite entreprise » ;
- d'abandonner la rencontre avec Annie, commerçante, qui annulait ou remettait sans cesse nos rendez-vous.

Aussi, nous n'avons eu d'autre choix que :

- d'accéder à la demande de Frédéric, commerçant d'un bar à vin, qui ne souhaitait plus participer à l'étude ;
- de nous adapter au temps court d'une journée que nous avions pour rencontrer Daniel, Etienne et Gaëtan, chef de TPE canadiens.

La méthode d'échantillonnage et en particulier la définition du nombre de cas et sa sélection sont directement liées à notre deuxième orientation méthodologique.

## 1.2 Deuxième orientation méthodologique : orientation de théorisation

La deuxième difficulté rencontrée était relative à la question des représentations. « Représentations s'intéresse à la manière dont nous pensons ce que nous nous apprêtons à étudier avant même de commencer notre recherche » (Becker, Op. Cit. p. 31).

L'objet de notre recherche les chefs de très petite entreprise, tout comme les objets associés : petite entreprise, entrepreneuriat, etc. sont à la fois familiers et méconnus. Des représentations

circulent, des discours, et, nous-même, en tant que chercheure, mais aussi chef de très petite entreprise sommes plongée dans cet univers.

Comment donc construire des moyens pour mettre à distance ces représentations dans nos démarches et en particulier dans notre travail d'interprétation ? Autrement dit et en reprenant les propos d'Howard Becker, « comment mettre à profit la diversité du monde, à laquelle nos efforts dans les domaines de la représentation et de l'échantillonnage nous ont ouverts, pour donner naissance à des manières de penser les choses qui soient à la fois meilleures et plus utiles ? » (Ibid. p. 31).

Nous nous situons dans une recherche qualitative empirique, à visée compréhensive, c'est-à-dire dans une démarche d'aller au contact des chefs de très petite entreprise : par entretien et par observation. « La recherche qualitative est une succession d'opérations et de manipulations techniques et intellectuelles qu'un chercheur fait subir à un objet ou phénomène humain pour en faire surgir les significations pour lui-même et les autres hommes » (Mucchielli, 1996, p. 182). Pour cela, nous avons cherché à mettre en place une démarche méthodologique particulière au plus près des personnes que nous allions rencontrer.

Nous regardons le travail des chefs de TPE, accordons de l'importance à ce qu'ils disent de leur travail et de leur parcours et nous leur demandons de valider ce qu'ils ont compris de ce qu'ils nous racontent. Le choix méthodologique a donc été de construire un dispositif de recherche autour de l'engagement des chefs d'entreprise.

Aussi, le temps des chefs de très petite entreprise est précieux, il nous fallait donc constituer une méthode qui soit en adéquation avec le temps court accordé par chaque chef d'entreprise et l'atteinte de nos ambitions.

Cet engagement passe par le choix d'une investigation conduite avec les chefs d'entreprise, de manière à affiner la méthode présentée. En effet, nous n'avons pas choisi une manière de faire que nous avons appliquée à chaque cas de chef de TPE. Nous avons fait évoluer nos méthodes



en découvrant de nouveaux points d'intérêts, tel que l'apprentissage par exemple et en faisant évoluer nos interprétations grâce au rôle accordé aux chefs de très petite entreprise.

Aussi, la méthode a été conduite de manière à engager le chef de très petite entreprise dans la construction de résultats tout au long de l'étude. A chaque nouvelle rencontre, la présentation d'une analyse des données recueillies la fois précédente était l'occasion d'une *mise au travail* du chef d'entreprise dans la construction de nouveaux résultats, le poussant à réfléchir à son parcours, son travail, ses modes de raisonnement, ses choix et à s'exprimer sur ceux-ci. Notre objectif était de générer des manières de penser et de dire le parcours, le travail et les compétences qui soient, d'une part, celles du chef d'entreprise et pas les nôtres et d'autre part, d'approfondir les premiers entretiens et premières observations, et nos premières interprétations.

La troisième difficulté rencontrée était que nous n'avions a priori pas de théorie sur l'activité, sur le parcours du chef de TPE. Nous avons quelques références en didactique professionnelle sur lesquelles nous nous appuyons par ailleurs. Cependant, nous avons construit une théorie du chef de TPE progressivement, par aller-retour, par comparaison, en nous inspirant de la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 2017) et en nous appuyant sur la confrontation critique des données analysées avec le chef de TPE (Dorais, 1993).

### 1.2.1 La théorie ancrée

La théorie ancrée s'oppose aux approches méthodologiques hypothético-déductives qui consistent à utiliser les données empiriques comme moyen pour appliquer des théories existantes. A contrario, la théorie ancrée s'inscrit dans une approche inductive, où les données forment l'origine du développement d'une théorie sur un phénomène. « Pour produire une théorie aussi exigeante, il n'existe pas de meilleure approche que la découverte initiale et systématique de la théorie à partir des données d'une recherche » (Glaser & Strauss, 2017, p.88). Dans notre étude, sur le fond de questionnaire présenté dans la première orientation

méthodologique, nous cherchons à constituer une méthode qui vise à atteindre nos ambitions de caractérisation des parcours, du travail, de l'apprentissage du chef de TPE et de construction d'une théorie de chef de TPE. La théorie ancrée offre un cadre de pensée intéressant pour constituer cette méthode. Cependant, il s'avère que nous ne pouvons nous inscrire totalement dans sa radicalité, mobilisant déjà des théories de référence telle que la didactique professionnelle et ayant quelques méthodes avec la psychologie ergonomique. Regardons en quoi la théorie ancrée s'avère stimulante pour notre recherche.

La méthode d'analyse de la construction empirique de la théorie vise à générer concepts, hypothèses et théorie à partir des études de terrain : il s'agit de « découvrir » une théorie transférable à d'autres configurations. Pour Glaser et Strauss, la théorie produite est considérée en tant que processus, « c'est à dire en continuel développement, et non pas comme produit achevé » (Ibid. p. 124). L'élaboration de théories ancrées se voit facilitée par le développement d'une stratégie : l'analyse comparative. Celle-ci vise à produire deux types de théorie : la théorie formelle et la théorie substantive. « Par théorie substantive, nous entendons la théorie élaborée pour un domaine d'enquête sociologique particulier ou empirique (...). Par théorie formelle, nous entendons la théorie élaborée pour un domaine d'enquête sociologique formel ou conceptuel » (Ibid. p.125).

L'analyse comparative donne lieu à l'élaboration d'éléments de théorie : les catégories conceptuelles et leurs propriétés et les hypothèses. « Une catégorie tient par elle-même en tant qu'élément conceptuel de la théorie. Une propriété, elle, représente un aspect conceptuel ou un élément d'une catégorie. (...) Il est important de garder à l'esprit que les catégories et les propriétés sont toutes les deux des concepts extraits des données (et non pas des données elles-mêmes), de même, toutes les deux varient en abstraction conceptuelle. » (Ibid. p.129). « Lorsqu'il commence à faire des hypothèses dans le but explicite de produire de la théorie, le chercheur ne se contente plus de recueillir des impressions mais se trouve entraîné dans

l'élaboration et la vérification active de ses hypothèses par la comparaison de groupe » (Ibid. p. 134).

Dans notre recherche, un nombre relativement important de chefs d'entreprise a été rencontré. Comme précisé précédemment, chacun a été choisi par proximité : la rencontre avec l'un d'eux nous a conduite à en rencontrer un autre, suggéré par le précédent après qu'il ait vécu notre rencontre et vécu notre démarche. Ainsi, les résultats de cette recherche se sont enrichis par le nombre et par notre préoccupation d'affiner la méthode.

« La production de théorie, alliée à la notion de théorie comme processus suppose que les 3 opérations : *recueil, codification et analyse des données* (NDLR) soient conduites ensemble autant que possible. » (Ibid. p.138). Ces trois opérations renvoient à ce que Glaser et Strauss nomment l'échantillonnage théorique. « L'échantillonnage théorique constitue le processus de recueil de données au moyen duquel le chercheur tout à la fois rassemble, code et analyse ses données et décide des matériaux additionnels dont il a besoin et de l'endroit où les trouver, dans le but de développer la théorie au fur et à mesure qu'elle émerge. Ce processus de recueil de données est contrôlé par la théorie naissante, que cette dernière soit substantive ou formelle. » (Ibid. p. 140). La singularité de la méthode utilisée est de poser comme point de départ principal de la recherche les données empiriques recueillies, de les analyser de manière inductive et de les corroborer tout au long de la recherche. L'analyse transversale des données recueillies au sein même d'un cas de notre échantillon de chefs d'entreprise et entre les cas au fur et à mesure de leur ajout dans notre échantillon représente la clé de voûte de notre méthode. « Si le monde social qu'il s'agit de décrire est en mouvement continu, il n'y a pas de raison pour que nos explications de ce monde ne soient pas aussi en évolution, d'où la pertinence des théories empiriquement ancrées » (Dorais, Op. cit., p. 18).

Nous avons, par exemple, choisi de débiter notre recherche par la rencontre de deux chefs d'entreprise mari et femme que nous connaissions, Cécile, pédicure-podologue et Christophe,

peintre-plaquiste, en les abordant, au cours d'un entretien, sur la création de leur entreprise. Nous cherchions à connaître les raisons qui les avaient encouragés à créer leur entreprise. Tous deux ont débuté leur récit par leur parcours professionnel et par l'influence de leur milieu familial dans leur orientation professionnelle et dans leur construction d'une identité de chef de TPE. Nous avons donc décidé d'affiner notre méthode en abordant les chefs d'entreprise rencontrés ensuite sur leur parcours professionnel et en portant un regard particulier sur le lien existant entre leur milieu familial et les processus identificatoires en jeu dans la création de leur entreprise.

Aussi, nous savions qu'en cherchant à caractériser le travail de chef de TPE, nous avions un cadre partiel de concepts « locaux » (Ibid., p.140) tels que par exemple « clientèle », « fournisseur » qui pourraient constituer une porte d'entrée dans cette caractérisation. En revanche, nous ne pouvions présager de la pertinence de ces concepts, ni de la place qu'ils occuperaient dans nos catégories explicatives de la théorie de chef de TPE.

« Une théorie élaborée et ancrée va ainsi tendre à combiner la plupart des concepts et des hypothèses issus des données avec quelques concepts existants et quelques hypothèses utiles. » (Ibid. p. 141). C'est ainsi que nous avons construit notre méthodologie de recherche pour proposer une théorie du chef de TPE. Nous nous sommes, par exemple, appuyée sur l'analyse de nos données pour construire nos catégories et élaborer des hypothèses, en voici une brève illustration :

Catégorie : « préoccupation de chef de TPE ».

Hypothèses : Les préoccupations seraient identiques pour chaque chef d'entreprise.

Dès les premiers cas de chefs de TPE rencontrés, Cécile et Christophe, nous nous sommes aperçue de la divergence de leurs préoccupations et ce, malgré le fait qu'ils soient mari et femme. Pour Christophe, sa préoccupation était relative à la gestion financière de son entreprise et à la manière dont il pourrait subvenir aux besoins de sa famille alors que pour Cécile, sa

préoccupation principale était de parvenir à concilier vie de famille et vie professionnelle, ayant des enfants en bas âge. Une autre hypothèse naît alors de nos premières données de terrain et de leur analyse : la situation de vie dans laquelle se trouve le chef de TPE et la situation de son entreprise viendraient impacter ses préoccupations et les faire évoluer. Il existerait une dynamique interactionnelle entre sa situation de vie, la situation de son entreprise et les préoccupations du chef de TPE.

Dans le cas où nous nous appuyons sur des catégories existantes, catégories qui viennent par exemple des sciences de la gestion, nous cherchons davantage à vérifier des hypothèses qui nous semblent pertinentes au regard de nos préoccupations, tout en essayant d'en élaborer d'autres à partir des données recueillies et analysées. Illustrons notre propos par un exemple :

Catégorie : « environnement du chef de TPE ».

Hypothèse : L'environnement façonnerait l'activité du chef de TPE au même titre que l'activité façonnerait l'environnement du chef d'entreprise. Hypothèse que nous avons cherchée à vérifier et que nous avons enrichie par la caractérisation de cet environnement à partir des données recueillies. Cet enrichissement a donné lieu à l'élaboration de nouvelles hypothèses telles que, par exemple, le milieu familial ferait partie intégrante de l'environnement professionnel de tous les chefs TPE et occuperait une place importante dans ses prises de décision.

Dès le départ de ce travail, nous n'avons pas cherché à établir un échantillon fixe, comme cela peut-être le cas dans d'autres recherches. Nous avons fait le choix méthodologique d'augmenter le nombre de cas de chefs d'entreprise au regard des résultats obtenus au fur et à mesure jusqu'à saturation des données.

« Le critère pour décider d'arrêter la sélection des différents groupes pertinents pour une catégorie est la *saturation théorique* de cette catégorie. *Saturation* signifie qu'il n'y a plus de

données disponibles à partir desquelles développer les propriétés de la catégorie. » (Glaser & Strauss, Op. Cit., p. 160).

### 1.2.2 La confrontation critique des données

Dans la théorie ancrée, la validation des données recueillies est plus qu'une vérification : c'est un ajustement constant de la problématique au regard des données recueillies, du processus de collecte et d'analyse des données et du processus de théorisation.

Cette validation nous fait progresser dans notre compréhension et dans notre connaissance de l'objet étudié : les chefs de TPE. Cette progression, nous la devons aussi à la confrontation critique des données analysées avec le chef d'entreprise. « *La quantité, la diversité, la qualité et surtout la confrontation critique des données amassées (confrontation avec d'autres chercheurs, avec d'autres écrits ou avec les répondants eux-mêmes) contribuent à augmenter la crédibilité de la méthode de collecte de données retenue* » (Dorais, 1993, p. 22).

Dans la méthode que nous développons dans ce travail de thèse, chaque chef d'entreprise est rencontré plusieurs fois : plusieurs fois pour échanger sur son parcours et sur son travail, plusieurs fois pour observer son travail. A la suite de chaque rencontre avec chaque chef de TPE, nous analysons les données récoltées et nous confrontons ce que nous avons compris de ce qu'il nous dit ou de ce qu'il nous montre. Ainsi, nous générons des manières de penser et de dire le parcours, le travail et les compétences qui soient, d'une part, celles du chef d'entreprise et pas les nôtres et d'autre part, nous approfondissons les premiers entretiens et premières observations, et nos premières interprétations. Avec cette méthode, nous avons cherché à apporter fiabilité et crédibilité à l'étude, ce qui lui confère une rigueur scientifique. Cette rigueur scientifique, nous l'avons aussi cherchée en essayant d'homogénéiser notre méthode.

### 1.2.3 Homogénéité

Comme énoncé précédemment, la sélection des cas de chefs d'entreprise s'est faite par proximité. Parfois l'entrée en contact s'est faite par téléphone, et parfois *sur le vif*, lorsqu'un

chef de TPE nous en présentait un autre et que nous voyions un intérêt à travailler avec lui. Même si l'entrée en contact était différente pour plusieurs chefs d'entreprise, parfois impromptue, parfois préparée, nous avons proposé un contrat de communication identique pour tous. En effet, pour chaque chef d'entreprise sollicité, nous avons spécifié :

- notre objet d'étude : « *Je réalise une étude qui porte sur le parcours le travail et les compétences du chef de très petite entreprise* » ;
- le contexte dans laquelle cette recherche est menée : « *C'est une commande d'AGEFA pme, qui vise à enrichir les connaissances sur les chefs de très petite entreprise et proposer des pistes de réflexion pour la formation à l'entrepreneuriat, dans les formations professionnelles et pour les actuels chefs d'entreprise* » ;
- ainsi que les différentes phases de sollicitation : « *Nous serons amenés à nous revoir plusieurs fois : certaines fois nous ferons des entretiens et d'autres fois, je viendrai m'immerger dans votre travail et vous solliciterai parfois ou solliciterai vos salariés. A chaque nouvelle rencontre, je vous présenterai ce que j'ai recueilli la fois précédente* ».

Cette homogénéité, nous l'avons aussi cherchée dans la collecte de données et dans la construction de l'analyse. En effet, nous avons débuté la collecte de données par un entretien d'une durée à peu près homogène pour tous (45min-1h), enregistré avec le même matériel, sur la même thématique : le parcours professionnel du chef de TPE. Au départ, nous avons fait le pari, qu'au-delà du premier contact rapide établi avec le chef de TPE, débiter le travail avec lui par un entretien et par la confrontation critique des données analysées, en plus d'apporter fiabilité et crédibilité à l'étude, participerait à nous faire accepter par le chef de TPE et à pouvoir poursuivre le travail avec lui. Nous avons constaté un engagement et une adhésion quasi immédiate au travail que nous proposons. Cette adhésion a eu pour conséquence d'être acceptée par le chef de TPE et de pouvoir être à nouveau accueillie plusieurs fois au sein de son entreprise, et ce du début à la fin de l'étude.

Les premiers entretiens réalisés avec Cécile et Christophe, ont donc duré 45 minutes. Nous ne savions, avant d'avoir analysé ces premières données si le temps était suffisant. Ce n'est qu'après avoir rencontré deux autres chefs de TPE plutôt loquaces, Cyrille, coiffeur et Isabelle, pharmacienne et au regard des premières données analysées que nous avons statué sur 45 minutes/1heure, la durée de ce premier entretien. Quant à la thématique abordée, nous étions confrontée à un problème : comment allons-nous faire raconter leur parcours aux chefs de TPE ? Nous avons débuté les entretiens avec Cécile et Christophe, comme nous l'écrivions plus haut, en les interrogeant sur la création de leur entreprise : « *Peux-tu me raconter ce qui a fait que tu as créé ton entreprise ?* ». Dans les deux cas, nous nous sommes aperçue qu'ils débutaient leur récit par leur parcours professionnel (choix après leur baccalauréat) et déroulaient chronologiquement leur parcours jusqu'à aujourd'hui. Nous avons donc expérimenté avec Cyrille, Isabelle et Joël, pépiniériste, une nouvelle consigne : « *Je souhaiterais que vous me parliez de votre parcours professionnel ?* ». Cyrille et Isabelle ont exposé les événements de leur parcours de manière chronologique, alors que Joël, non. Nous avons constaté qu'après analyse, il était possible de reconstituer et de rendre compte des parcours y compris lorsque le récit n'était pas chronologique. Aussi, les contenus de ces entretiens, avec cette nouvelle consigne, étaient très riches et apportaient beaucoup de données relatives au parcours, mais aussi au travail et aux liens possibles entre travail et parcours de chef de TPE. Par exemple, nous avons dégagé un axe d'analyse qui a participé à construire notre problématique et des catégories ancrées dans les données : le rôle de l'expérience dans l'orientation des choix du chef de TPE dans son travail actuel ou encore les préoccupations des chefs de TPE, catégories que nous avons cherchées à préciser et enrichir au cours des entretiens suivants avec le chef de TPE. Nous avons donc décidé de conserver cette consigne pour les premiers entretiens avec tous les autres chefs de TPE.



La deuxième phase, la confrontation critique des données est une démarche très bien accueillie par tous les chefs de TPE qui a produit plusieurs effets à des niveaux différents :

- nous faire accepter par le chef de TPE pour poursuivre le travail ;
- engager le chef de TPE dans la démarche ;
- offrir au chef de TPE la possibilité de porter un regard différent sur son parcours et sur son activité ;
- nous faire progresser dans notre connaissance et notre compréhension ;
- apporter fiabilité et crédibilité à l'étude.

Nous avons procédé de la même manière pour construire chacune des phases de la méthode. Aussi, nous avons cherché l'homogénéité dans la présentation des analyses. En effet, nous avons proposé le même type de schématisation des parcours, des situations, de manière à pouvoir comparer chaque cas de chef de TPE. Nous avons cherché à rester cohérente entre la construction de l'analyse des résultats et les données amassées, ce qui a participé aussi à apporter fiabilité et crédibilité à l'étude. « *La constance ou cohérence interne tient dans la continuité perceptible entre les données amassées et l'analyse construite sur ces données* » (Ibid. p. 23).

## 2 Méthode de recueil de données

Ce paragraphe a valeur de synthèse visant à apporter des précisions sur la mise en place du dispositif de recherche. La mise en place d'un recueil de données est quelque chose de difficile, en ce sens que la recherche peut être menée par des voies méthodologiques différentes et selon des points de vue disciplinaires différents. Dans une note de synthèse s'intitulant « *Les pratiques comme objet d'analyse* » (Marcel, Olry, Rothier-Bautzer, & Sonntag, 2002), les auteurs proposent quatre caractéristiques principales comme composantes de la mise en place d'un dispositif de recherche visant l'analyse des pratiques. Certes, nous sommes davantage sur

l'analyse du travail, du parcours, des compétences et de l'apprentissage du chef de TPE mais nous trouvons ces caractéristiques intéressantes pour débiter notre synthèse :

- les finalités : Notre recherche s'inscrit dans une fonction heuristique et théorique. Nous cherchons à produire de la connaissance sur le parcours, l'apprentissage, le travail, les compétences de chef de très petite entreprise en vue de proposer des pistes de réflexion pour la formation à l'entrepreneuriat ;
- les paradigmes : « *Le paradigme, au sens où nous l'entendons ici, constitue un ensemble de principes théoriques et de démarches pratiques fondateurs qui se retrouvent dans divers dispositifs particuliers d'analyse de pratiques et constituent en quelque sorte le cœur des courants de pensée* » (Ibid. p.140). Nous plaçons cette recherche dans un paradigme socio-constructiviste. Les acteurs construisent des connaissances en interaction avec l'environnement. Il est donc primordial de prendre en compte dans le parcours et dans le travail des chefs d'entreprise, les conditions de leur action, les situations avec lesquelles ils sont amenés à agir, à penser, à construire des relations sociales ;
- les objets privilégiés : le parcours, le travail, l'apprentissage et les compétences de chef de très petite entreprise ;
- les méthodes : Les modalités de production de données combinent à la fois le récit de vie et l'analyse du travail.

C'est sur cette dernière partie, les méthodes, que nous axerons la suite de notre écrit. Le schéma suivant présente la démarche méthodologique générale réalisée auprès des 19 chefs d'entreprise français.

Nous cherchons à rendre compte des parcours, du travail, de l'apprentissage et des compétences de chef de TPE avec une intention socio-constructiviste puisque l'interprétation des données amassées ne vient pas que de moi, elle vient aussi du chef de TPE : nous avons mené des

entretiens sur le parcours et proposé des journées d'observation dont l'analyse est validée par le chef de TPE qui les revisite en apportant de nouveaux éléments de connaissance et de compréhension. Nous proposons un jeu des méthodes qui s'inscrit dans le mouvement de problématisation de ce travail.

Le schéma ci-dessous rend compte de manière synthétique de la démarche méthodologique générale réalisée auprès des 19 chefs de TPE français, démarche identique pour tous qui traduit la manière dont nous nous y sommes pris pour recueillir nos données et proposer une analyse qui s'inscrive dans une forme d'homogénéité et qui apporte fiabilité et crédibilité à l'étude.

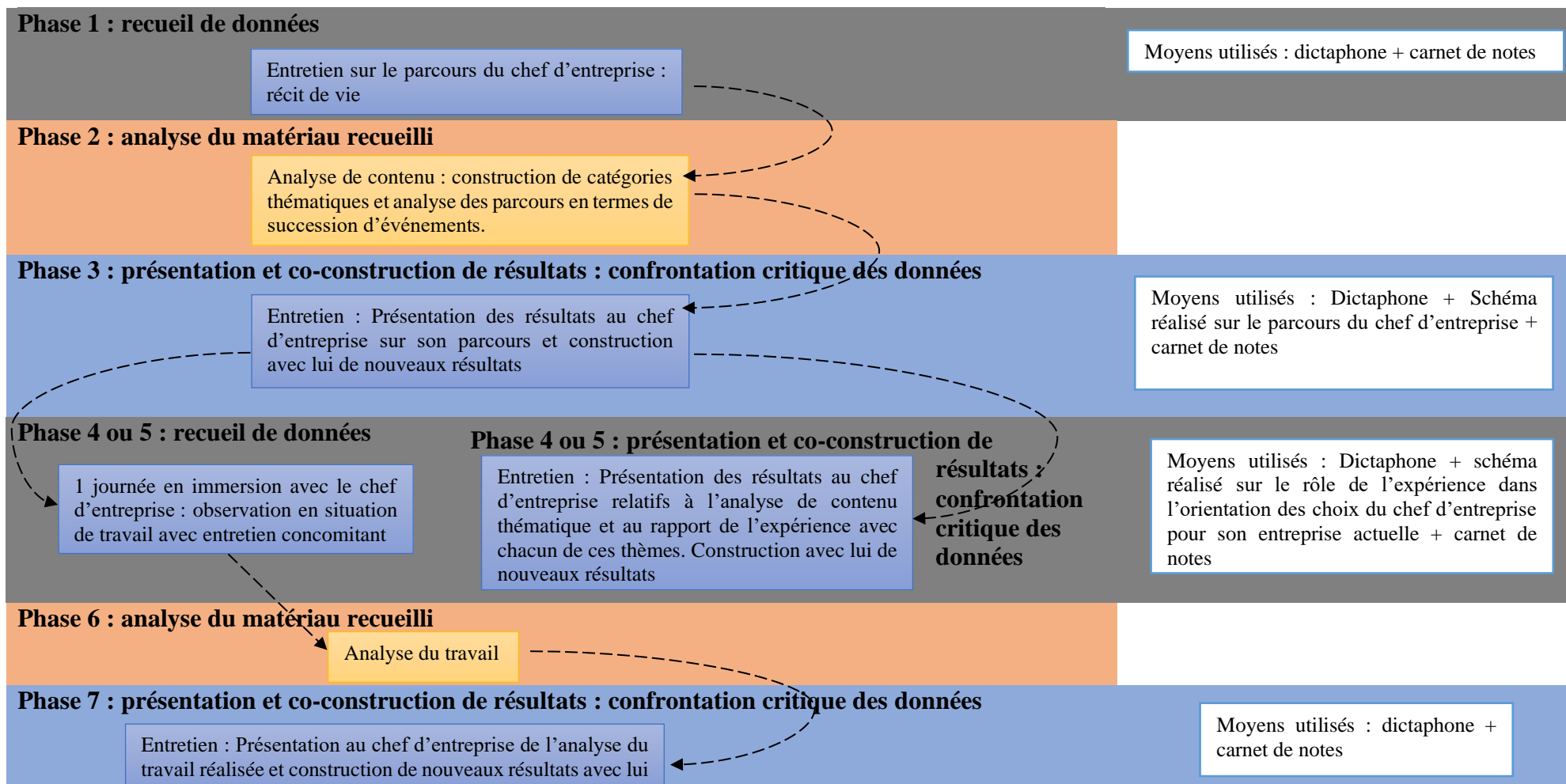


Figure 17 : Présentation de la démarche méthodologique générale réalisée auprès des 19 chefs d'entreprise français

- **la phase 1** est une phase de recueil de données qui consiste en un entretien sur le parcours. La méthode utilisée est le récit de vie, méthode que nous détaillons dans le paragraphe suivant ;
- **la phase 2** est une phase d'analyse des données amassées. L'analyse porte sur la création de schémas relatifs au parcours du chef de TPE et de catégorisation des thématiques abordées au cours de l'entretien ;
- **la phase 3**, phase de confrontation critique des données est une phase de présentation et de co-construction de résultats avec le chef de TPE. Le chef de TPE valide, revisite les schémas proposés et précise davantage les thématiques abordées.
- **la phase 4 et la phase 5** dépendent de l'intensité de l'activité du chef de TPE au moment où nous le sollicitons. S'il est pris dans une activité intense, nous proposons une phase d'observation en situation de travail tout en réalisant des entretiens concomitants relatifs à la situation en cours. L'observation porte sur l'organisation du travail, l'environnement dynamique de travail, les situations rencontrées, avec un regard particulier sur les situations d'apprentissage et leur activité en situation. Nous ne connaissons jamais à l'avance les situations de travail que le chef de TPE va rencontrer. Nous profitons, au cours de cette journée en immersion, pour interroger les salariés sur l'organisation du travail, sur leur activité en situation, sur les questions d'apprentissage. Si l'activité du chef de TPE est moins intense, nous lui présentons les analyses réalisées au cours d'un entretien et co-construisons ensemble des résultats.
- **la phase 6** est une phase d'analyse des données collectées lors de la journée d'observation en situation de travail. La méthode utilisée est empruntée à la psychologie ergonomique : la méthode d'analyse du travail, méthode que nous détaillons plus loin.

- **la phase 7**, phase de confrontation critique des données analysées est, à nouveau une phase de présentation et de co-construction de résultats avec le chef de TPE. Le chef de TPE valide, revisite et précise les résultats de l'analyse du travail réalisée.

Pour chacune des phases décrites, nous étions munie d'un appareil d'enregistrement identique et d'un carnet de note. Pour les phases « confrontation critique des données », nous apportions en plus du matériel, les schémas d'analyse, les différents résultats, de manière à pouvoir travailler avec le chef de TPE, directement sur les documents proposés.

La méthodologie de recherche que nous proposons aurait pu être enrichie de phases d'immersion dans le travail du chef de TPE pour davantage encore apporter des éléments de connaissance et de compréhension sur le travail de chef de TPE. Le nombre important de cas de chefs d'entreprise constitutifs de notre échantillon a cantonné notre méthode à ces 7 phases. La méthode a différé avec les chefs de TPE canadiens. Pour des raisons logistiques, seule la phase d'observation (4 ou 5) a pu être réalisée avec des entretiens concomitants.

A présent, il nous reste à détailler dans cette partie, les méthodes « récit de vie » et « analyse du travail » avant de présenter notre échantillon de cas de chef de TPE et ses spécificités.

## 2.1 Le récit de vie

Le récit de vie constitue une méthode qualitative qui permet d'appréhender le sens des phénomènes humains dans leurs temporalités. Dans cette recherche, il constitue la première phase de recueil de données.

### 2.1.1 Epistémologie : diversité des terminologies, diversité des significations en sciences sociales

Depuis que l'approche biographique (Legrand, 1993) s'est développée dans les sciences sociales, elle renvoie à une terminologie diversifiée. Selon les auteurs et les disciplines ou

courants dans lesquels ils s'inscrivent, les termes *biographie*, *autobiographie*, *histoire de vie*, *récit de vie* ne recouvrent pas les mêmes significations. En voici quelques exemples :

En littérature, on retrouve la biographie et l'autobiographie comme genre littéraire.

En sociologie, le récit de vie s'apparente à la narration d'un épisode de son expérience vécue à une autre personne, initiée par une requête extérieure (Bertaux, 2003).

En sciences de l'éducation, le récit de vie est inscrit dans le champ plus vaste des histoires de vie (Pineau & Le Grand, 2002).

En pédagogie, histoire de vie s'apparente à récit de vie dans son acception herméneutique où le récit de vie est considéré comme une réorganisation d'événements du passé et auxquels on attribue du sens (Le Grand, 2000).

En psychologie, une distinction est opérée entre le récit de vie, l'histoire de vie, la vie et l'histoire. Le récit de vie est conçu comme « la narration ou le récit, écrit ou oral, par la personne elle-même de sa propre vie ou de fragments de celle-ci » (Ibid., p.182). Considéré ainsi, le récit de vie représente la technique de recueil de données et l'histoire de vie, la traduction du travail de ce matériau recueilli.

Lainé, philosophe, docteur en sciences de l'éducation, s'inscrit dans cette perspective où l'histoire de vie débute en attribuant du sens aux événements racontés. « D'une façon générale, le récit de vie doit être entendu comme la narration écrite ou orale d'une sélection d'événements choisis par le narrateur pour leur place et leur signification dans l'histoire où ils s'inscrivent » (Lainé, 2008, p. 152), point de vue que nous adoptons. Le récit devient histoire grâce à la construction d'une « totalité intelligible » (Legrand, Op. Cit.).

### 2.1.2 Vers une opérationnalisation du récit de vie pour l'analyse du parcours de chef d'entreprise

Dans la première phase de recueil de données, nous nous centrons sur le « récit de vie, le plus souvent oral, suscité à la demande d'un chercheur et à des fins scientifiques. » (Ibid. p. 182).

Ainsi, il s'agit pour le narrateur, ici le chef d'entreprise, de « configurer narrativement la succession temporelle de son expérience » (Delory-Monberger, 2005, p. 14) et pour nous « d'explorer les formes et les significations des constructions biographiques individuelles dans leurs inscriptions sociohistoriques » (Ibid. p.13).

Se pose alors la question du crédit et de la valeur qu'il est possible d'accorder au récit de vie : « Le récit est toujours une reconstruction des faits, après-coup et opérée par un ou des sujets qui leur impriment leur marque personnelle sans que cette « impression » soit nécessairement un phénomène volontairement conscient (il est le plus souvent volontaire et non conscient). » (Lainé. Op. Cit. p. 156). Nous sommes bien consciente qu'il existe un écart entre le récit que fait le chef d'entreprise et la réalité objective de l'événement raconté. Cela nous conduit à préciser l'objet sur lequel nous portons attention, à savoir non pas la réalité objective des événements racontés mais bien le rapport qu'entretient le chef d'entreprise avec les événements en question aujourd'hui et qui font sens pour lui (Orofiamma, 2000). « Par conséquent la catégorie qui est pertinente pour penser le récit de vie est moins celle de vérité, comme conformité au réel objectif, que celle d'authenticité, entendue comme vérité pour soi, vérité d'un sujet dans l'après-coup d'une histoire, non réversible par essence » (Lainé. Op. Cit. p. 157).

Lainé opère une distinction que nous approuvons entre trajectoire sociale et parcours, itinéraire ou cheminement. En ce qui nous concerne, notre choix s'est porté sur le terme *parcours*, comme l'indique le titre de la thèse. Déroulons son raisonnement de manière à justifier notre choix de vocabulaire.

« – La trajectoire sociale est un concept de la sociologie de la mobilité sociale, celle qui étudie les processus de déplacement des individus – principalement dans la sphère du socioprofessionnel –, soit par rapport aux positions qu'ils occupaient antérieurement, soit par rapport aux places occupées par leurs ascendants. » (Lainé. Op. Cit. p. 158). En ce qui nous



concerne, nous portons principalement un regard attentif chez chaque chef d'entreprise sur la position qu'il occupait antérieurement. « L'expression de mobilité sociale désigne l'ensemble des mécanismes statistiquement significatifs qui décrivent soit les mouvements des individus à l'intérieur du système professionnel au cours de leur existence, soit les mouvements qui caractérisent une génération au regard de la suivante ou des suivantes » (Ibid. p. 158).

La trajectoire est un concept de physique, de balistique « qui porte une vision déterministe des processus de déplacement des objets. Est-elle pertinente lorsqu'on l'applique à des « objets » humains, c'est-à-dire à des sujets dont l'une des caractéristiques est de n'être pas réductibles aux influences externes qu'ils subissent ? Être sujet, c'est toujours aussi être capable d'autonomie, de création et d'imprévisibilité » (Ibid. p. 159). A travers une citation de Sartre, « La liberté, c'est ce que nous faisons de ce que l'on a fait de nous », Lainé montre qu'on ne peut traiter un être humain comme un objet sans toutefois nier l'existence des déterminismes sociaux, les « habitus de classe » : « C'est la raison pour laquelle les concepts de parcours, itinéraire ou cheminement – malgré ou grâce à leurs connotations poétiques et romanesques – seraient peut-être mieux appropriés » (Ibid. p. 159).

### *2.1.3 L'entretien comme dispositif de recueil du récit de vie des chefs d'entreprise*

#### *2.1.3.1 Conditions d'entretien et déroulement*

##### Obtention du consentement du chef d'entreprise

Comme énoncé précédemment, à notre demande et à des fins scientifiques, nous avons recueilli le récit de vie oral des chefs d'entreprise. Avant de débiter, nous nous sommes assurée du consentement libre et éclairé (Legrand, Op. Cit.) de chaque participant à cette recherche. Libre dans le sens où chaque chef d'entreprise devait être en accord avec la démarche de travail proposée, sans pression, avec la possibilité de se désengager à tout moment et éclairé, car il disposait d'informations précises sur le déroulement de l'étude, à savoir le thème et les finalités de cette recherche, ainsi que le motif justifiant notre besoin de le solliciter. Inscrits dans une

relation interpersonnelle intime du fait de la narration d'événements plus ou moins heureux, plus ou moins douloureux de leur vie professionnelle et personnelle, il nous fallait prendre la mesure de l'entremêlement des « enjeux éthiques et scientifiques que suscite la méthode » (Ibid.). Nous avons été vigilante à ne pas faire du récit de vie une pratique d'intervention (Lainé. Op. Cit.).

L'obtention du consentement du chef d'entreprise passe par la création de conditions d'entretien favorables (Kaufmann, Op. Cit.) par le chercheur. L'engagement, l'empathie et la distanciation sont essentiels pour favoriser la mise en mots par le chef d'entreprise d'une construction temporelle de ses expériences. L'engagement du chef d'entreprise passe par la mise en place d'une relation de confiance. L'empathie du chercheur vis-à-vis du chef d'entreprise et la distanciation du chercheur vis-à-vis des catégories formulées par le chef d'entreprise participent à accéder au monde du chef d'entreprise. « Pour parvenir à s'introduire ainsi dans l'intimité affective et conceptuelle de son interlocuteur, l'enquêteur doit totalement oublier ses propres opinions et catégories de pensée. Ne penser qu'à une chose : il a un monde à découvrir, plein de richesses inconnues. Chaque univers personnel a ses richesses, qui ont immensément à nous apprendre. Mais pour cela toute attitude de refus ou d'hostilité doit être évitée, quels que soient les idées et comportements de celui qui parle : il faut simplement chercher à comprendre, avec amour et considération, avec aussi une intense soif de savoir. » (Ibid. p51-52).

#### Modalités pratiques du déroulement du récit de vie et garanties (Legrand. Op. Cit.)

Les modalités pratiques du déroulement du récit de vie consistent à préciser au chef d'entreprise :

- le cadre des rencontres, à savoir leur nombre et leur durée ;
- la nécessité d'utiliser un dictaphone pour enregistrer les entretiens, qui donnera lieu à une retranscription fidèle de ses propos y compris les hésitations, les silences, etc.

Deux garanties ont été données à chaque chef d'entreprise : l'ensemble du matériau recueilli resterait confidentiel et son anonymat, préservé.

### Conduite d'entretien

Pour conduire les entretiens avec le chef d'entreprise, nous nous sommes inspirée de deux types d'entretien, l'entretien non directif et l'entretien semi-directif. Nous avons repris pour les récits de vie deux de leurs caractéristiques :

- la « *dose constitutive de non-directivité* » (Burrick, 2010, p. 14) s'apparente à la manière dont la consigne du récit a été formulée au chef d'entreprise. Nous avons proposé une consigne large de manière à ce que le chef d'entreprise interprète celle-ci sur la base des informations énoncées relatives au thème de recherche et à travers ses propres représentations. Ces informations fournies constituent une sorte de filtre à travers lequel le chef d'entreprise va narrer ses expériences (Bertaux. Op. cit.) ;
- la « *semi-directivité* » (Ibid. p. 15) intervient au moment de la clôture du récit de vie et constitue le moyen d'aborder les thématiques relatives à l'objet de recherche qui n'ont pas été spontanément abordées par le chef d'entreprise ou très peu. Ces thématiques ont été préétablies à partir des lectures en sciences de la gestion et enrichies au fur et mesure des entretiens menés et des analyses de contenu réalisées.

#### 2.1.3.2 Contenu des entretiens

Par soucis d'homogénéité, nous avons proposé la même consigne à tous les chefs d'entreprise, à savoir : « *Je souhaiterais que vous me parliez de votre parcours professionnel.* », consigne suffisamment large pour leur permettre de construire leur récit autour des événements constitutifs de leur expérience qui font sens pour eux.

Dans le récit des chefs de TPE, des thèmes apparaissent tels que la question des salariés, de comment on se débrouille avec les taxes et les impôts, de la clientèle, etc. Au fur et à mesure des entretiens menés sur le parcours, dans le contenu de ce que chacun évoque, un ensemble

très vaste et indéterminé, indéfini, voire indéfinissable de thèmes apparaissent, ce qui a représenté une difficulté pour nous. Cette difficulté renvoie à des questions de méthode et d'analyse. En effet, chaque chef de TPE colore ces thèmes, les convoque différemment. Cependant dans les résultats, nous voyons apparaître des invariants ou des thèmes qui sont très présents. Quand nous avons mené les premiers entretiens avec Christophe, Cécile, Cyrille et Isabelle, nous avons repéré des sous-catégories d'un autre ordre, en lien avec le travail actuel de chef de TPE. Au fur et à mesure des entretiens menés sur le parcours, de nombreux thèmes apparaissent. Cependant, nous avons repéré sept grandes thématiques pour lesquelles nous pouvons établir une comparaison puisque nous pouvons les traiter pour les 22 chefs de TPE français :

- les milieux sociaux qu'ils ont côtoyés ;
- leurs expériences en situations professionnelles qui se présentent dans leur parcours de formation ;
- les « *processus de transformation qui les affectent* » (Mayen, Olry. Op. Cit. p. 93), engendrés par l'expérience ;
- le rôle des événements de leur vie personnelle dans leurs orientations professionnelles ;
- les traces du travail actuel dans leur récit ;
- les motifs relatifs au changement de statuts ;
- les projections futures pour leur entreprise.

## 2.2 L'immersion dans le travail du chef d'entreprise

### 3 Quelques principes spécifiques de méthode et d'analyse

Nous engager dans une recherche sur les chefs de très petite entreprise conduit à ce que nous allions être confrontée à de la diversité et renvoyée à une forme de pluralité qu'institue le générique *chef de très petite entreprise*. La fonction de chef d'entreprise, adoptée au cours de la vie professionnelle d'un individu, peut s'exercer que l'on soit un homme ou une femme, dans des secteurs d'activité variés, dans des zones géographiques différentes, où seul l'âge de la majorité représente une exigence d'existence.

*« Échantillons prend acte du fait que nos représentations générales sont toujours le reflet d'une sélection limitée de cas dans l'univers plus vaste des cas qui auraient pu être pris en compte. Il traite la question de savoir comment nous choisissons ce que nous observons réellement, choix qui correspond lui-même aux cas que nous avons en tête lorsque nous formulons explicitement nos idées générales. Enfin, il met en lumière la nécessité de définir nos échantillons de manière à maximiser les chances d'apparition d'au moins quelques cas capables de perturber notre système et de nous pousser à remettre en question ce que nous croyons savoir »* (Becker. Op. Cit., p.31).

Dans une recherche empirique sur le parcours, le travail et les compétences de chef de très petite entreprise, il nous semblait pertinent de constituer un échantillon multi-cas présentant une grande diversité, où le premier critère de sélection est que les personnes choisies devaient avoir créé ou repris une entreprise et devaient la diriger encore aujourd'hui. Cette diversité dont nous parlons exige le nombre. Cette recherche a donc été conduite sur un échantillon de 25 chefs d'entreprise : 22 chefs de TPE français et 3 canadiens.

Ce choix méthodologique avait pour objectif de tenter de viser une saturation empirique, *« phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique »* (Pires, 1997, p.179).

### 3.1 Présentation de l'échantillon de chefs de très petite entreprise

Les critères d'échantillonnage relèvent à la fois de la méthode pure et à la fois constituent en partie des résultats. En effet, un cas de chef de TPE nous a conduit à en rencontrer un autre. Aux vues des analyses réalisées, nous avons obtenu des résultats qui nous ont conduit à nous poser d'autres questions et à émettre de nouvelles hypothèses, auxquelles nous avons essayé de répondre en recherchant de nouveaux cas de chefs de TPE dont les critères de sélection participeraient à y répondre.




Au total, 25 chefs de très petite entreprise ont accepté de participer à ce travail de recherche. Nous avons eu l'opportunité de donner une dimension internationale à cette étude en ayant la possibilité de solliciter des chefs d'entreprise canadiens. Notre échantillon se compose donc de 22 chefs d'entreprise français et 3 canadiens. Le tableau ci-dessous rend compte de l'échantillon de cas de chefs de TPE et de leurs principales caractéristiques :

Chef(s) d'entreprise	Tranche d'âge du chef de TPE	Ancienneté en tant que chef d'entreprise	Reprise ou création de la TPE	Statut juridique de l'entreprise	Activité de production	Nombre de salariés	Ancienneté de la TPE	Pays
1 femme Danièle	Entre 55 et 59 ans	+ de 15 ans	Création	EURL	Fleuriste	1 salariée 2 apprentis	+ de 15 ans	France
2 hommes Cyrille et Nicolas	1 <sup>er</sup> : entre 50 et 54 ans 2 <sup>ème</sup> : entre 40 et 44 ans	+ de 10 ans	Reprise avec associant	SARL	Coiffeur	2 salariés 2 apprentis	+ de 10 ans	France
2 femmes Isabelle et Adeline	1 <sup>er</sup> : entre 40 et 44 ans 2 <sup>ème</sup> : entre 35 et 39 ans	+ de 15 ans 10 ans	Reprise puis association	SARL	Pharmacien	3 salariés 1 apprenti	+ de 15 ans	France
1 femme Cécile	Entre 35 et 39 ans	+ de 10 ans	Reprise	Profession libérale	Pédicure - Podologue	0	+de 10 ans	France
1 homme Christophe	Entre 40 et 44 ans	5 ans	Création	EURL	Peintre -plaquiste	0	5 ans	France
1 homme Joël	Entre 55 et 59 ans	+ de 20 ans	Reprise	EURL	Pépinieriste	2 salariés 1 apprenti	+ de 20 ans	France
1 femme Axelle	1 <sup>er</sup> : Entre 30 et 34 ans	3 ans	Création	Autoentrepreneur	Sérigraphe - Décoratrice	1 salarié	3 ans	France
1 homme Patrick	Entre 50 et 54 ans	+ de 20 ans	Reprise	EURL	Sanglier	1 salarié	+ de 20 ans	France
1 femme Véronique	Entre 50 et 54 ans	3 ans	Création	Autoentrepreneur		0	3 ans	France
1 homme Elie	Entre 25 et 29 ans	5 ans	Création	Autoentrepreneur		0	5 ans	France
1 homme Jean	Entre 35 et 39 ans	3 ans	Création	Autoentrepreneur	Webdesigner	0	1 an	France
2 femmes Murielle et Carine	1 <sup>ère</sup> : Entre 50 et 54 ans 2 <sup>ème</sup> : Entre 40 et 44 ans	10 ans 1 an	Reprise puis association	Profession libérale	Infirmière	0	10 ans	France
1 homme Frédéric	Entre 30 et 34 ans	2 ans	Création	EURL	Commerce bar à vin	2 salariés 1 apprenti	2 ans	France
1 homme Christian	Entre 50 et 54 ans	+ de 10 ans	Création	Autoentrepreneur	Feuillagiste - Paysagiste	0	+ de 10 ans	France
3 hommes Maxime, Hervé et Gérald	1 <sup>er</sup> : Entre 40 et 44 ans 2 <sup>ème</sup> : Entre 40 et 44 ans 3 <sup>ème</sup> : Entre 25 et 29 ans	6 ans + de 10 ans 8 ans	Création	SARL (start up)	Création d'outils de veille et de lutte contre la cybercriminalité	0	6 ans	France
1 homme Gaëtan	Entre 25 et 29 ans	5 ans	Création	EURL	Mécanicien	1 salarié 1 apprenti	5 ans	France
1 homme Julien	Entre 30 et 34 ans	5 ans	Création	EURL	Carrossier - Peintre	1 apprenti	5 ans	France
1 homme Daniel	Entre 60 et 64 ans	+ de 10 ans	Reprise	Entreprise individuelle	Boulangier biologique	2 salariés	+ de 10 ans	Canada
1 homme Gaëtan	Entre 45 et 49 ans	+ de 15 ans	Reprise	Entreprise individuelle	Garagiste	3 salariés 1 apprenti	+ de 15 ans	Canada
1 homme Etienne	Entre 40 et 44 ans	5 ans	Création	Entreprise individuelle	Excavateur	0	5 ans	Canada

Figure 18 : Présentation de l'échantillon des chefs de très petite entreprise.

### Commentaires relatifs au tableau présenté ci-dessus :

Parmi les activités de production présentées, quelques-unes sont peu connues. Nous proposons de les préciser avant de commenter l'échantillon présenté dans le tableau :

-  *Sanglier* : les sangliers prélèvent les sangles, partie de l'épicéa sous son écorce. Les sangles servent à parfumer le fromage Mont d'or fabriqué dans le Haut-Doubs ;
-  *Feuillagiste* : le feuillagiste sélectionne et récolte les mousses dans la forêt qui orneront les stands sur les marchés ou serviront pour des confections artistiques ;
-  *Excavateur* : Travaux paysagers et maçonnerie paysagère au Canada.

L'échantillon que nous présentons comprend donc :

- 8 femmes, 17 hommes ;
- des tranches d'âge quasiment toutes représentées hormis les deux extrêmes : celle des 18-24 ans et celle des 65-69 ans ;
- une diversité du point de vue de l'ancienneté à occuper la fonction de chef d'entreprise : 5 chefs d'entreprise ont entre 1 et 3 ans d'expériences, 5 ont 5 ans d'expérience, 4 personnes ont entre 6 et 10 ans d'expérience, 6 chefs d'entreprise ont plus de 10 ans, 3 ont plus de 15 ans et 2 chefs d'entreprise ont plus de 20 ans d'expérience ;
- 12 chefs d'entreprise qui ont créé une entreprise et 13 chefs d'entreprise qui ont repris une entreprise dont 3 d'entre eux se sont associés ;
- 11 entreprises individuelles (3 professions libérales, une microentreprise et 5 autoentrepreneurs et 3 entreprises individuelles canadiennes), 7 sociétés commerciales unipersonnelles (EURL) et 3 sociétés commerciales pluripersonnelles (SARL)
- 18 activités différentes dont principalement des artisans ;
- des entreprises constituées de 0 à 4 salariés : 9 entreprises sans salariés, 3 entreprises avec 1 seul salarié, 2 entreprises avec 2 salariés, 3 entreprises avec 3 salariés et 3 entreprises avec 4 salariés ;



- une diversité du point de vue de l'ancienneté de l'entreprise et de ses cycles : 4 entreprises sont dans le démarrage (1, 2 ou 3 années d'ancienneté), 6 entreprises sont dans le cycle « croissance », 10 entreprises sont dans le cycle « maturité » (plus de 10, 15 ou 20 années d'ancienneté) ;
- des entreprises situées géographiquement hors de très grandes villes, en région Bourgogne-Franche-Comté et aux alentours de Sherbrooke ;
- deux pays francophones représentés, la France et le Canada : 22 chefs d'entreprise français et 3 canadiens.

Nous avons débuté la constitution de l'échantillon de cas de chefs d'entreprise en rencontrant d'abord Cécile et Christophe, deux chefs de TPE faisant partie de notre entourage proche, l'un dans le secteur de l'artisanat et l'autre dans le secteur médical. Les premières questions et hypothèses relatives au parcours nous ont conduite à nous orienter vers des chefs d'entreprise dont l'ancienneté en tant que chef de TPE était plus grande. Aussi, les deux avaient créé leur entreprise. Nous avons donc cherché à rencontrer des chefs d'entreprise qui avaient repris une entreprise et qui avaient une expérience en tant que chef d'entreprise plus longue. Nous avons donc rencontré Cyrille, coiffeur et Joël pépiniériste, deux entreprises dans le secteur de l'artisanat. Ces chefs d'entreprise nous ont conduite à poser un certain nombre de questions relatives au secteur d'activité comme par exemple : le secteur d'activité dans lequel exerce le chef de TPE son activité de production a-t-il un impact sur son travail ? Trouverions des similitudes dans les parcours de chefs de TPE exerçant dans le même secteur d'activité ? Trouverions-nous des invariants dans le parcours et dans le travail de chef de TPE malgré la diversité des secteurs d'activité ? Ainsi sur la base de ce questionnement, nous avons élargi notre échantillon avec Isabelle, pharmacienne, Danièle, fleuriste, Axelle, sérigraphe-décoratrice et Jean, webdesigner. Tous présentent une diversité des caractéristiques en termes

d'âge, de modalité à devenir chef de TPE (création ou reprise), de nombre de salariés, de secteur d'activité et d'ancienneté en tant que chef de TPE.

Aussi, nous souhaitons élargir notre échantillon à des cas de chef de TPE dont l'activité était très spécifique, de manière à confronter nos premiers résultats à d'autres données et à les discuter. C'est pourquoi, nous avons rencontré une famille de chefs de TPE qui exercent un métier de tradition, pour lequel il n'existe aucune formation : Patrick, Véronique et Elie, sanglier. Nos interrogations portaient principalement sur le parcours et sur le travail : comment devient-on chef de TPE sanglier, alors qu'il n'existe aucune formation ? Les modes de raisonnement et les manières de faire d'un chef de TPE dont l'activité est spécifique sont-ils les mêmes que pour un autre chef de TPE ? L'environnement professionnel est-il le même ?

Ainsi, l'analyse réalisée à partir des données recueillies chez un cas de chef de TPE, puis un autre, puis encore un autre est venue enrichir la méthode que nous proposons et notre compréhension, notre connaissance du parcours, du travail, des compétences et de l'apprentissage du chef de TPE. Nous n'avons pas attendu d'avoir réalisé un premier entretien sur le parcours avec tous, avant de nous engager dans la phase d'entretien de confrontation critique des données, puis dans la phase d'immersion dans le travail. Plusieurs phases de notre méthode pouvaient être menées simultanément entre plusieurs cas de chefs de TPE. Ainsi, chaque cas constitutif de notre échantillon de chefs de TPE a participé à affiner la méthode au fur et à mesure et à enrichir notre problématique, au regard des résultats obtenus et de la confrontation critique des données. La question de l'apprentissage, par exemple, est venue enrichir notre problématique après avoir rencontré Isabelle, pharmacienne qui a évoqué, au cours de l'entretien sur le parcours, la manière dont elle a formé Adeline, son associée, ancienne salariée, à devenir chef de TPE. Cet axe nous a paru intéressant à exploiter pour caractériser le « comment on apprend à devenir chef de TPE » et « comment on forme à devenir chef de TPE ».

Aussi, à ce stade de la constitution de notre échantillon, nous avons repéré quelques manques : nous ne dépassions pas 4 salariés et nous n'avions pas de chefs de TPE dans les secteurs du commerce et de l'industrie. Nous avons cherché à combler cette lacune. Nous avons donc rencontré Frédéric, commerçant d'un bar à vin, qui, à la suite du premier entretien sur le parcours, n'a pas souhaité continuer le travail avec nous. Nous avons donc cherché à rencontrer Annie, commerçante. Face aux hésitations d'Annie, aux nombreux reports de rendez-vous préalablement fixés, nous avons décidé de ne pas insister davantage et d'abandonner. Notre analyse, dans le secteur du commerce, ne porte donc que sur un entretien réalisé avec Frédéric sur son parcours. En ce qui concerne le secteur de l'industrie et une TPE de plus de 4 salariés, nous avons cherché à rencontrer un chef d'entreprise qui répondait à ces deux critères. Nous nous sommes aperçue que l'Industrie est un milieu difficile à pénétrer du côté des très petites entreprises. De même, nous avons dû abandonner le travail avec Maxime, Hervé et Gérald, à la tête d'une start up. Nous n'avons pu réaliser qu'un seul entretien avec chacun sur leur parcours, l'entreprise ayant connu une croissance forte. La start up ne fait aujourd'hui plus partie de la catégorie « petite entreprise ».

Mise à part quelques insuffisances que nous venons de développer, cet échantillon correspond aux différentes exigences que nous développons dans le paragraphe suivant.

### 3.2 Diversité et sélection de l'échantillon de cas de chefs de très petite entreprise

Pour répondre à notre préoccupation de rendre compte de la diversité relative aux chefs de très petite entreprise, nous devons identifier, caractériser la nature de la diversité et la transformer en critères de sélection des cas constitutifs de notre échantillon, critères constitutifs de notre méthode mais aussi rendant compte de quelques résultats. Voici les différents critères de sélection que nous discutons individuellement :

Groupes d'âge	Sexe	Ancienneté en tant que chef de TPE	Secteur d'activité
Double composition de l'entreprise	Statut juridique de l'entreprise	Ancienneté de l'entreprise	Reprise ou création

Figure 19 : Critères de sélection des cas constitutifs de notre échantillon de chefs de TPE

## **Diversité relative au chef de très petite entreprise**

### 3.2.1 Groupes d'âge

Le critère d'âge nous intéresse sous différents aspects :

- Tous les chefs de TPE ne créent pas leur entreprise au même âge ;
- Y-a-t-il une forme de routinisation, ou à l'inverse, le travail de chef d'entreprise conduit-il à procéder tout au long du parcours à des ajustements, des inventions, des créations ?
- Quel rôle joue l'expérience au sens de temps d'expérience ? « *L'expérience (...) est l'interaction entre les caractéristiques des situations qui entrent dans le champ de leur activité et la dynamique de leurs caractéristiques propres à cette période de leur vie* » (Mayen & Olry, 2012, p.93). Face à des situations, des défis ou des problèmes de même classe, les chefs de TPE plus expérimentés les traitent-ils différemment que des chefs de TPE moins expérimentés ?
- Aujourd'hui, on assimile souvent entrepreneuriat et création d'entreprise. Cependant les enjeux ne sont pas uniquement des enjeux de création d'entreprise. Les enjeux sont aussi d'assurer sur le long terme une viabilité, une pérennité, voire un développement de l'entreprise. Comment des chefs d'entreprise réussissent-ils à assurer viabilité, pérennité et développement de leur entreprise sur le long terme ? Assurer une viabilité de chef de TPE revient à assurer une viabilité de sa vie humaine. Comment devient-on entrepreneur de sa vie ?

« Deux raisonnements seulement, renvoyant à deux philosophies de l'âge, peuvent fonder un découpage en classes d'âge :

1. L'âge est un continuum et on peut le couper selon des impératifs statistiques : égalité d'intervalles, égalité numérique des groupes ;
2. La vie se découpe en périodes en fonction d'un cycle mêlant trois ordres d'exigences biologique, institutionnelle et sociale, et il faut adopter une partition des âges qui serre au plus près la succession des étapes » (Percheron, 1988, p.108).

Dans ses sondages sur le recensement de la population française, L'Insee propose un découpage par groupes d'âge :

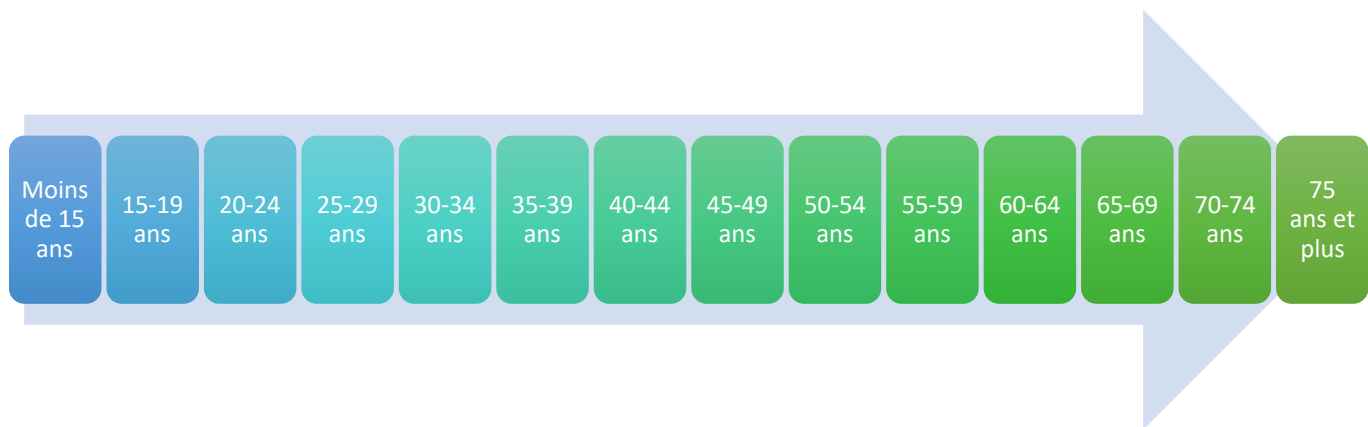


Figure 20 : Groupe d'âges en France en 2017 (Insee, 2017)

Pour les chefs de TPE, ces classes d'âge sont pour certaines inadéquates. Un adolescent de 15 ans, ne peut légalement pas être chef d'entreprise. Il nous faut donc créer un découpage, compromis entre la conception commune des âges de la vie tel que le propose l'Insee et des nécessités pratiques : limiter le nombre de groupes d'âge au regard du milieu professionnel étudié et conserver cette distribution numérique équilibrée de la population.

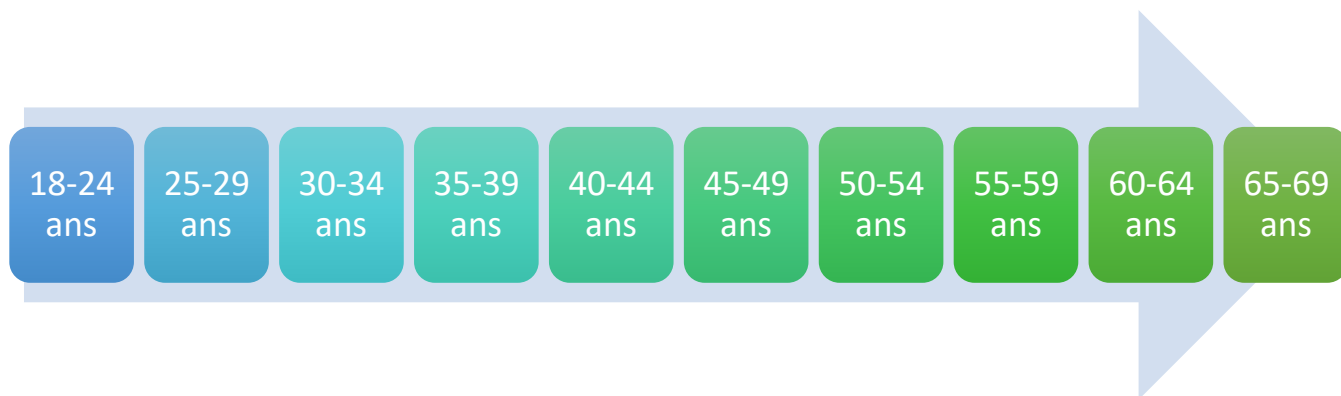


Figure 21 : Groupes d'âge considérés pour la population de chefs de très petite entreprise.

en %

Groupe d'âges	Femmes	Hommes	Ensemble
Moins de 15 ans	17,0	19,0	17,9
15-19 ans	5,8	6,5	6,2
20-24 ans	5,4	5,8	5,6
25-29 ans	5,6	5,8	5,7
30-34 ans	6,0	6,1	6,1
35-39 ans	6,3	6,4	6,3
40-44 ans	6,0	6,3	6,1
45-49 ans	6,7	7,0	6,8
50-54 ans	6,6	6,8	6,7
55-59 ans	6,5	6,5	6,5
60-64 ans	6,2	6,0	6,1
65-69 ans	6,0	5,7	5,9
70-74 ans	5,1	4,7	4,9
75 ans ou plus	11,0	7,5	9,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Note : âge au 1<sup>er</sup> janvier.

Champ : France y compris Mayotte.

Figure 22 : Population française par sexe et par groupe d'âge (Insee, estimations de population (données provisoires arrêtées à fin 2018).)

Nous avons matérialisé en bleu les groupes d'âge représentés dans l'échantillon de chefs de TPE que nous présentons. Il aurait été intéressant de comparer la population française de chefs de TPE par groupe d'âge à notre échantillon de manière à confronter sa représentativité aux données statistiques nationales, seulement nous n'avons pu trouver l'information.

Le graphique ci-dessous expose les 8 tranches d'âge que nous couvrons, au moment où nous réalisons cette étude :

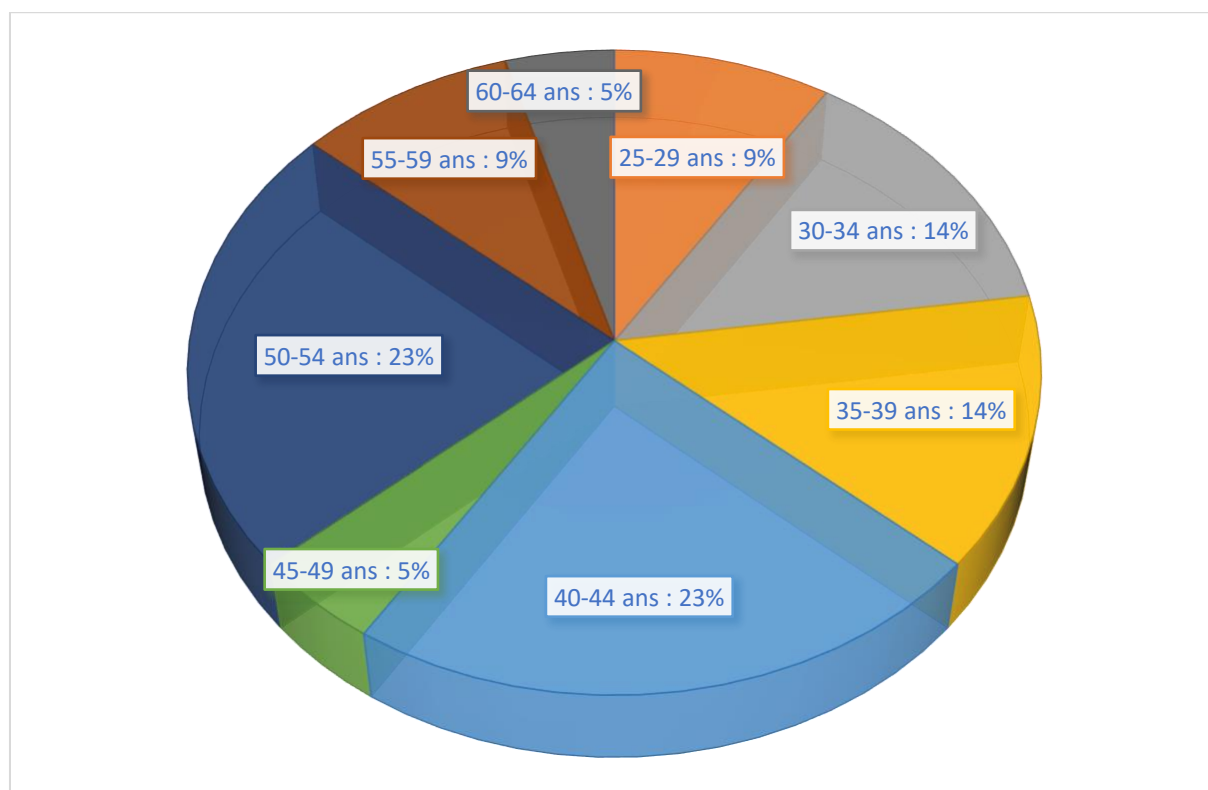


Figure 23 : Représentation graphique des tranches d'âge représentées dans notre échantillon de chefs d'entreprise

### 3.2.2 Genre

Notre échantillon comprend 8 femmes et 17 hommes.

en milliers

Année	Femmes	Hommes	Total
2019 (p)	34 598	32 395	66 993

p : données provisoires arrêtées à fin 2018.

Note : au 1<sup>er</sup> janvier.

Champ : France hors Mayotte jusqu'en 2014 et y compris Mayotte à partir de 2014.

Figure 24 : Population française par sexe. (Insee, estimations de population.)

Si l'on compare les chiffres relatifs à la population française par sexe avec la composition homme-femme de notre échantillon, il serait facile de conclure à un manque de parité. Cependant, il s'avère qu'au regard d'une enquête sur la parité homme-femme menée par le ministère des familles, de l'enfance et des droits des femmes en 2016, cette parité n'est pas respectée chez les chefs de TPE puisque les femmes représentent 33% de la population de

dirigeants de petite entreprise : « Fin 2012, en France, un tiers des dirigeant(e)s d'entreprises sont des femmes, mais ce chiffre cache des disparités selon le type d'entreprise. Les femmes représentent 40 % des auto-entrepreneur(e)s et 37 % des entrepreneur(e)s individuel(le)s « classiques », mais seulement 25 % des gérant(e)s de SARL et 17 % des dirigeant(e)s salarié(e)s de sociétés hors SARL. On note également des disparités en fonction du secteur d'activité, les femmes dirigent plus souvent des entreprises dans des secteurs où elles sont surreprésentées parmi les salarié(e)s, comme les services aux particuliers et la santé. Ainsi, parmi les femmes dirigeantes d'entreprises, seules 1,8 % dirigent une entreprise de construction et 26,8 % de services aux particuliers contre respectivement 21,2 % et 15,7 % pour les hommes. » (Ministère des familles, de l'enfance et des droits des femmes, 2016). L'échantillon que nous proposons est représentatif de la population de chefs de TPE : 32% de femmes et 68% d'hommes.

### 3.2.3 Ancienneté en tant que chef d'entreprise

A travers l'étude du parcours du chef d'entreprise, nous regardons les évolutions relatives à son expérience. L'échantillon que nous présentons fait état de l'ancienneté, plus ou moins grande selon les cas.

Ancienneté en tant que chef de TPE	1 an	2 ans	3 ans	5 ans	6 ans	8 ans	10ans	Plus de 10 ans	Plus de 15 ans	Plus de 20 ans
Nombre de chefs de TPE	1	1	3	5	1	1	2	6	3	2

Figure 25 : Tableau récapitulatif relatif à l'ancienneté en tant que chef de TPE des cas de notre échantillon.

Nous opérons une distinction entre ancienneté en tant que chef d'entreprise et ancienneté de l'entreprise. En effet, notre échantillon se compose de cas de chefs de TPE qui ont créé ou repris une entreprise récemment mais qui présentent des expériences antérieures de création ou de reprise d'entreprise.



## Diversité relative à l'entreprise

### 3.2.4 Secteur d'activité

Lorsque le futur chef d'entreprise dépose une demande d'immatriculation de son entreprise auprès d'un centre de formalité des entreprises (CFE), il doit renseigner un code APE (Activité Principale de l'Entreprise) dans lequel s'inscrit l'activité règlementée de sa future entreprise.

Ce code est déterminé à partir de la Nomenclature d'Activités Française (NAF). La NAF est une « *nomenclature des activités économiques productives* » (Insee, 2016).

Ces activités se décomposent en 21 sections dont le détail figure en Annexe 1.



Figure 26 : Nomenclature d'activités française NAF rév.2 (Ibid.)

Nous avons fait le choix méthodologique de prendre en compte cette diversité des secteurs d'activités pour sélectionner notre échantillon. En effet, comme nous l'avons montré précédemment, l'activité a été déterminante dans le choix des cas de chefs de TPE puisqu'à

partir de l'analyse des premières données, de nouvelles hypothèses relatives à cette activité ont émergées.

Secteur F : construction	Peintre-plaquiste
Secteur G : commerce – réparation d'automobiles et de motocycles	Fleuriste Commerce bar à vin Mécanicien Carrossier-peintre Garagiste
Secteur J : Information et communication	Sérigraphie-décoratrice
Secteur I : Hébergement et restauration	Bar à vin - commerce
Secteur M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques	Création d'outils de veille et de lutte contre la cybercriminalité
Secteur Q : santé humaine et action sociale	Pharmaciennes Pédicure-podologue Infirmières
Secteur S : autres activités de services	Coiffeurs Pépinieriste-paysagiste Sanglier Webdesigner Feuillagiste-paysagiste Boulangier biologique Excavateur

Figure 27 : Classement des activités de production de notre échantillon par secteur d'activité.

7 secteurs sur 21 sont représentés dans notre échantillon. Les autres secteurs, tels que les secteurs de production et de distribution d'électricité, de gaz et d'eau (secteurs D et E) ne rentrent pas dans les critères des très petites entreprises, à savoir moins de 10 salariés. Le secteur de l'industrie (secteurs B et C), comme nous l'écrivions est difficile à pénétrer. Pour le secteur de l'agriculture, nous avons fait le choix de ne pas rencontrer de chefs de TPE, de nombreuses recherches dans le domaine étant déjà en cours.

### 3.2.5 Statut juridique de l'entreprise

Lorsque le ou les futurs chefs d'entreprise déposent une demande d'immatriculation, ils déterminent le statut juridique de leur future entreprise. Cette entreprise peut être créée sous le statut :

- d'entreprise individuelle : auto-entrepreneur, EIRL ou microentreprise ;

- de profession libérale, réservé au secteur médical ;
- de société civile ;
- de société commerciale ;
- de société agricole, réservé au secteur de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche ;
- de société commerciale : unipersonnelle (SASU ou EURL) ou pluripersonnelle (SNC, SAS, SARL), selon le nombre d'associés de chefs d'entreprise ;
- de coopérative, groupement portage salarial en vue d'une création d'entreprise, statut particulier évoqué mais que nous avons choisi d'écarter parce que les personnes qui choisissent ce statut ne sont pas totalement chef d'entreprise.

La figure qui suit rend compte des nombreux statuts que le futur chef de TPE aura à appréhender, à connaître pour faire son choix.



Figure 28 : Référencement des statuts juridiques possibles d'une très petite entreprise, validé par le service juridique de la Chambre du commerce du Doubs.

Le tableau ci-dessous rend compte des différents statuts que nous retrouvons au sein de notre échantillon :

EURL	SARL	Profession libérale	Autoentrepreneur	Entreprise individuelle
7	3	3	5	3

Figure 29 : Statuts juridiques qui composent notre échantillon.

Le choix du statut juridique par le chef d'entreprise va impacter sa manière gérer son entreprise : régimes fiscal et social vont différer selon ce choix. Choisir le statut juridique de son entreprise représente donc une activité du chef d'entreprise en soi. Ce statut peut changer. L'objet de son activité devient alors de le changer pour l'ajuster à la vie de l'entreprise mais aussi aux aspirations du chef d'entreprise. L'objet de l'activité s'apparente à l'objet d'un choix, d'une décision : la décision de conserver le même statut juridique ou de le transformer est une situation de travail en soi.

### 3.2.6 Composition de l'entreprise

Dans le cadre juridique, la très petite entreprise compte au moins un chef d'entreprise et peut ne recenser aucun salarié ou se composer d'un ou plusieurs salariés, 9 au maximum. Cependant, la composition d'une entreprise ne se limite pas seulement aux salariés qui y sont embauchés. Les très petites entreprises peuvent être dirigées par plusieurs chefs d'entreprise. Nous avons donc considéré ces différents cas de figure pour constituer notre échantillon :

- 8 TPE composées d'un chef de TPE seul ;
- 3 TPE composées d'un chef d'entreprise et d'un salarié ;
- 1 TPE composée d'un chef d'entreprise et de 2 salariés ;
- 3 TPE composées d'un chef d'entreprise et de 3 salariés ;
- 1 TPE composée d'un chef d'entreprise et de 4 salariés ;
- 1 TPE composée de l'association de 2 chefs de TPE, sans salarié ;
- 2 TPE composées de l'association de 2 chefs de TPE, avec 4 salariés ;
- 1 TPE composée de l'association de 3 chefs de TPE sans salarié.

Nous faisons l'hypothèse que le travail du chef d'entreprise ne sera pas le même selon la double composition de l'entreprise : composition des dirigeants et composition des salariés. La présence de salariés ou d'associés induit par exemple une organisation du travail différente ainsi que l'existence d'une activité collective (Savoyant, 1985).

### 3.2.7 Création ou reprise d'une très petite entreprise :

Dans le cadre juridique, on peut trouver des créations ou des reprises d'entreprise. Dans le cas des reprises, il peut y avoir des reprises avec association. Dans la sélection des cas de chefs de TPE, nous avons considéré ces trois cas de figure.

Notre échantillon se compose de chefs d'entreprise qui ont créé ou repris une entreprise ou encore repris une entreprise en association :

<b>Création d'une entreprise</b>	<b>Reprise d'une entreprise</b>	<b>Reprise d'une entreprise en association</b>
11	8	3

Figure 30 : Échantillonnage de créations, de reprises d'une entreprise et d'associations de chefs d'entreprise.

Aussi, dans les cas de reprise, l'entreprise peut être reprise par un membre de la famille ou par une personne extérieure à la famille. Se posent alors des questions relatives à la notion de transmission. Dans les cas de reprise d'une entreprise familiale, comment le futur chef de TPE a-t-il été formé à prendre la succession ? Opère-t-il des changements au niveau de l'entreprise ? Si oui, au bout de combien de temps après la reprise de l'entreprise et de quelle nature sont ces changements ?

### 3.2.8 Cycles de vie de l'entreprise et cycles de vie personnelle du chef de TPE

Il existe un modèle proposé par les sciences de la gestion qui fait état de cycles de vie de l'entreprise : le démarrage, la croissance, la maturité et le déclin (DeAngelo, 2006). Au regard de nos premiers résultats, nous nous détachons de ce modèle. En effet, ce que nous retenons c'est qu'il existe bien des cycles de l'entreprise : cycle de création, d'association, d'évolution forte ou de déclin.

Du point de vue du travail, certes, nous n'avons aucune observation de déclin d'une entreprise, mais la question des cycles nous intéresse du point de vue de l'activité des chefs de TPE : Comment le cycle dans lequel se situe l'entreprise oriente l'activité du chef de TPE ? Que font-ils avec les cycles dans lesquels pourraient se trouver l'entreprise ? Cherchent-ils à en sortir, à

y rester et comment font-ils pour en sortir ou pour y rester ? Chaque chef de TPE entretient un rapport à ces cycles de l'entreprise qui est différent et qui va être coloré par sa vie personnelle. En effet, du point de vue des parcours, les cycles de l'entreprise sont impactés par les cycles de la vie personnelle du chef de TPE, au même titre que la vie de l'entreprise impacte la vie personnelle du chef de TPE. Les enfants, par exemple, bouleversent la vie personnelle du chef de TPE ce qui peut provoquer un changement au sein de l'entreprise. Ce changement peut être la recherche d'un associé pour alléger la charge de travail en la partageant de manière à pouvoir profiter davantage de ses enfants. La question de l'âge et de l'ancienneté en tant que chef de TPE prend tout son sens ici : les changements de vie personnelle sont en adéquation avec les changements de l'entreprise.

#### 4 Méthodes d'analyse des données : de la mise en place théorique à la mise en pratique

Cette dernière partie donne un aperçu des méthodes d'analyse des données réalisées, éprouvant et enrichissant à la fois notre problématique et le cadre théorique que nous proposons. Inscrite dans une recherche qualitative, la méthode de recueil de données a consisté à proposer des entretiens semi-directifs et des temps d'observation à chacun de ces chefs de TPE.

Les analyses réalisées, identiques pour chaque chef de TPE (hormis pour les 3 chefs de TPE canadiens), visent à alimenter les 25 monographies présentées en annexe (Annexe 2), ainsi que la partie *Résultats* de cette thèse.

##### 4.1 Analyse de contenu des entretiens réalisés

Comme nous l'écrivions précédemment, dans le récit des chefs de TPE, des thèmes apparaissent. Ces thèmes, nous avons tenté de les identifier au moyen d'un code couleur, comme le montre l'extrait d'entretien ci-dessous :

## ISABELLE : CHEF DE TPE PHARMACIENNE

Entretien 1 du 13 février 2015

Durée : 50 minutes 56 secondes

Chercheuse : « je souhaiterais que vous me parliez de votre parcours professionnel

Isabelle : - ah ben alors donc nous pour faire pharmacien alors nous c'est Bac + 6 avec un concours d'entrée la première année une fois qu'on a passé le concours d'entrée même si on fait pas trop grand-chose on arrive au bout. Et ensuite on a deux possibilités soit on peut faire pharmaciens salariés ce qu'on peut faire enfin ce qu'on fait de toute façon et puis si on veut on peut s'installer. Seul un pharmacien diplômé peut être propriétaire d'une officine. Le gros souci c'est le problème de l'achat de l'officine, les sous, l'emprunt, c'est très important. Donc moi j'ai fait... six ans, j'ai fait mes études en Alsace À Strasbourg, j'ai fait six ans salariés au fin fond de l'Alsace oh je devais rester un an je suis resté six ans, j'étais bien. Et puis euh...

Chercheuse : - dans une pharmacie... ?

Isabelle : - dans une petite pharmacie, pareil, dans une petite pharmacie Giffard, même profil même type de travail. Euh... ils sont un peu particulier les Giffard euh... on travaille avec un groupement qui nous apporte à la fois une aide économique et une aide de formation enfin, une aide globale très très importante. On pourra développer plus tard ou Adeline, elle pourra l'expliquer. Donc j'avais toujours dit je voudrais être... j'avais dit : « si un jour je m'installe, parce que c'était pas du tout d'actualité, je serais Pharma, je serais Giffard. » J'ai rencontré mon époux euh... on est parti à Angoulême, lui il était en logistique. Donc là-bas j'ai fait des remplacements par-ci par-là. J'ai dû aller parfois... j'étais prise dans une grosse boîte à temps partiel dans un centre commercial et au bout des trois mois j'ai dit sais pas pour moi, c'est pas mon genre de travail, c'était l'usine et pis... c'était une mentalité que j'aime pas.

Chercheuse : - c'est plus l'aspect familial qui vous...

Isabelle : - oui voilà, c'est l'usine, c'est à celui qui compte, à celui qui fera les grosses ordonnances parce qu'après, les chiffres sont exploités pour dire euh... toi tu as bien travaillé, toi t'as pas bien travaillé, c'est euh... une mentalité de merde, voilà, c'est une mentalité de grande surface. Bon euh... ensuite euh... donc j'ai trouvé des petits remplas, finalement j'ai quand même pas mal travaillé là-bas. On était à Angoulême et j'allais jusqu'à oh zut euh... dans le 17 euh... la Rochelle. J'ai fait des trucs sympas parce que les pharmaciens, quand on remplace comme ça 15 jours-trois semaines, le gars il me laissait sa maison hein je pouvais dormir, parce que là j'avais 100 km à faire, j'étais dans leur maison. Il y a des gens qui font confiance quand même. On tombe sur des personnes sympas, c'était souvent des très petites structures qui n'avaient pas d'assistant, de pharmacien salarié.

Chercheuse : - donc là c'était un remplacement parce que la personne ne pouvait pas assurer...

Isabelle : - Ben là ils voulaient partir en vacances. Si on n'a pas d'assistant et qu'on veut partir en vacances on doit prendre un remplaçant. C'est obligatoire, il ne peut pas y avoir d'exercice sans pharmacien. Jamais et heu... c'est comme ça que j'ai virevolté vraiment j'ai fait plusieurs... j'ai rencontré que des gens sympas sauf euh... dans la grande surface et après euh... Raphaël il a rechangé de boulot et on est allé en Haute-Savoie. Ben là j'ai... j'avais le premier qui était né euh... en Haute-Savoie c'était beaucoup plus difficile de trouver du remplacement. Et puis le deuxième est né. J'ai fait par-ci par-là pas grand-chose. Mmm... le deuxième était petit... Emil. Moi j'avais trouvé un truc à un jour et demi par semaine pour travailler, voilà. C'était pas formidable

Formation

Prescription : Exigence du système : législation pour devenir chef de TPE  
Risque financier

formation

Rencontre avec un milieu

Stratégie financière

Orientation des choix pour travail actuel

Milieu familial Territoire

Expérience

Rencontre avec un milieu

Expérience

Rencontre avec un milieu

Expérience

Territoire

Entourage social

Prescription, contrainte réglementaire : législation relative à l'activité

Entourage social

Milieu familial

Territoire

Milieu familial

Expérience



mais ça me sortait de la maison parce qu'avec les deux petits hein... deux gosses euh... hein, voilà. Et de temps en temps, j'allais sur Chamonix faire un peu plus mais... ça c'était pas intéressant niveau mentalité mais c'était intéressant niveau expérience Chamonix. C'est des pharmacies de station donc c'est pareil c'est pas du tout la même mentalité qu'ici on travaille avec certaines personnes, après elle est partie si on s'est trompé c'est mort hein... donc voilà et puis il y a des camions de japonaises qui arrivaient. La patronne disait : « bougez pas, bougez pas, ça va prendre du temps. » Elles restaient 10 minutes 20 minutes un quart d'heure à regarder les produits. À partir du moment où une achetait de la para, il y avait de la para partout hein... tout le bus achetait le même produit.

Territoire  
 Expérience  
 Rencontre avec un milieu  
 Clientèle  
 Entourage social  
 Clientèle

Figure 31: Extrait d'entretien retranscrit et identification des thématiques abordées par Isabelle, chef de TPE pharmacienne.

Nous avons procédé ainsi pour chaque entretien mené et nous avons tenté d'établir une catégorisation de ces thématiques identifiées comme le montre le document ci-dessous :



Nous pensions pouvoir identifier des thématiques, reflet de leurs préoccupations de chef de TPE. Dans le document ci-dessus, les thématiques matérialisées par un contour vert représentent celles que nous avons identifiées comme occupant une place importante dans le récit des chefs d'entreprise et donc comme faisant partie de leurs préoccupations.

Cependant, au fur et à mesure des entretiens menés sur le parcours, dans le contenu de ce que chacun évoque, nous identifions un ensemble très vaste et indéterminé, indéfini, voire indéfinissable de thèmes qui apparaissent. Chaque chef de TPE colore ces thèmes, les convoque différemment, rendant difficile l'analyse de leurs préoccupations. Toutefois, l'analyse des entretiens sur le parcours nous a conduite à repérer sept grandes thématiques pour lesquelles il est possible d'établir une comparaison :

- les milieux sociaux qu'ils ont côtoyés ;
- leurs expériences en situations professionnelles qui se présentent dans leur parcours de formation ;
- les « *processus de transformation qui les affectent* » (Mayen, Olry. Op. Cit. p. 93), engendrés par l'expérience ;
- le rôle des événements de leur vie personnelle dans leurs orientations professionnelles ;
- les traces du travail actuel dans leur récit ;
- les motifs relatifs au changement de statuts ;
- les projections futures pour leur entreprise.

#### 4.1.1 Construction d'une frise chronologique à partir du récit de vie de chaque chef d'entreprise

Chaque entretien réalisé sur le parcours fait l'objet d'une analyse sous forme de frise chronologique visant à rendre compte du parcours de chef de TPE dans sa globalité, ou en tout cas des événements faisant sens pour le chef d'entreprise et constitutif de son expérience. Parfois, le récit du chef d'entreprise était chronologique, nous n'avions qu'à le suivre pour

rendre compte de la succession d'événements et parfois le récit était empreint de retours en arrière, d'enchâssements, nous avons donc dû reconstituer la chronologie de son parcours.

Chaque frise construite passe par une phase de modification/validation par le chef de TPE au cours des phases de confrontation critique des données, comme le montre la figure ci-dessous retraçant le parcours professionnel de Cécile, pédicure-podologue :

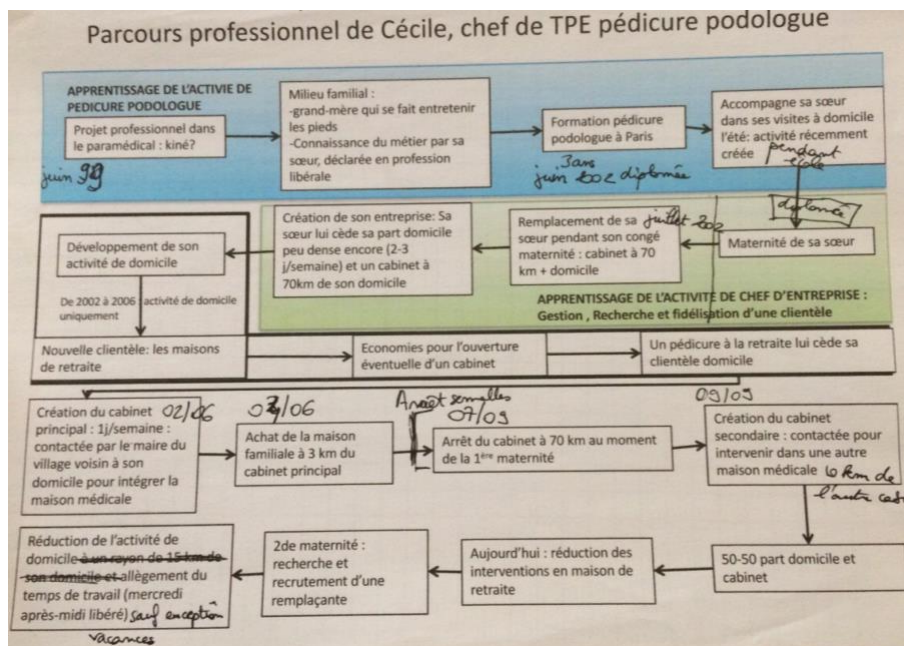


Figure 33 : Exemple de validation, modification et enrichissement de la frise chronologique de Cécile, pédicure-podologue réalisée sur son parcours lors d'une phase de confrontation critique des données.

Le chef d'entreprise prend connaissance de l'interprétation donnée à son récit et la modifie. Au moment de la prise de connaissance du document, tous précisent les événements identifiés, datent, modifient les erreurs et valident, donnant ainsi naissance au document final qui sert d'élément de comparaison visant à enrichir la partie « Résultats ».

La figure ci-dessous est le produit fini de la frise chronologique de Cécile, pédicure, podologue :

## Parcours professionnel de Cécile, chef de TPE pédicure podologue

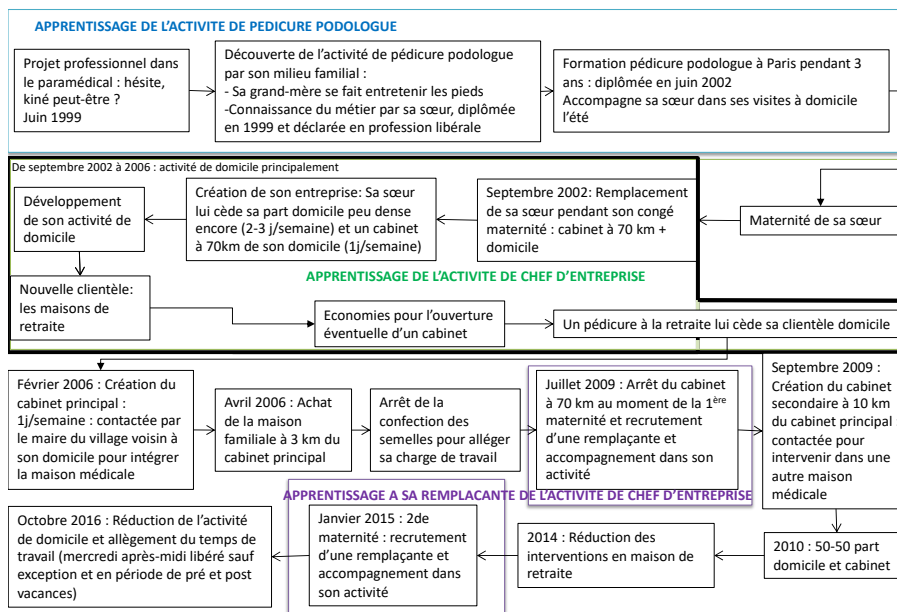


Figure 34 : Exemple de la frise chronologique finale de Cécile, pédicure-podologue

Une frise telle que celle-ci apparaît dans chacune des monographies de chefs de TPE français figurant en annexes (Annexe 3). Ces frises chronologiques n'ont pu être réalisées pour les chefs de TPE canadiens, faute de temps, nous avons privilégié la phase d'observation et des entretiens concomitants.

La frise chronologique occupe une autre fonction que celle de rendre compte du parcours professionnel du chef de TPE. Elle sert de support pour travailler les sept thématiques énoncées précédemment, ainsi que la question de la construction de ses compétences de chef d'entreprise, des situations d'apprentissage tourné vers soi et/ou de transmission et de l'influence des cycles de la TPE sur le chef de TPE et inversement.

### 4.1.2 Milieu familial et entourage social

L'analyse du contenu des entretiens révèle qu'un grand nombre de personnes jalonnent le parcours du chef de TPE. Le milieu familial et l'entourage social occupent une place importante dans son récit.

Le tableau ci-dessous rend compte de la manière dont nous procédons pour identifier ces personnes qui jalonnent le parcours du chef d'entreprise, et participent à enrichir les monographies de chaque chef de TPE.

Catégorie	Qui ?	Quand dans le parcours du chef de TPE ?	Dans quelle situation ?	Pour quel objet ?	Apprentissage		Verbatim
					Contenu	Modalités	
MILIEU FAMILIAL	Tante	Avant l'achat du salon de coiffure, avant ses études en coiffure	Situation de rencontre avec un milieu	Connaissance du milieu de la coiffure	Apprentissage tourné vers soi : Construction de représentations liées au métier de coiffeur	Informelle par immersion, observation en situation de l'activité de coiffure et transmission orale d'un partage d'expérience	"une tante euh... que je voyais souvent travailler et euh... étant aussi assez sensible dans... aux coiffures en général, à la mode, très vite j'ai voulu en tout cas euh... après la 3ème, m'orienter vers un apprentissage. Ça je l'ai su très tôt."
ENTOURAGE SOCIAL PROCHE	Connaissances	Au moment de la reprise du salon de coiffure	Situation de conseil	Pour l'embauche de l'ancien patron en tant que salarié			"on nous l'a déconseillé parce qu'on nous a dit attention, vous rentrer chez quelqu'un vous lui achetez, euh... il va se sentir chez lui, il va... mais moi je le connaissais au niveau personnel, j'avais travaillé avec lui. Je savais que c'était quelqu'un y avait pas de problème."
MILIEU LIE A L'ACTIVITE DE CHEF D'ENTREPRISE	Les "coiffeurs patrons"	Avant la reprise du salon actuel, en tant que salarié	Situation à risque	Pour le redressement économique d'un salon de coiffure			"bon avec un challenge, c'est-à-dire euh... un poste que je remplaçais euh... d'un manager qui avait été renvoyé en fait pour vol entre autres. Hein c'est-à-dire qu'il avait la main mise sur le salon depuis son ouverture, depuis 7 ans et voyant que le salon déclinait depuis à peu près un an, il a été licencié et moi je me suis retrouvé à la tête de ce salon avec des gens qui étaient certainement en partie de connivence avec lui. J'avais un rôle assez particulier à jouer euh... voilà et puis euh... ben j'y suis resté un an et demi à peu près, on a rétabli la situation parce qu'en fait c'était des vols mais il suffisait de... voilà hein de gérer."
			Situation d'évaluation du salarié	Technique de management			"toujours à rendre des comptes"
			Situation de négociation avec l'employeur	Pour son propre licenciement			"il fallait que je parte assez vite voyez... donc du jour au lendemain, arrangement avec l'employeur" "il m'a donc licencié en très bons termes."

Catégorie	Qui ?	Quand dans le parcours du chef de TPE ?	Dans quelle situation ?	Pour quel objet ?	Apprentissage		Verbatim
					Contenu	Modalités	
MILIEU LIE A L'ACTIVITE DE COIFFEUR	Les "coiffeurs patrons"	Avant la reprise du salon actuel, en tant que salarié	Situation de prise de décision relative à une embauche	Pour travailler en tant que coiffeur ou responsable de salon			"du fait des propositions que je pouvais avoir, j'en avais beaucoup, même des propositions à l'époque de responsable de salon donc pour des employeurs qui euh... je dirais avaient déjà au moins un salon de coiffure donc j'ai été contacté par des gens sur euh... sur le Doubs, sur Besançon, etc."
			Situation de formation	Pour apprendre la coiffure "Dessange" et la gestion d'un salon de coiffure "Dessange"			"vous devez euh... correspondre à l'image, à tous les niveaux donc ben j'ai accepté bien sûr parce que bon j'avais beaucoup à apprendre euh... donc j'ai fait des formations sur Paris etc. sur 3 mois avant de euh... de m'occuper en fait euh... d'un des salons de ce propriétaire euh... de... de salons Dessange "
			Situation d'exigences personnelles relatives au statut de salarié	Pour une augmentation de salaire			"j'ai demandé une augmentation que je n'ai pas eue donc je suis parti."
	Les "coiffeurs patrons"	Avant la reprise du salon actuel, en tant que salarié	Situation d'appréhension d'un nouveau territoire	Pour le contact patron-salarié			"j'avais un employeur qui était un petit peu euh... particulier et puis euh... particulier dans le sens où euh... grossier hein... grossier personnage donc euh... avec moi ça allait mais c'est vrai qu'il avait une façon de traiter. Vous connaissez le sud de la France non ? Parce que le travail c'est spécial hein. Ca veut dire que bon on embauche des gens et puis on les fait partir assez facilement quand on n'en veut plus, c'est comme ça hein... Voilà il y a une petite carotte, il y a toujours une carotte dans le sud c'est comme ça hein sous le manteau et le jour où vous voulez que la personne soit étranglée, vous voyez, c'est un truc de fou et donc moi j'avais un employeur comme ça."
Franchise	Avant la reprise du salon actuel, en tant que salarié	Situation de formatage	Pour correspondre à la qualité perçue de la franchise			"j'ai tout de suite compris que j'allais être formaté parce que dans les franchises vous êtes formatés hein... vous devez euh... correspondre à l'image, à tous les niveaux"	
Clientèle	Avant la reprise du salon actuel, en tant que salarié	Situation d'appréhension d'un nouveau territoire	Pour le contact clientèle			"j'ai touché un petit peu à une clientèle différente parce que d'une région à l'autre c'est très différent. Et euh... les gens très sympas, un accueil pas forcément extraordinaire parce qu'étranger "	

Catégorie	Qui ?	Quand dans le parcours du chef de TPE ?	Dans quelle situation ?	Pour quel objet ?	Apprentissage		Verbatim
					Contenu	Modalités	
<b>MILIEU LIE AU CROISEMENT DES DEUX ACTIVITES : ACTIVITE DE PRODUCTION (coiffure) ET ACTIVITE DE CHEF D'ENTREPRISE</b>	La clientèle	Avant la reprise du salon actuel, en tant que salarié	Situation d'abandon de sa clientèle	Pour un changement de territoire			"il vaut mieux quitter plutôt que pendant 2 mois, la clientèle : « Oh vous partez machin... » alors il fallait éviter tout ça. Je suis parti toujours très vite."
	Son associé	Avant la reprise du salon actuel, en tant que salarié	Situation de subordination responsable de salon / salarié	Concernant un travail en équipe			"Je suis parti sur Montpellier. Voilà où là j'ai été pris dans un salon toujours franchisé euh... donc une franchise qu'on connaît beaucoup moins euh... je crois qu'il n'existe plus, c'était donc la franchise euh... Courrèges, comme les vêtements hein... pareil. C'était euh... il y en avait 5 ou 6 en France et donc moi j'étais responsable du salon de Montpellier avec un emplacement numéro 1 sur la ville (...) Nicolas que j'ai connu à Montpellier, on a travaillé ensemble donc chez Courrèges"
	Les collaborateurs	Avant la reprise du salon actuel, en tant que salarié	Situation d'action collective	Pour l'ouverture future d'un salon : formation à la méthodologie Dessange et évaluation du futur personnel			"Voilà donc je m'occupais de ça. Euh et notamment euh... un salon donc qui ouvrait à Moscou. Donc là on était 2 avec un technicien professionnel et puis des présélections avaient déjà été faites sur place par un coiffeur russe investisseur et nous on devait mettre un petit peu je dirais de, entre guillemets, mettre un peu d'ordre dans tout ça parce qu'il y avait un peu de tout pour faire une sélection qui soit crédible et pour commencer un petit peu à former des jeunes sur des méthodes de coupe euh... en cherchant les plus motivés, ceux qui avaient le plus de sensibilité quoi. Donc je m'occupais de ça aussi. Ce n'était pas le recrutement mais ça correspondait quand même à une forme de recrutement parce que c'était quelque part on nous demandait de valider si vous voulez des euh... jeunes souvent très jeunes motivés pour des salons qui étaient quand même des salons destinés à des gens très très fortunés."

Figure 35 : Extrait d'analyse de contenu relative aux autres personnes qui gravitent autour du chef de très petite entreprise (Cas de Cyrille, coiffeur).



Le tableau réalisé pour chaque chef d'entreprise rend compte :

- d'une proposition de catégorisation des personnes identifiées : milieu familial, entourage social proche, etc. ;
- des personnes identifiées dans le récit du chef de TPE : tante, associé, conjoint, etc. ;
- des événements du parcours du chef de TPE, liés à ces personnes identifiées : avant la reprise du salon de coiffure actuel, pendant la reprise du salon actuel, ... ;
- des situations dans lesquelles interviennent ces personnes : situation de formation, situation de négociation, ... ;
- de l'objet de l'interaction : redressement économique, augmentation de salaire, contact clientèle, ... ;
- des contenus et des modalités d'apprentissage lié aux personnes identifiées : construction de représentations liées au métier de coiffeur par immersion dans le salon de coiffure de la tante de Cyrille, ... ;

Ce tableau vise à identifier le rôle de chacun dans la construction du parcours, des compétences de chef d'entreprise et dans son apprentissage. Aussi, il apporte des éléments de réponse quant à la caractérisation des autres humains, constitutifs de l'environnement dynamique avec lequel le chef de TPE interagit.

#### *4.1.3 Rôle de l'expérience du chef de très petite entreprise dans l'orientation de ses choix pour son entreprise actuelle : un concept organisateur de l'activité de chef de TPE*

Le contenu des entretiens réalisés avec les chefs de TPE sur leur parcours apporte également des éléments d'analyse visant à caractériser le rôle de l'expérience du chef d'entreprise dans l'orientation de ses choix pour son entreprise actuelle et de déterminer des concepts organisateurs de son activité de chef de TPE issus de son expérience.

Reprenant les éléments du récit faisant référence au travail de chef de TPE, nous débutons cette analyse par des thématiques qui nous semblent importantes puisque constitutives de l'environnement dynamique du chef de TPE : la clientèle. Il nous a fallu passer par une première analyse de la thématique « rencontre avec un milieu », comme le montre la figure ci-dessous qui traite le cas d'Isabelle, pharmacienne, pour nous apercevoir qu'elle était transversale à d'autres thématiques « clientèle » et « salariat » et faisant finalement partie intégrante des deux. La figure ci-dessous représente le document soumis pour validation à Isabelle au cours de la phase de confrontation critique des données.

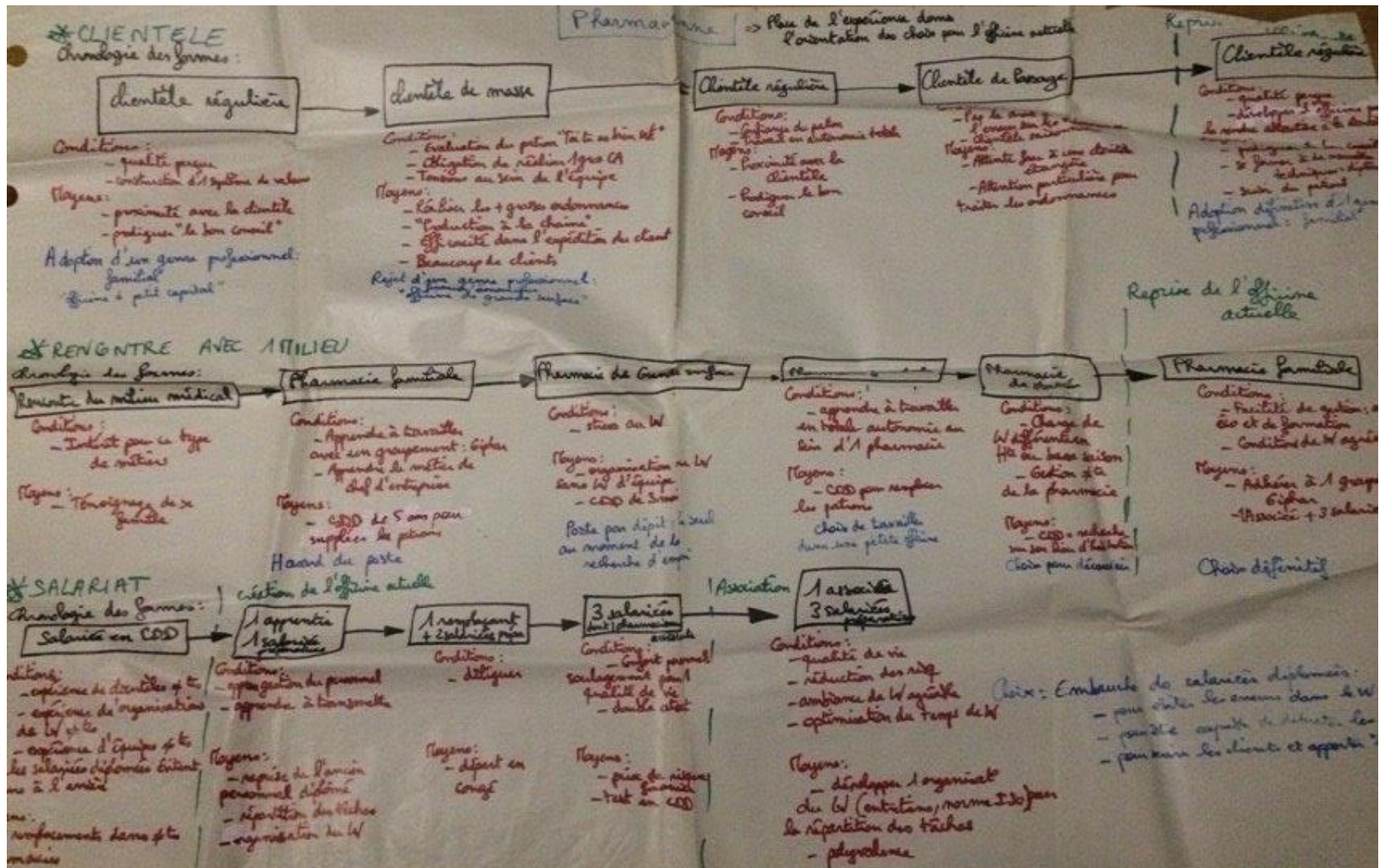


Figure 36: Exemple d'ébauche d'analyse de contenu relative au rôle de l'expérience dans l'orientation des choix du chef d'entreprise pour son travail actuel (Cas d'Isabelle, pharmacienne)

Pour le thème clientèle, par exemple, nous relevons le type de clientèle présent dans le récit de chaque chef d'entreprise et en retraçons sa chronologie au regard du parcours du chef de TPE, jusqu'à la création ou la reprise de l'entreprise actuelle par le chef de TPE. Chaque type de clientèle est pris dans sa dimension de concept organisateur de l'activité des chefs de TPE.

Le schéma ci-dessous donne à voir le document final d'analyse traitant du thème « clientèle » chez Isabelle, pharmacienne.

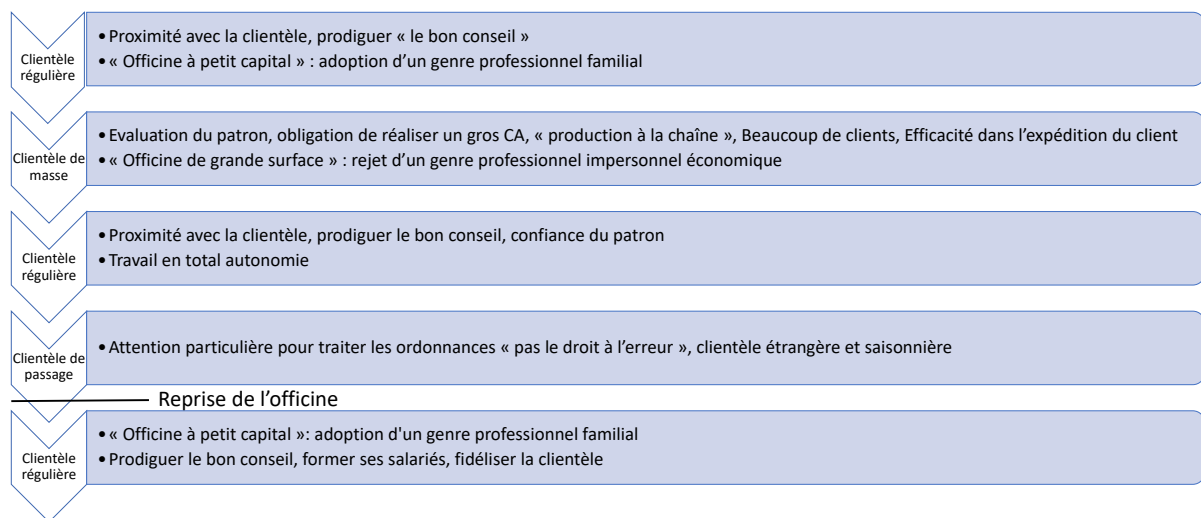


Figure 37 : Exemple d'analyse finale traitant le thème « clientèle », cas d'Isabelle, pharmacienne.

## 4.2 Analyse du travail

Pour caractériser le travail de chef de TPE, nous nous sommes appuyée sur les méthodes d'analyse du travail que proposent la psychologie ergonomique et la didactique professionnelle. Aucune grille d'observation n'a été construite au préalable, de manière à nous laisser guider par ce que nous allions observer au cours de cette journée en immersion avec le(s) chef(s) d'entreprise. Nous avons cependant en référence des points d'attention particuliers :

- la prescription et des contraintes règlementaires et législatives qui pèsent sur le travail des chefs de TPE ;
- l'environnement des chefs de TPE et particulièrement l'environnement humain ;
- l'organisation du travail : horaires, tâches effectuées par le chef d'entreprise, répartition des tâches entre le(s) chef(s) de TPE et les salariés et/ou les autres personnes œuvrant directement ou indirectement pour le fonctionnement de l'entreprise ;

- les conditions de travail des chefs de TPE
- les événements éventuels qui viennent perturber le cours du travail du chef d'entreprise ;

Chaque journée d'immersion avec le chef de TPE est enregistrée au moyen d'un dictaphone et les notes consignées dans un carnet de bord. Les relevés, tels que le montre l'extrait ci-dessous participent à la construction de chaque monographie :

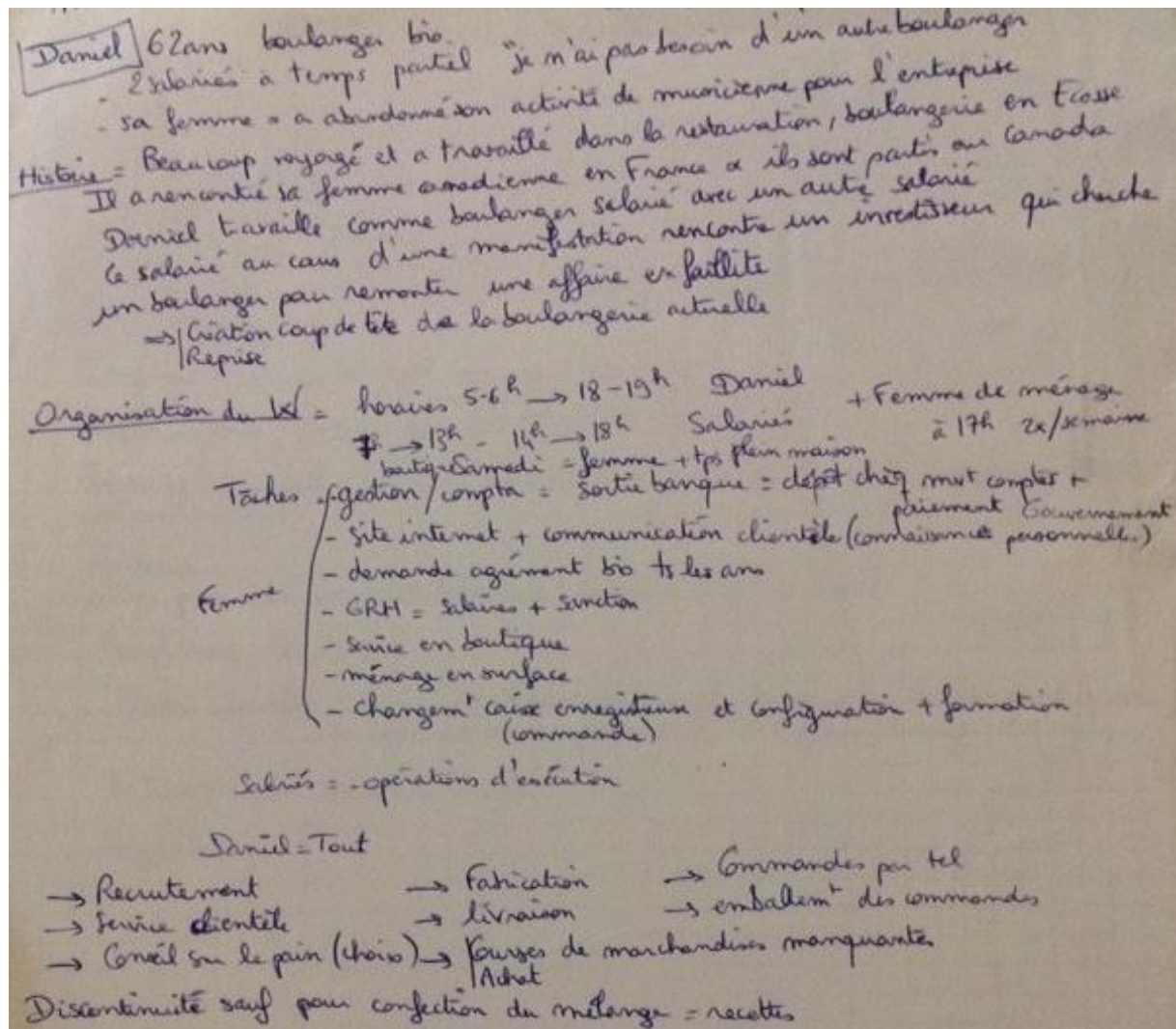


Figure 38 : Extrait du carnet de bord utilisé lors des journées en immersion (Cas de Daniel, boulanger biologique canadien)

Des entretiens concomitants et a posteriori de cette journée d'immersion sont réalisés. Au cours de l'observation, nous notons nos questions, nos étonnements comme le montre l'extrait du carnet de bord ci-dessous :

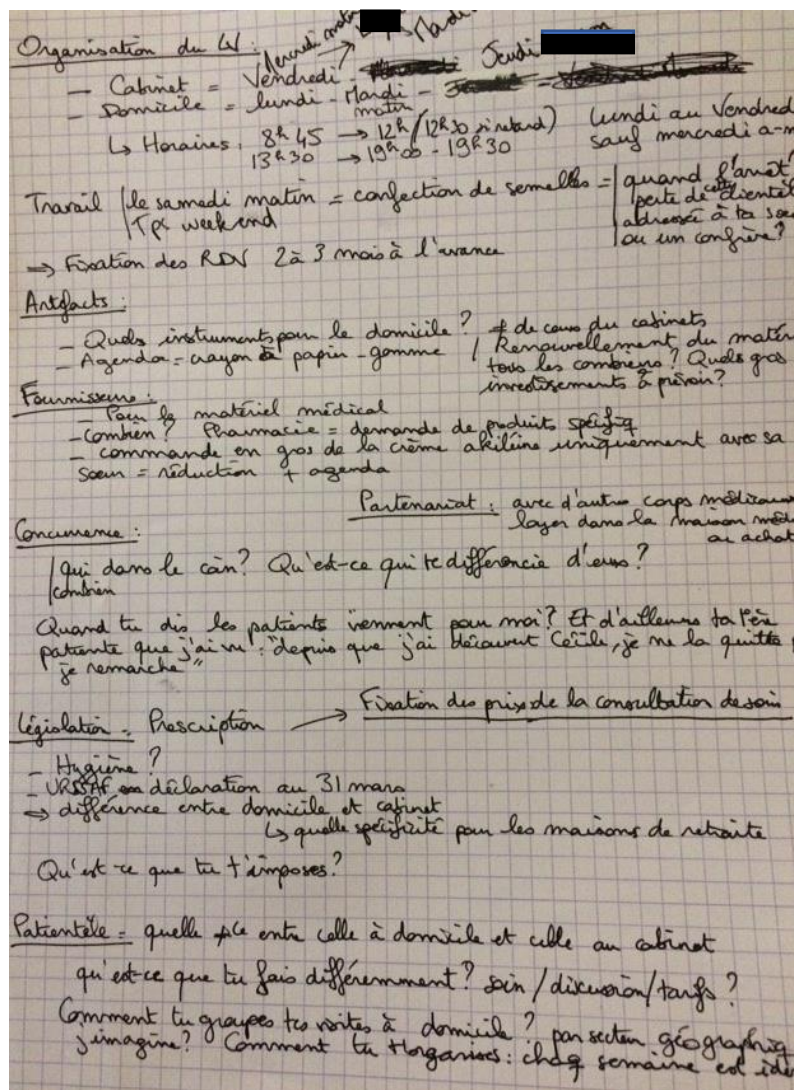


Figure 39: Extrait du carnet de bord utilisé lors des journées en immersion (Cas de Cécile, pédicure-podologue)

Chaque monographie est ensuite construite à l'identique.

L'enquête auprès des 3 chefs de TPE canadien était à la base un moyen de vérifier si des traits communs avec les chefs de TPE français pouvaient se dessiner malgré le changement de pays (notamment sur la question du salariat, grande préoccupation des chefs de TPE français, nous étions curieuse d'entendre les chefs de TPE sur cette question, sachant que les contraintes règlementaires et législatives en la matière sont différentes et allégées au Québec).

Avec les entretiens, nous souhaitions avoir accès au parcours raconté des chefs d'entreprise mais aussi à leur activité racontée, commentée. Bien souvent les récits des chefs de TPE sont héroïques, ils ont tendance à parfois détourner la réalité. Le fait de les confondre aux schémas

réalisés sur les parcours, ou sur les concepts organisateurs de leur activité, montre que leur parole est prise en compte sans pour autant ne s'en tenir qu'au récit héroïque qu'ils ont pu présenter. C'était aussi le moyen d'avoir accès à l'activité raisonnée.

Les observations rendent part d'une autre part de l'activité de travail. Elles rendent compte d'une activité réalisée, d'une activité dans son milieu, dans ses conditions matérielles. L'observation est le moyen d'approcher un peu du quotidien des chefs de TPE, quotidien rarement raconté dans les entretiens : organisation du travail, conditions de travail, part de l'activité empêchée ou de l'activité que les chefs de TPE ne veulent pas montrer, manières de faire avec les clients, les salariés, les fournisseurs, la caractérisation de leur environnement, les prescriptions : autant de catégories sur lesquelles l'attention était portée sans pour autant venir trop perturber le cours du travail par notre présence et nos interventions. Aussi notre présence dans un quotidien a permis de libérer la parole des chefs de TPE.

### **SYNTHESE DU CHAPITRE 3 :**

Nous avons rencontré un nombre important de chefs d'entreprise qui ont été choisis par proximité : une rencontre, puis une autre, puis encore une autre a ouvert un questionnement, nous a conduite à émettre de nouvelles hypothèses de travail et à enrichir notre problématique de départ.

La méthode a été affinée et enrichie par le nombre de cas de chefs de TPE, nombre que nous avons arrêté après saturation des données.

De la même manière que nous avons affinée, enrichie la méthodologie de recherche par le nombre de cas de chefs de TPE, nous avons ajusté la méthode d'analyse des données au fur et à mesure des résultats produits par ces analyses, de manière à rester fidèle aux données récoltées et aux résultats obtenus.

Toujours dans cette perspective de rester fidèle au discours des chefs de TPE et de leur donner vie dans cet écrit, nous les faisons parler dans les monographies et dans les résultats que nous présentons.



## Chapitre 4

# RÉSULTATS

La partie résultats s'organise autour des 4 grandes thématiques de la thèse : parcours, travail, compétences et apprentissage des chefs de TPE.

Le premier temps traite la question des parcours du point de vue des rencontres, des événements, des goûts et de comment les chefs de TPE emportés par leur destin, leur histoire parviennent à créer quelque chose d'individuel, de personnel, du point de vue des continuités et des discontinuités d'expériences de vie, de travail qui amènent à créer puis modifier une entreprise, du point de vue des formes, des objets d'expérience qui participent au maintien de l'équilibre entrepreneurial et familial, du point de vue des facteurs, des événements et des rencontres qui contribuent à assurer la continuité de l'entreprise et leur cohabitation avec la vie des chefs de TPE.

Le deuxième temps traite la question du travail : les chefs de TPE réalisent deux types de travail qui s'additionnent, se croisent à certains moments, ayant pour conséquence une charge physique et mentale importante. Nous détaillons ces deux types de travail, ainsi que leur articulation et examinons l'intelligence professionnelle dont font preuve les chefs de TPE, à travers leurs raisonnements.

Dans un troisième temps, nous caractérisons les compétences des chefs de TPE et abordons la manière dont ces compétences se construisent.

L'analyse des parcours des chefs de TPE et leur modélisation révèlent des variations et des similitudes traduisant une forme d'homogénéité des parcours au regard de quelques traits : des rencontres, des événements, des préférences, des continuités et des discontinuités d'expériences de vie et de travail qui participent à la création de quelque chose de personnel et au maintien de l'équilibre entrepreneurial et familial.

## 1 Vers la recherche d'une homéostasie familiale et entrepreneuriale

L'homéostasie est la « tendance des organismes vivants à maintenir constantes les conditions de vie. (...) Le principe d'homéostasie repose sur l'idée que les interactions entre l'environnement et l'organisme modifient l'état de ce dernier ; or, la survie de l'organisme nécessite le maintien des propriétés physiologiques de ses différents éléments entre des limites relativement précises. Tout risque de dépassement de ces limites déclenche des rétroactions qui vont mettre en jeu les mécanismes propres à rétablir l'équilibre rompu. » (Bloch & al., 2002, p.568). On peut retrouver une conception voisine chez le philosophe John Dewey et sa notion de continuité de l'expérience. Pour Dewey (1995) également, la notion d'interaction entre un organisme et son environnement est première. La continuité de l'expérience correspond à une nécessité vitale. Ce qu'ajoute Dewey et qui nous intéresse, c'est que des discontinuités interviennent fréquemment dans le cours de l'expérience, synonyme pour lui de cours de la vie. Celles-ci interviennent dans le cours des tâches quotidiennes, aussi bien que dans le cours plus global de l'expérience. Dans tous les cas, lorsqu'une discontinuité apparaît, c'est d'abord parce que l'activité est troublée, empêchée. Les manières de penser, de faire disponibles ne sont plus suffisantes pour faire face et rétablir la continuité de l'expérience. C'est là que Dewey fait entrer la notion d'enquête qui consiste à passer à un registre de pensée plus problématique. L'individu examine la situation troublée afin de la redéfinir et de trouver des manières de la penser et des manières d'agir nouvelles et de la transformer en situation suffisamment déterminée pour qu'il

soit possible d'agir (Mayen, 2013). C'est le rétablissement de la continuité de l'expérience. L'une des activités des chefs d'entreprise consiste ainsi à chercher à agir sur la continuité et une certaine homéostasie pour trouver et maintenir, en prenant des termes de Dewey une « transaction harmonieuse » avec leur environnement. Cette activité consiste ainsi à maintenir certaines conditions qui vont être différentes selon les cas de chef d'entreprise.

### L'homéostasie, famille et genre

L'homéostasie, nous l'identifions principalement dans l'analyse comparative des parcours entre hommes et femmes chefs de TPE. En effet, nous nous attendions en analysant les parcours des chefs de TPE à des différences liées au genre. Il s'avère que celles-ci ne sont pas aussi marquantes que nous le présumions et qu'une forme d'homogénéité existe globalement. Cette homogénéité se traduit par le fait que les orientations données à son parcours par chaque chef de TPE, qu'il soit homme ou femme, porte sur des stratégies visant à rechercher cette homéostasie. Les différences de genre que nous repérons portent sur la nature de ces stratégies. Les hommes vont davantage rechercher une homéostasie entrepreneuriale visant la rentabilité de leur entreprise en tant que *bon père de famille*, *bon mari* ou encore *bon patron* pour le(s) salarié(s).

Les femmes, quant à elles, développent des stratégies davantage en faveur de la recherche d'une homéostasie familiale, avec toutefois des orientations différentes données à leur parcours :

Danièle, fleuriste, Isabelle, pharmacienne, Véronique, sanglier et Murielle, infirmière ont, par exemple, orienté leur parcours de manière à privilégier la construction de leur famille et la construction de la carrière professionnelle de leur époux ou conjoint avant leur propre carrière professionnelle et avant la création ou la reprise de leur entreprise : « *J'ai suivi mon mari qui était muté à Paris et j'ai recherché un emploi là-bas* », dit Danièle. L'extrait de modélisation du parcours de Danièle, présenté ci-dessous, montre trois déménagements initiés par les mutations successives de son mari et la difficulté pour elle de s'installer dans une stabilité

professionnelle, avant de prendre la décision d'orienter son parcours professionnel vers la création de son entreprise.

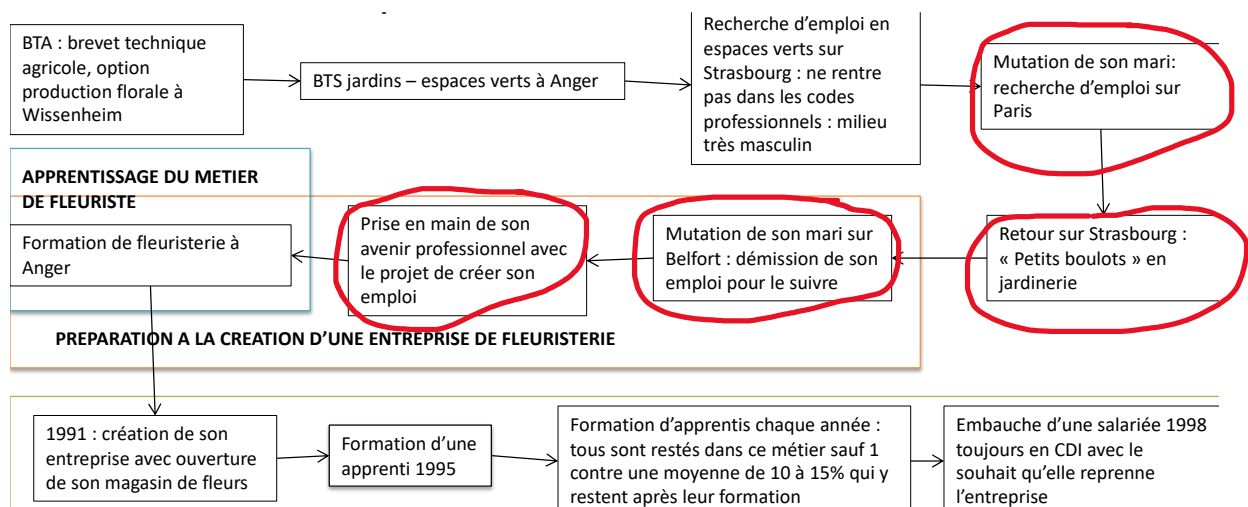


Figure 40: Extrait de modélisation du parcours de Danièle, fleuriste.

Pour Isabelle, pharmacienne, l'extrait ci-dessous montre des similitudes avec le parcours de Danièle, fleuriste. Les étapes matérialisées en rouge montrent les événements marquants qui ont impactés les orientations qu'Isabelle a donné à son parcours, tels que privilégier la carrière professionnelle de son mari, créer sa famille et être présente pour élever ses enfants.

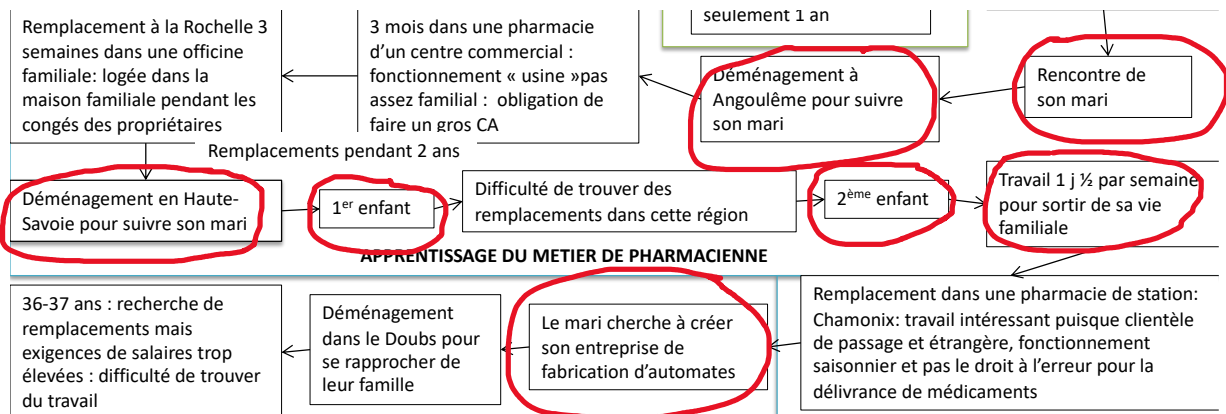


Figure 41: Extrait du parcours d'Isabelle, pharmacienne.

Une difficulté à trouver du travail, l'autonomie grandissante de leurs enfants et l'entreprise de son mari, florissante ont poussé Isabelle à reprendre une officine et à la conduire de manière à préserver l'homéostasie familiale en s'associant à l'une de ses employées pour réduire son temps de travail.

Des similitudes se retrouvent dans les parcours de Murielle et de Véronique. « *J'étais salariée le temps d'élever les enfants, j'avais des horaires fixes plus facile pour s'occuper d'eux, alors que Patrick, lui pouvait travailler beaucoup quand c'est la grosse période des Mont d'or... euh 12h par jour... euh et pis après moins en saison basse donc quand les enfants étaient petits, ça pouvait être un peu compliqué et on n'aurait pas pu fonctionner comme on le fait aujourd'hui.* », dit Véronique, sanglier.

La création ou la reprise de leur entreprise pour ces quatre chefs de TPE est arrivée après l'installation d'une forme d'homéostasie familiale : les enfants gagnent en autonomie, dégageant ainsi du temps à la maman pour se consacrer à d'autres activités telles que la création/la reprise et la conduite d'une entreprise. Les orientations données au parcours par ces quatre chefs de TPE femme semblent au départ être prédéterminées et empruntées du modèle patriarcal où l'homme détient la charge de subvenir aux besoins de sa famille. Le détachement de ce modèle vient ensuite par la création/reprise de leur entreprise et par sa conduite, tout en recherchant à préserver l'homéostasie familiale créée.

Pour Axelle, décoratrice d'intérieur-reprographe, Cécile, pédicure-podologue, Adeline, pharmacienne et Carine, infirmière, les orientations données à leur parcours sont d'abord en faveur d'une indépendance financière de manière à pouvoir ensuite créer une homéostasie familiale. Comme le montre la modélisation ci-dessous, Axelle va chercher à construire et asseoir son identité de chef d'entreprise et va faire des choix orientés vers une projection et une stabilité financière, de manière à pouvoir envisager de créer une famille.

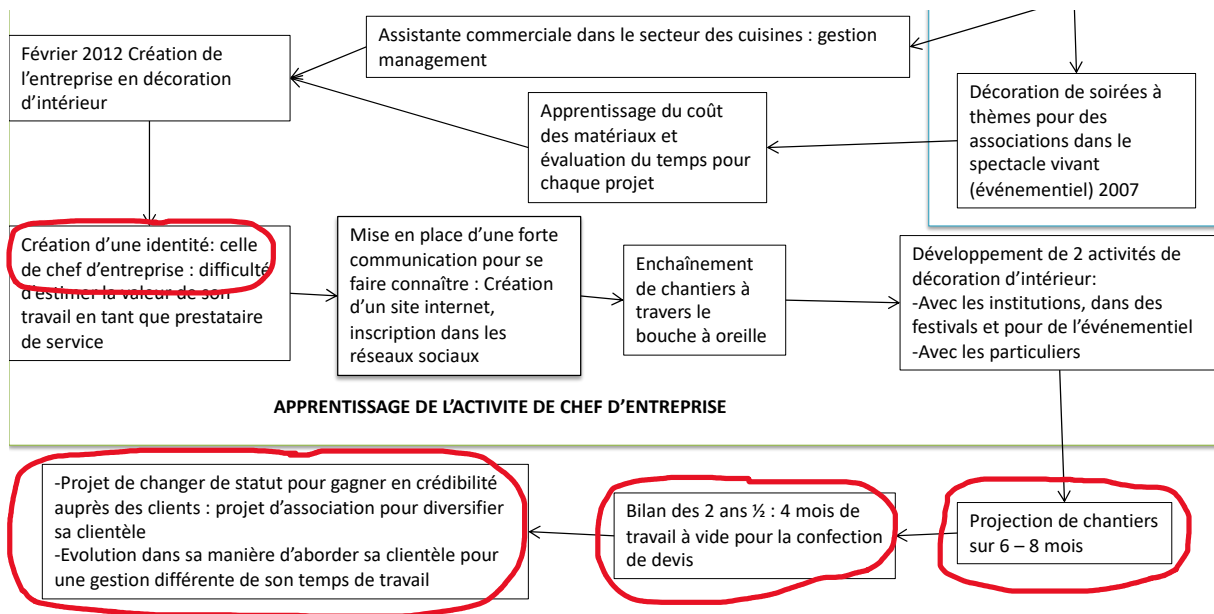


Figure 42: Extrait du parcours d'Axelle, décoratrice d'intérieur, reprographe.

Cécile a suivi les traces de sa sœur, elle-même pédicure-podologue en calquant son parcours sur celui de sa sœur et en saisissant l'opportunité que cette dernière lui offrait au moment de sa deuxième maternité. Comme le montrent les différentes étapes matérialisées en rouge, Cécile, comme sa sœur, a créé son entreprise, l'a développée pour ensuite réduire son activité de manière à pouvoir se consacrer à ses deux maternités et à une stabilité familiale.

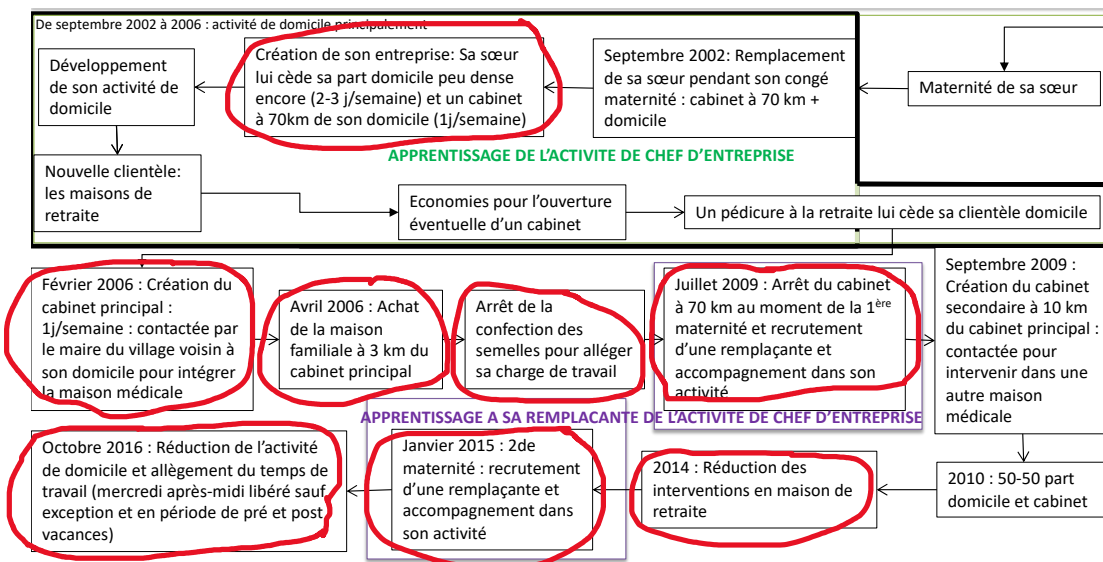


Figure 43: Extrait du parcours de Cécile, pédicure-podologue.

Il apparaît que les stratégies d'orientation du parcours développées par les femmes chefs de TPE sont colorées différemment selon les cas : réduction du périmètre d'intervention, choix et

formation d'une remplaçante, changement de statut de l'entreprise et association, attente que les enfants gagnent en autonomie. Cependant, toutes ces stratégies d'orientation des parcours des chefs de TPE femmes sont en réponse aux événements marquant qui surviennent dans la vie de famille, tels que par exemple, la naissance d'un enfant.

Leur parcours est davantage impacté par ces événements que ceux des chefs de TPE hommes. Seul Christophe, peintre-plaquiste, mari de Cécile, pédicure-podologue évoque l'impact de la vie de famille sur son activité de chef d'entreprise : *« Depuis qu'on a les enfants, j'ai dû finir plus tôt mes journées pour aller les chercher à la crèche et au périscolaire. C'est moi qui m'occupe d'eux le soir et qui fait à manger en attendant que Cécile rentre. Elle a des RDV jusqu'à 19h, elle rentre pas avant 19h30 en général. Son activité est plus rentable et moi je peux plus adapter mes horaires, donc on a fait ce choix. Comme quand les enfants sont malades, c'est plutôt moi qui m'arrange pour être là parce qu'après c'est plus difficile pour elle de caler des RDV annulés. »* Aucun autre homme n'évoque bouleverser son activité de chef d'entreprise pour l'adapter à sa vie de famille et/ou à des conditions de vie meilleures. La rentabilité et la pérennisation de l'entreprise semblent primer : *« Certains mois, je m'prends pas de salaire sinon je pourrais pas payer mes charges et pourtant je fais des journées où ma femme ne me voit pas. Je rentre tard. Mais j'ai fait le choix de devenir patron donc à côté de ça, c'est moi qui décide, personne pour me dire ce que je dois faire. »*, dit Julien carrossier-peintre.

Les femmes chefs de TPE présentées ci-dessus, semblent avoir construit et élaboré une continuité entre leurs aspirations ou mobiles personnels de vie et les conditions familiales. Elles ont pu suspendre sans renoncer à leurs inspirations, les élaborer pour les rendre compatibles avec leur vie familiale, autrement dit, en équilibre avec celle-ci. Dans ce sens, il y a encore là une différence avec les hommes, hormis pour Cyrille et Nicolas, coiffeurs associés et conjoints, pour qui l'on peut se poser la question d'une forme d'équilibre affectif par le travail en commun et une qualité de vie.

Lorsque nous évoquions plus haut la question de la transaction harmonieuse avec leur environnement pour les chefs de TPE, il paraît important, à ce stade, de préciser de quel environnement nous parlons et de le caractériser au regard de nos résultats. Nous avons montré précédemment que les femmes semblent faire entrer l'environnement familial dans leur situation, davantage que les hommes. A travers notre propos, nous opérons une distinction entre situation et environnement et nous nous référons à Dewey lorsqu'il parle de moments où dans l'enquête ou à travers les circonstances, certaines parties de l'environnement entrent dans la situation. Elles sont donc agissantes et aussi susceptibles de faire l'objet de l'action. Chez les femmes chef de TPE, l'environnement familial semble les entraîner à raisonner leur parcours, tout comme les chefs de TPE coiffeurs. Les différentes composantes de l'environnement, telles que les autres humains et les prescriptions, normes et contraintes que nous décrivons ci-dessous, donnent à voir la manière dont celles-ci façonnent le parcours et l'activité du chef de TPE, la manière dont ces différentes composantes, à des niveaux différents, interviennent et participent à enclencher des prises de décisions de la part des chefs de TPE. Au même titre, l'activité des chefs de TPE façonnent cet environnement. Les chefs d'entreprise s'inscrivent dans une dynamique interactionnelle avec celui-ci. Voyons, à travers sa caractérisation, comment cet environnement participe à déclencher, entretenir des continuités et/ou des discontinuités d'expérience de vie familiale et entrepreneuriale.

## 2 L'environnement humain

Contrairement aux idées reçues, les autres humains qui gravitent autour des chefs de TPE sont nombreux et influents. Différentes classes d'humains participent à l'orientation du parcours du chef d'entreprise, à la transformation des équipes de travail, de l'entreprise et du milieu dans lequel ceux-ci évoluent. Un monde d'habitudes semble se construire avec les personnes qui gravitent autour du chef de TPE. Le travail des chefs de TPE s'effectue avec d'autres et pour



d'autres, mais d'autres travaillent aussi pour les chefs de TPE. Nous recensons différentes catégories, occupant divers rôles et places auprès des chefs d'entreprise.

## 2.1 Le milieu familial

Les membres du cercle familial jalonnent le parcours des chefs d'entreprise. Ils prennent une place importante dans les prises de décisions relatives à l'orientation de leur parcours, mais aussi dans les prises de décision relatives à l'entreprise.

### 2.1.1 Milieu familial : influent quant à l'orientation professionnelle des chefs de TPE

Pour chaque chef de TPE, un ou plusieurs membres du cercle familial influent dans le choix que va faire le chef d'entreprise pour son futur métier et/ou pour l'activité de l'entreprise. L'individu au cours de sa vie, doit s'adapter à son environnement et intégrer les éléments socioculturels de son milieu. Ce processus de socialisation commence dès la petite enfance et perdure durant l'adolescence au sein du milieu familial, du système scolaire puis dans le milieu professionnel en tant qu'adulte. Nos résultats montrent que les chefs de TPE s'approprient et font vivre leur héritage familial, le transforment ou au contraire le rejettent.

Certains chefs de TPE s'inscrivent dans la continuité d'un modèle familial dont ils sont imprégnés en reprenant l'entreprise familiale par exemple ou en apprenant un métier exercé par une personne de leur entourage familial. Cyrille, coiffeur, passe des journées entières dans le salon de coiffure de sa tante depuis son enfance. Cécile pédicure-podologue suit les traces de sa sœur en exerçant la même profession : « *Je ne connaissais pas du tout la profession pédicure podologue. Je savais que ma grand-mère allait consulter mais euh... voilà que c'était pour ses pieds mais sans trop savoir ce qui se passait. Après j'ai appris la profession par ma sœur qui est devenue pédicure podologue 3 ans avant moi.* » Joël, pépiniériste et Patrick, sanglier reprennent l'entreprise de leur père. Axelle, décoratrice d'intérieur, sérigraphe s'engage dans

la voie artistique initiée par ses parents suite à la perte tragique dans un incendie de toute sa famille.

D'autres chefs de TPE se démarquent du modèle familial en créant leur propre entreprise ou en exerçant un métier très différent des membres de leur famille. Jean, webdesigner nous dit : *« Travailler toute ma vie et trimer en usine comme mes parents, c'était pas possible. Et chez Peugeot... non pas possible. »* Nicolas, coiffeur, a d'abord suivi les aspirations de ses parents, tous deux professionnels de santé au statut élevé, en s'orientant vers des études de psychologie, avant de tout abandonner pour suivre son souhait d'apprendre la coiffure : *« J'avais le projet de devenir coiffeur. Pour mes parents, réussite sociale rime avec statut élevé et coiffeur, c'est pas assez bien. Par dépit, je me suis inscrit en licence de psychologie. A la fin de la licence, j'ai pris en main mon avenir professionnel et j'ai cherché à découvrir le métier de coiffeur. »*

Certains chefs de TPE semblent suivre leur destinée familiale quand d'autres la rejettent. Ils semblent emportés par leur destin, leur histoire et en même temps ils semblent qu'ils parviennent à créer quelque chose de personnel à travers leur entreprise.

### 2.1.2 Milieu familial : une aide précieuse qui agit dans l'ombre du chef de TPE

Pour la plupart des chefs de TPE homme en couple, la conjointe représente une aide qui agit dans l'ombre. Le plus souvent, la personne qui l'accompagne dans la vie, supplée le chef de TPE dans les tâches qu'il n'a pas le temps de réaliser ou qu'il n'aime pas faire, le plus souvent des tâches administratives qui se révèlent pourtant capitales pour le fonctionnement de l'entreprise. *« C'est ma femme, secrétaire de mairie, qui fait mes devis, mes factures et ma comptabilité. Elle se charge de tout mettre ensemble et d'envoyer au comptable. Je dois juste lui noter ce que je propose au client pour qu'elle sache ce qu'elle va mettre dans le devis mais même ça des fois je tarde à le faire alors les clients me relancent... »*, dit Joël, pépiniériste. Le rôle de la femme de Daniel, boulanger biologique québécois, a été déterminant dans l'obtention

de sa certification biologique « *Québec vrai* ». Elle a monté le dossier et a ensuite développé toute la communication autour du label obtenu, de manière à attirer une clientèle différente.

En termes de compétences de chef d'entreprises, on observe une distribution des compétences et non pas une prise en charge de la totalité des tâches à réaliser par le chef d'entreprise lui-même. Autant qu'il le peut, il se décharge de tâches mais aussi de certaines compétences prises en charge par d'autres. Alors que la comptabilité-gestion est considérée comme essentielle, à juste titre, elle est souvent redistribuée dans l'entourage ou à des professionnels.

Pour d'autres chefs de TPE, tels que Christophe, Danièle et Isabelle, l'aide apportée se situe au niveau de l'activité de production. Pour Christophe, peintre-plaquiste, c'est sa femme Cécile, pédicure-podologue qui lui trouve sa clientèle parmi sa patientèle ou des connaissances de sa patientèle. Le mari d'Isabelle lui a construit son robot distributeur automatique de médicaments et assure la maintenance en cas de panne. Le mari de Danièle est formateur dans un CFPPA en horticulture. Il lui apporte son aide le week-end pour servir les clients et agencer et entretenir le magasin.

Pour Cyrille et Nicolas, coiffeurs, l'aide de leurs proches s'oriente davantage vers des tâches de la vie quotidienne. Les parents de Cyrille vont parfois pendre leur linge ou entretenir leur maison et leur déposer des plats pour qu'ils aient à dîner dès leur retour tardif de leur journée de travail.

Toutes les entreprises de l'échantillon présenté se situent hors des très grandes métropoles, en région Bourgogne-Franche-Comté. On peut se poser la question de savoir si cette aide familiale serait aussi forte pour des entreprises situées géographiquement dans de très grandes villes telles que Paris ou Lyon.

### 2.1.3 Milieu familial : salarié de l'entreprise

Dans certaines TPE, le conjoint est salarié de l'entreprise. Dans tous les cas rencontrés, seule la femme est salariée de l'entreprise de son mari et non l'inverse. La femme de Gaëtan, garagiste

québécois, supplée son mari dans les tâches administratives. Elles viennent suppléer leur mari sur les tâches, le plus souvent administratives, que les chefs de TPE n'aiment pas réaliser ou n'ont pas les compétences nécessaires pour pouvoir les faire.

Hormis les femmes de chefs de TPE, ce sont les fils qui sont salariés de l'entreprise, avec une prédestination à reprendre l'entreprise familiale. C'est le cas de Joël, pépiniériste dont les deux fils ont fait leur apprentissage aux côtés de leur père et sont aujourd'hui salariés de l'entreprise familiale, comme lui-même l'avait fait aux côtés de son père.

Cas particulier des sangliers :

Véronique, la femme de Patrick, sanglier, est à la fois salariée de l'entreprise de son mari pour les tâches administratives, pour la confection des boîtes et le traitement des sangles pour le Mont d'or et autoentrepreneur, pour la récolte des sangles en basse saison du Mont d'or. L'extrait ci-dessous fait état de cet entremêlement des parcours et des diverses activités de chacun :

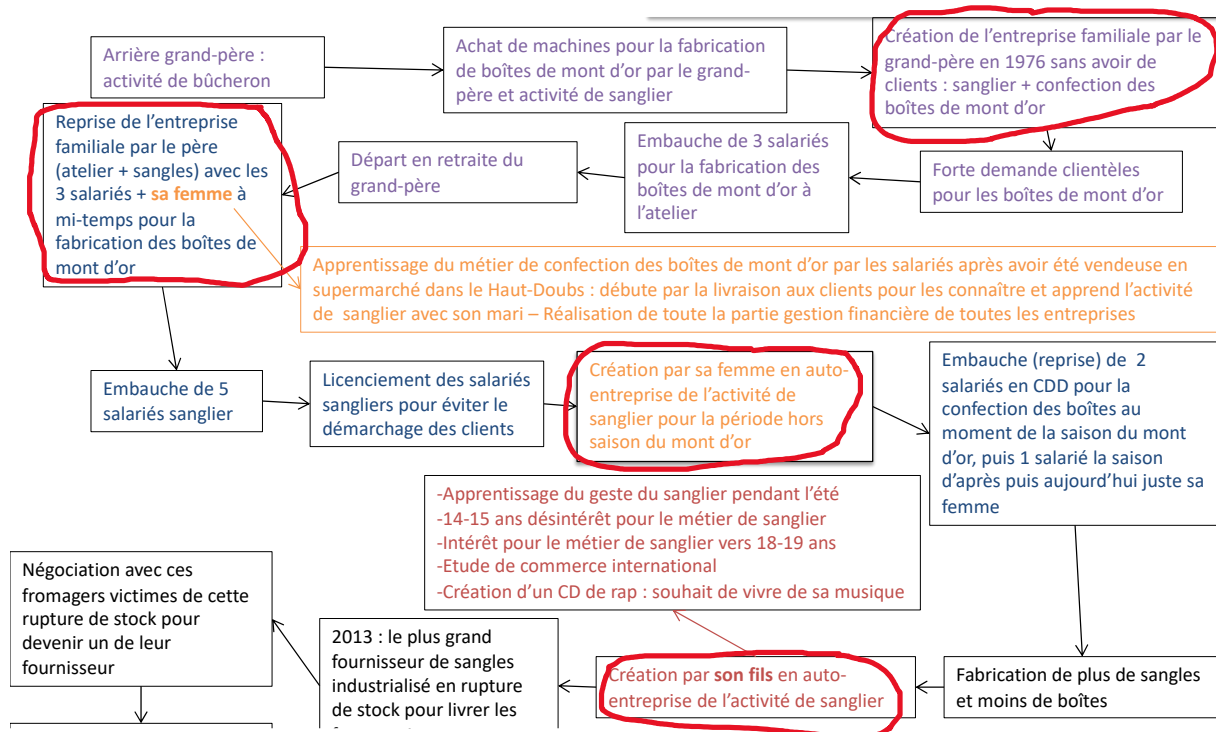


Figure 44 : Extrait des parcours de la famille exerçant l'activité de sanglier.

Les quatre figures principales de la famille exerçant l'activité de sanglier sont matérialisées en rouge dans le schéma ci-dessus. Il donne à voir une répartition innovante de gestion d'entreprise au sein d'une même famille exerçant comme activités principales la confection de boîtes de Mont d'or et sanglier.

- Le grand-père, bûcheron de métier et créateur de l'entreprise familiale de fabrication de boîtes de mont d'or et de prélèvement de sangles, a transmis l'entreprise à son fils Patrick.
- Patrick a embauché sa femme, Véronique, en tant que salariée au moment de la reprise de l'entreprise familiale pour la confection des boîtes en saison haute du mont d'or, pour la gestion administrative de l'entreprise et pour le traitement des sangles récoltées.



*Figure 45: Véronique fabriquant 1 millier de boîtes de mont d'or par jour avec l'agrafeuse à fil achetée par le grand-père dans les années 70.*

- Véronique a créé son entreprise de sanglier pour la saison basse du Mont d'or.
- Elie, fils de Véronique et de Patrick, souhaite devenir rappeur mais en attendant, il s'est déclaré autoentrepreneur pour suppléer son père dans l'activité de sanglier et met à profit ses études de commerce international en donnant une dimension internationale à l'entreprise familiale.

Il est possible d'émettre l'hypothèse que dans cette entreprise comme dans d'autres, c'est l'optimisation fiscale et économique qui guide les stratégies que les chefs de TPE vont développer pour leur entreprise. De même, si les femmes aident à l'administration, d'abord cela

est assez classique, ensuite, certaines sont compétentes dans le domaine puisqu'elles exercent des tâches de ce type dans leur métier.

#### 2.1.4 Rôle de conseil du cercle familial

Le cercle familial proche est parfois dans un rôle de conseiller lorsque l'entreprise se trouve dans un changement de cycle et que le chef de TPE a une décision à prendre : embauche et recrutement d'un nouveau salarié suite à un départ en retraite, agrandissement de l'entreprise, changement de locaux, changement de statut, changement d'orientation de l'entreprise, etc. Le mari de Danièle, fleuriste, formateur en horticulture dans un CFA conseille à sa femme d'ouvrir un second magasin dans une ville voisine. Lui proposant son soutien et son aide dans la gestion des deux, celle-ci suivit son conseil. Cette expérience ne s'est pas avérée très concluante, Danièle se retrouvant confrontée à davantage de tâches liées à la fonction de direction, elle a revendu le deuxième magasin : « *Mon magasin fonctionnait bien et mon mari a vu qu'un fleuriste vendait. J'étais installée depuis euh... je calcule... euh... 13 ans et il m'a convaincue de faire les deux mais je pensais pas que ce serait si difficile... euh... donc j'ai revendu. (...)* En fait, mon plus gros problème euh... c'est que quand j'étais pas au magasin, le salarié qui gérant faisait pas pareil que moi et je repassais derrière. Et moi j'arrive pas bien à reprendre quelqu'un, j'essaie de lui expliquer mais ça me coûtait trop. Euh... donc j'ai revendu le deuxième magasin. », dit Danièle. A travers les propos de Danièle, on s'aperçoit que l'encadrement des salariés représente une difficulté pour elle. Cette difficulté se retrouve dans tous les discours des chefs de TPE. L'encadrement des salariés, comme le recrutement, représentent des situations qui posent problème aux chefs de TPE.

Isabelle, pharmacienne, consulte son mari avant de s'associer. Ils décident de partir les deux couples ensemble à un séminaire et de se rencontrer avant de proposer à Adeline de s'associer.

Jean, webdesigner, est conseillé par sa sœur et son beau-frère, lui-même à la tête d'une TPE depuis plus de 20 ans avant, avant la création de son entreprise. Ce sont eux qui l'encouragent à créer.

Le milieu familial semble conseiller les chefs de TPE, intervenir sur la continuité de leurs expériences de vie et de travail les amenant à créer et/ou transformer leur entreprise.

## 2.2 Les professionnels extérieurs à l'entreprise

Le comptable et le banquier sont des professionnels extérieurs à l'entreprise souvent évoqués par les chefs de TPE. Le comptable effectue ce pour quoi il est sollicité au départ par le chef de TPE, des tâches de comptabilité et de gestion : « *Tu délègues au comptable ce que tu ne sais pas trop faire* », dit Frédéric, propriétaire d'un commerce-bar à vin.

Au même titre que le cercle familial, ces professionnels sont consultés par les chefs d'entreprise dans le rôle de conseiller de manière à conforter leurs prises de décision relative à la conduite et à l'évolution de leur entreprise : Isabelle, pharmacienne consulte l'avis de son comptable lorsqu'elle cherche à s'associer avec Adeline, salariée ou souhaite embaucher un(e) nouveau(elle) salarié(e).

Parfois, le comptable et/ou le banquier endosse ce rôle de conseiller sans avoir été sollicité par le(s) chef(s) de TPE, en tant que donneur d'alerte : Cyrille et Nicolas, coiffeurs, sont interpellés par leur comptable qui leur conseille de ne pas étendre davantage leur clientèle auquel cas ils changeraient de catégorie et paieraient davantage de charges. Ce conseil ébranlant leur enthousiasme oriente leur prise de décision en faveur d'un changement conséquent lorsqu'une opportunité se présente : Cyrille et Nicolas achètent le salon de coiffure d'une de leur concurrente quelques numéros de rue plus loin, plus spacieux, recrutent de nouveaux salariés et louent leurs anciens locaux à la concurrente en question. Le comptable, par son conseil, est venu troubler l'homéostasie entrepreneuriale existante chez Cyrille et Nicolas. L'activité a ici

été troublée, créant une discontinuité de leur expérience entrepreneuriale : « *Comment un comptable peut dire ça à des chefs d'entreprise ? Comment on peut arriver à nous dire « attention, ne travaillez pas plus », limite « refusez des clients », sinon vous allez payer passer dans la catégorie supérieure (au niveau de l'Urssaf, Ndlr). On n'y croyait pas.* », dit Nicolas. De manière à rétablir la continuité de leur expérience entrepreneuriale et sortir de ce trouble créé par le comptable, ils saisissent une opportunité et décident de s'implanter dans un salon plus grand, qui accueille une clientèle plus importante.

### 2.3 Les associés

Les cas d'association présentent différentes configurations. Certaines associations se créent en même temps que la création ou la reprise de l'entreprise. C'est le cas de Cyrille et Nicolas, coiffeurs ou de Maxime, Hervé et Gérald, créateurs d'outils de veille et de lutte contre la cybercriminalité ou encore de Frédéric, propriétaire d'un commerce-bar à vin qui avait créé son entreprise avec deux associés. Le statut de l'entreprise est créé en ce sens. Pour d'autres, l'intégration d'un associé se propose au bout de quelques années d'existence de la TPE et implique un changement de statut de l'entreprise et donc un changement de cycle de l'entreprise. C'est le cas d'Isabelle et Adeline, pharmaciennes et de Murielle et Carine, infirmières. La recherche d'une homéostasie familiale comme présentée plus haut et une amélioration des conditions de travail avec réduction des amplitudes horaires induit la prise de décision du chef de TPE quant à son choix de s'associer et de faire évoluer l'entreprise vers une conduite à deux têtes.

Contrairement à ce que nous aurions pu penser, la question de la formation n'influe que très peu le processus de création d'association des chefs de TPE. Les résultats montrent que les parcours des associés présentent des différences du point de vue de leur formation.



Seules Isabelle et Adeline, pharmaciennes et Murielle et Carine, infirmières ont suivi la même formation initiale, passage obligé pour exercer les métiers d’infirmière et de pharmacienne.

Certains chefs de TPE associé ont suivi une formation initiale différente de celle de leur associé, parfois dans le même secteur d’activité, parfois non.

L’exemple de Cyrille et Nicolas, coiffeurs illustre notre propos. Comme le montre l’extrait ci-dessous, Cyrille a suivi un cursus « classique » de formation pour obtenir ses CAP coiffure et pour exercer le métier de coiffeur. Il a ensuite passé un brevet professionnel de manière à pouvoir se donner le choix de créer ou reprendre un salon de coiffure.

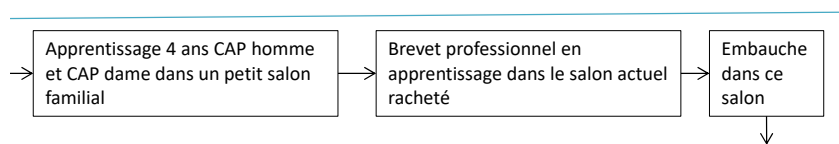


Figure 46: Extrait du parcours de formation de Cyrille, coiffeur.

Nicolas, quant à lui, a d’abord suivi une licence en psychologie dans le cadre de sa formation initiale, tel que le montre le schéma ci-dessous. Une fois son diplôme obtenu, il s’est réorienté dans la coiffure et passe son CAP coiffure en formation continue, ainsi que son brevet professionnel après avoir rencontré son futur associé dans le travail et dans la vie.

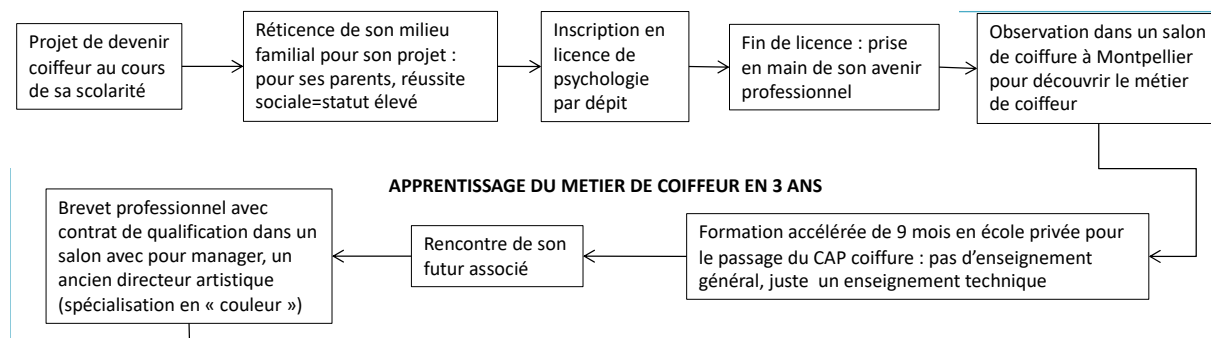


Figure 47: Extrait du parcours de formation de Nicolas, coiffeur.

L’élément qui s’avère être commun à tous les chefs de TPE et déterminant dans le processus de création d’une association, c’est la rencontre d’une personne avec laquelle il est possible de

projeter une compatibilité à conduire et faire évoluer l'entreprise, en tenant compte des dimensions individuelles de chacun des futurs associés.

Certaines de ces associations représentent un pari pour les chefs de TPE : chacun se connaît parfois très peu, ce qui rend relativement incertaine l'issue quant à la pérennité de l'entreprise. Les futurs associés ont des intérêts communs, des idées communes qui rassemblent et qui parfois font jaillir une forme d'innovation à l'origine de la création de l'association et de l'entreprise. *« C'est ça l'opportunité en fait, c'est de trouver des gens qui ont envie au même moment de leur vie de créer quelque chose avec l'opportunité, c'était aussi on était à peu près sur la même longueur d'onde, même si on se connaissait très peu. »*, dit Frédéric, propriétaire d'un commerce-bar à vin. Cependant, cette méconnaissance de l'autre dans la conduite de l'entreprise s'apparente à un pari dans le sens où la dimension individuelle de chacun des associés (préoccupations du moment, préférences) peut mettre à mal cette association. Frédéric a fait les frais de la méconnaissance de ses partenaires et conduit aujourd'hui seul son entreprise créée à trois associés au départ.

Pour d'autres, l'association révèle une issue beaucoup moins incertaine. Isabelle a repris seule l'officine actuelle. Quelques années plus tard, elle embauche Adeline, qui vient présenter sa candidature en tant que salariée. Isabelle forme Adeline, quasiment sortie de la faculté et elles apprennent à travailler ensemble et à évoluer ensemble. Elles s'entendent assez vite en matière de conduite de l'officine, de prises de décisions.

Pour Hervé, Maxime et Gérald l'association est née au cours d'une partie de tennis et au détour d'une idée et d'un projet commun. L'idée relative à la nature de leur activité de production, la complémentarité de leurs compétences et leur entente a favorisé la création de leur association et de leur entreprise. *« C'est des projets voilà, ça peut pas se faire autrement qu'à trois. Il faut bien des robots, il faut bien des ingénieurs, il faut bien un expert en cybercrime et donc il y a*

*aucun de nous qui pouvait lancer ça tout seul et pis l'idée, le projet est venu par l'assemblage de nos connaissances, de notre expertise, de nos visions. », dit Gérald.*

La complémentarité des compétences entre les différents associés et les exigences de chacun liées à leurs dimensions individuelles semblent être à l'origine d'associations pérennes.

Dans nos résultats, nous identifions plusieurs raisons qui semblent pousser les chefs de TPE à s'associer :

- La réalisation du projet de création : l'activité nécessite d'être plusieurs ;
- le souhait d'améliorer leurs conditions de travail en répartissant leur temps de travail et leur charge de travail : la charge de travail et l'amplitude horaire sont diminuées par un partage des tâches en fonction de leurs compétences et de leurs préférences ;
- le souhait de préserver leur santé : la charge de travail étant diminuée, ils peuvent prendre davantage de temps de pauses ou poser des congés et s'économiser dans le rythme de travail allégé ;
- le souhait d'alléger la charge mentale : les décisions relatives à l'entreprise se prennent à plusieurs et le partage des tâches rend possible cet allègement ;
- les chefs de TPE ont des compétences spécifiques propres à leur domaine d'intervention et pour que l'entreprise puisse exister et être performante, il faut que ces compétences soient réunies ;

#### *Cas particulier d'association : les sangliers :*

Les sangliers représentent un cas particulier d'association : celle-ci revêt une forme informelle d'association. On pourrait considérer que chaque TPE : celle du grand-père, du père, du fils et de la mère, s'apparente aux bras d'une même entité familiale qui œuvre en faveur de sa pérennisation. Les différentes couleurs présentes dans le schéma ci-dessous montrent les différents bras en question et rendent compte d'un entremêlement de ces bras visant à œuvrer pour un but commun : conduire et faire évoluer l'entreprise créée à la base par l'arrière-grand-

père, reprise par le grand-père, aujourd'hui en retraite mais toujours à l'ouvrage pour faire vivre cette entité.

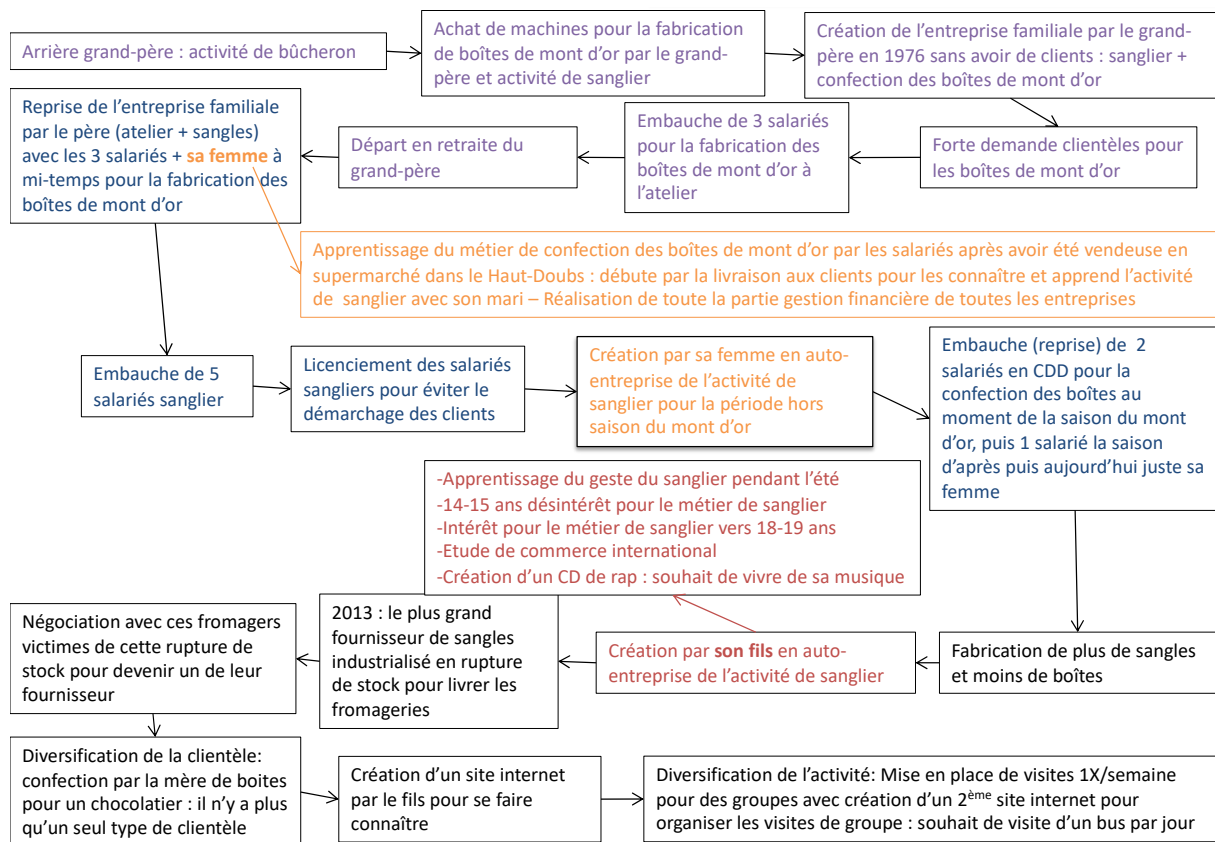


Figure 48: Parcours d'association des chefs de TPE sanglier.

(Légende couleurs pour les parcours de chacun : violet : le grand-père/bleu : le père, Patrick/orange : sa femme, Véronique/rouge : leur fils, Elie/noir : « l'association informelle »).

Ce qui est intéressant, c'est que cette famille a recours à des formes nouvelles d'associations : le but est de pérenniser l'entreprise familiale. Le travail de sanglier étant plus ou moins important selon les saisons, la flexibilité qu'ils ont créé du point de vue de la main d'œuvre vient les libérer du salariat et de ce que cela coûte.

## 2.4 Les salariés

Les salariés représentent l'une des classes d'humain qui préoccupe le plus le chef de TPE.

Le statut et l'activité de production de l'entreprise s'avèrent représenter des concepts organisateurs, ils orientent l'activité du chef de TPE en matière de recrutement de salariés et participent à orienter leurs prises de décision.

Les chefs de TPE qui ont choisi comme statut l'autoentreprise et la profession libérale énoncent que du point de vue de la rentabilité de l'entreprise, le recrutement d'un salarié viendrait entacher leur comptabilité et entraînerait un inconfort financier.

Pour les professions libérales, il apparaît préférable pour répondre à une affluence de clientèle, de chercher à s'associer comme l'ont fait Murielle et Carine, plutôt que recruter un salarié.

Cécile, pédicure-podologue a expérimenté le recrutement d'une remplaçante à la naissance de chacun de ses enfants. Elle a connu une perte de 50% de son chiffre d'affaires habituel pour la période en question. Cette perte vient de la rémunération de la remplaçante et du brassage de patientèle moins important.

Pour les autoentreprises, le plafond du chiffre d'affaires fixé par l'Urssaf rend difficilement rentable l'embauche d'un salarié, à moins d'une projection l'année suivante vers un changement de statut du type entreprise individuelle ou EURL, tel que le prévoit Axelle, décoratrice-sérigraphie.

L'activité de production de l'entreprise semble aussi jouer un rôle déterminant dans le choix qu'a le chef de TPE de recruter un salarié ou non. L'activité de garagiste, par exemple, impose de prendre rapidement un salarié. C'est pourquoi « les deux » Gaëtan de notre échantillon, ont des salariés : l'un, le plus jeune chef de TPE français rencontré, avec peu d'ancienneté a déjà deux salariés et l'autre, canadien, avec plus de 15 années d'ancienneté en tant que chef de TPE en a quatre. D'autres facteurs, dont la liste n'est pas exhaustive, semblent influencer la prise de décision du chef de TPE à recruter ou non un ou plusieurs salarié :

- l'abaissement de la charge de travail : Daniel, boulanger biologique donne les tâches simples et répétitives à ses salariés, telles que la pesée et la formation des boules de

pain, qui lui prendraient un temps considérable sur sa journée de travail s'il ne leur confiait pas ;

- la réduction des amplitudes horaires : Adeline, pharmacienne, avant d'être associée avait été recrutée en tant qu'assistante dans cette perspective de réduire les amplitudes horaires de travail d'Isabelle visant l'amélioration de ses conditions de vie ;
- la dimension individuelle : Christophe, peintre-plaquiste est catégorique sur cette question, il n'embauchera jamais de salariés : *« je veux pas avoir à dire à quelqu'un ce qu'il a à faire, moi ça m'a trop coûté alors que je savais ce que j'avais à faire et je veux pas m'embêter avec des salariés. Je pouvais reprendre l'entreprise du beau-père mais comme il y avait des salariés, j'ai pas voulu et je voudrai jamais, c'est pas possible pour moi. Je préfère galérer tout seul que d'avoir un salarié. J'ai bien vu comment c'était quand j'étais salarié, les critiques, les tire-au-flanc et je veux pas avoir ça à gérer. »* ;
- l'apport d'une clientèle nouvelle : Cyrille et Nicolas, coiffeurs, à l'ouverture de leur nouveau salon, embauchent une salariée avec une clientèle déjà établie, différente de celle qu'ils ont l'habitude de recevoir.
- la formation : Cyrille et Nicolas, malgré la petite taille de l'entreprise mettent en place une politique de formation visant à embaucher des apprentis qu'ils forment et cherchent à recruter ensuite comme salarié au sein de l'entreprise.

Le recrutement d'un salarié s'apparente à l'une des tâches critiques dans l'activité des chefs de TPE. Chacun cherche à faire du mieux qu'il peut sans toutefois être persuadé d'avoir opéré le bon choix. Tous se sont au moins trompé une fois et ont connu quelques déboires. Les essais-erreurs liés à cette thématique sont fréquents. Les disparités que proposent les gouvernements français et canadien en matière de recrutement ne semblent pas avoir d'impact sur la difficulté que les chefs de TPE ont à embaucher des salariés : *« Il faut arriver à bien s'entourer, je pense que c'est ce qui fait la différence mais c'est pas bien facile »*, dit Daniel, boulanger canadien.

Certains chefs de TPE adoptent des stratégies en lien avec des convictions personnelles pour tenter de pallier cette difficulté : Isabelle, pharmacienne dit : *« je pense qu'il faut travailler avec des diplômés. Ici tout le monde est diplômé, elles ont le droit de délivrer au comptoir. Parce qu'il y'en a qui travaillent avec... par exemple il y a réception de commande ils travaillent avec des déballeurs et des déballeuses et surtout dans les... parce que ils les paient pas trop et moi je suis contre ça mais ça c'est depuis toujours, parce que les erreurs elles commencent à ce niveau-là. Une erreur de réception, on n'a pas notre produit... machin... la personne, elle va revenir hein... ou la personne elle a pas idée de l'importance du produit qui manque déjà... elle n'en a aucune idée. Après l'erreur peut être au rangement après voilà donc euh... tout ce travail à l'arrière qui est vachement important s'il est mal fait c'est mort c'est de la non qualité. Donc ça c'est pour ça que... il faut du diplômé »*. D'autres prennent à l'essai *« à la bonne tête de la personne et si elle me montre pendant l'entretien qu'elle a envie de travailler »*, comme le dit Danièle, fleuriste et élèvent le niveau d'exigence de manière à tester à la fois les compétences du (de la) salarié(e) et sa capacité à résister à un niveau d'exigence relativement élevé, niveau que les chefs de TPE s'imposent à eux-mêmes.

Tous reconnaissent qu'ils ont des difficultés dans le recrutement, en revanche peu demandent conseil ou aide à des professionnels extérieurs. Cyrille et Nicolas, coiffeurs tentent régulièrement de s'adresser à la chambre des métiers, sans succès.

## 2.5 Les pairs

Les pairs sont peu évoqués par les chefs de TPE. Lorsqu'ils le sont, ils s'apparentent à une figure à laquelle le chef de TPE s'identifie et qui le guide dans ses choix au moment de la création ou de la reprise de son entreprise. Cette figure se trouve être le plus souvent le maître d'apprentissage ou une personne qui a participé à l'apprentissage de l'activité de production. Gaëtan, mécanicien, crée son garage quasiment à l'identique de celui de son maître

d'apprentissage : « *Un copier-coller de sa boîte ici, j'ai repris tous les mêmes logiciels de gestion (...) et dès que j'avais un souci, je l'appelais.* », dit-il.

Cyrille et Nicolas, coiffeurs reprennent le salon de coiffure du premier maître d'apprentissage de Cyrille et l'embauchent en tant que salarié jusqu'à son départ en retraite.

Chauffeur routier pour un pépiniériste, Christian, feuillagiste-paysagiste s'essaie aux travaux paysagers en tant qu'employé durant 1 an. Au détour d'une promenade en forêt, Christian rencontre un feuillagiste qui le forme à la reconnaissance et à la cueillette des mousses. Il rencontre ensuite un professionnel de Rungis qui lui fait confiance et le guide dans le moment opportun pour créer son entreprise. Chacune des personnes rencontrées participe à accompagner Christian, dans la création d'une discontinuité d'expérience de sa vie professionnelle, dont il a su se saisir pour recréer une forme de continuité à travers la création de son entreprise.

## 2.6 Les clients

La clientèle représente la classe d'humains dans l'entourage du chef d'entreprise dont les comportements sont les plus difficiles à appréhender. « *La clientèle tourne, elle se renouvelle tout le temps hein... Mais ça c'est pareil, c'est comme ça. Vous avez des gens pendant des années et après vous ne les avez plus et parfois vous les retrouver 2 ans après ou jamais. Ça c'est un peu difficile, (...) Pourquoi la clientèle est partie ? Pourquoi le client nous a quitté ?* (Haussements d'épaules Ndlr) », dit Cyrille, coiffeur.

Cependant, les chefs de TPE composent avec ces comportements incertains, ils tentent de l'éduquer et d'imposer leurs exigences. Depuis l'arrivée des téléphones portables, Joël, pépiniériste, est bombardé de messages et d'appels de ses clients qui s'offensent lorsqu'il ne répond pas assez vite. Joël utilise parfois des machines dangereuses qui demandent toute son attention, il est obligé de le rappeler à sa clientèle et de l'éduquer à différer ces appels et messages, comme elle le faisait avec le téléphone fixe auparavant.



Au-delà des adaptations technologiques auxquelles le chef de TPE doit faire face et pour lesquelles il éduque sa clientèle à la manière dont il en fait usage, le chef de TPE procède de la sorte pour imposer ses propres règles, ses propres rythmes de travail, tout en prenant le risque de se heurter à un refus ou à une offense de la part de la clientèle, de mettre en péril la qualité perçue : « *Une cliente voulait que j'utilise absolument une marque de peinture pour rénover ses volets en bois. Je connais euh... c'est pas de la bonne peinture qu'elle voulait mettre. Pour ne pas avoir de problème et revenir dans six mois euh... parce que la peinture de ses volets s'écaille, j'ai pas voulu lui faire si j'utilisais pas la peinture que je disais moi. Elle a compris mais j'ai dû expliquer plusieurs fois, elle y revenait... Et pourtant, ma peinture était pas beaucoup plus chère que celle qu'elle voulait. J'ai failli être embêté comme ça une fois donc maintenant, je n'accepte plus, c'est moi qui décide.* », dit Christophe, peintre-plaquiste. Les concessions que les chefs de TPE vont faire pour s'accorder avec le client vont porter sur des actions non préjudiciables à l'entreprise, aux chefs de TPE ou au(x) salarié(s) de l'entreprise. Grâce à l'expérience acquise, le chef de TPE peut anticiper certains comportements de la clientèle. Danièle, fleuriste va commander davantage de roses rouges si le jour de la Saint Valentin est en semaine. Si cette journée tombe un week-end, les clients vont préférer prévoir un restaurant plutôt qu'acheter des fleurs. Les chefs de TPE essaient d'adapter leur activité aux événements de la vie quotidienne par anticipation des comportements de sa clientèle. On note qu'il s'agit là d'un apprentissage par expérience, à partir d'une analyse qui permet d'anticiper et de planifier un peu mieux l'avenir. Il n'y a pas de connaissance générale sur le sujet qui semble être mobilisée pour comprendre les comportements des clients de type merchandising, études, etc. Le caractère très situé et local des clientèles ne peut être appréhendé que par une attention aux expériences vécues et analysées.

Dans l'ensemble, les chefs de TPE rencontrés sont directement en contact avec leur clientèle et celle-ci est d'abord une clientèle de particuliers. Quelques-uns seulement ont une clientèle de

professionnels : les sangliers avec les fromagers, les concepteurs d'outil de veille et de sécurité avec les professionnels de l'état et les entrepreneurs fortunés, le webdesigner avec les restaurateurs, le feuellagiste-paysagiste qui combine particuliers et professionnels, avec les professionnels de Rungis, comme la décoratrice-sérigraphe avec les groupes de musique. Les enjeux pour ces clients professionnels sont différents des enjeux des particuliers. Leurs attentes et leurs comportements sont différents et les chefs de TPE se voient inscrits dans un rôle de fournisseur ou de prestataire extérieur avec qui ces clients professionnels vont entrer en négociation.

Les clients, leurs attentes, leurs goûts, leurs comportements, leur fidélité-fidélisation sont des variables surveillées et organisatrices de l'activité des chefs de TPE au quotidien mais aussi pour opérer les évolutions de leur entreprise. Ils se font des représentations de toutes ces caractéristiques qui semblent pertinentes puisqu'ils réussissent.

## 2.7 Les fournisseurs

Nos résultats montrent que les chefs de TPE créent des relations de différente nature selon le type de fournisseur vers lequel ils s'approvisionnent. Les relations qui se créent semblent être liées à l'activité de production de l'entreprise.

Pour la plupart des chefs de TPE, les fournisseurs représentent des alliés précieux avec lesquels se crée une relation de proximité, à la fois géographique et dans les arrangements négociés.

Julien, carrossier-peintre, n'a qu'à descendre sa rue pour se fournir en peinture ou en matériel.

Il a créé un compte chez ce fournisseur, a négocié des tarifs préférentiels et un paiement différé.

Il est déjà arrivé qu'il négocie un délai de paiement sur des factures : « *Une fois, je devais payer mes factures de peinture au magasin sauf que le client ne m'avait pas encore réglé la mienne.*

*J'étais un peu juste euh... j'ai demandé un délai de deux semaines et ils ont accepté parce que j'ai toujours payé... euh... je suis à côté, ils me connaissent et je me suis toujours fourni chez*

*eux.* », dit Julien carrossier-peintre. La relation de proximité créée avec son fournisseur a rendu possible cet arrangement.

Patrick, son père avant lui, ont créé une relation privilégiée avec les bûcherons, leur seul fournisseur d'épicéa et sans qui ils ne pourraient exercer l'activité de sanglier. Cette relation est entretenue par Patrick mais pourrait à tout moment pour incompatibilité de personnes, par exemple, se déliter.

Pour certains autres, les fournisseurs s'apparentent seulement à des approvisionneurs dont le choix n'est fait qu'à partir du rapport qualité/prix des produits commandés. Dans ce cas, le chef de TPE subit davantage les fluctuations du marché : « *Dans les fleurs, c'est vraiment... je sais pas les autres, je sais pas les autres commerçants comment ils font pour ça, mais nous on est vraiment sur un créneau mondial, on est vraiment tributaire de ça, c'est..., les prix fluctuent d'une semaine à l'autre* », dit Danièle, fleuriste.

Lorsque surviennent des événements inédits, mondiaux ou locaux, les très petites entreprises sont directement impactées lorsqu'elles s'approvisionnent auprès de ce type de fournisseurs : « *Quand la Diana, là elle s'était renversée, impossible d'avoir une rose blanche, enfin, ou à des prix pas possible.* », dit Danièle, fleuriste. Cécile, pédicure-podologue, qui travaille avec masque et gants au quotidien subit de plein fouet l'inflation de ces instruments du fait de la crise sanitaire mondiale liée au Covid-19. Elle ne souhaite pas, pour l'instant, faire subir à ses clients cette inflation.

Une fragilité semble exister chez les chefs de TPE vis-à-vis de ces acteurs que sont les fournisseurs du fait de la dépendance importante à laquelle certains sont soumis. À tout moment, l'activité de conduite de l'entreprise semble pouvoir être perturbée par un événement inopiné comme le montre l'exemple de Danièle, fleuriste ou par des querelles, obligeant les chefs de TPE à retrouver de nouveaux fournisseurs, à renégocier de nouveaux avantages, à retrouver une « transaction harmonieuse » avec ces acteurs. Joël, pépiniériste-paysagiste a

rencontré cette situation. S'étant froissé avec son principal fournisseur devenu ami, Joël a perdu tous les avantages de tarifs préférentiels sur les matériaux. Il a dû en rechercher un autre et à nouveau entamer une négociation pour obtenir de nouveaux avantages, sans pouvoir atteindre ceux qu'il avait connus.

## 2.8 Les concurrents

La concurrence est peu évoquée par les chefs de TPE. Elle ne semble pas faire partie de leurs préoccupations, hormis pour les chefs de TPE sangliers et Christian, feuillagiste-paysagiste. Cyrille et Nicolas, coiffeurs, malgré la présence de 3 salons de coiffure dans la même rue ne se sentent pas menacés. La question de la concurrence s'est uniquement posée à la reprise du salon de coiffure. « *On avait appris qu'un confrère s'installerait 2 mois après notre ouverture à côté donc on s'est dit ça commence bien.* », dit Cyrille. Aujourd'hui, ils ne touchent pas la même clientèle et récupèrent les clients mécontents des autres salons. Murielle et Carine, infirmières, n'interviennent pas sur le même secteur géographique que les autres infirmières libérales. Elles n'ont qu'une concurrente qui ne prend pas autant de patients qu'elles. Julien, carrossier-peintre est spécialisé dans la réparation de voitures anciennes. Christophe, peintre-plaquiste n'intervient que sur des chantiers qui nécessitent une faible main d'œuvre contrairement à l'autre entreprise concurrente de son secteur qui œuvre sur des chantiers plus conséquents.

Les chefs de TPE sangliers, quant à eux, se heurtent à un problème de concurrence internationale. Une partie des producteurs de Mont d'Or se fournit auprès d'entreprises polonaises où les sangles sont vendues à bas prix et le débit plus important que celui des artisans locaux du Haut-Doubs tels que Patrick et sa famille, et ce malgré le classement en AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) et AOP (Appellation d'Origine Protégée).

Christian, feuillagiste-paysagiste évoque un trop grand nombre d'entreprises d'entretien paysager, et trouve un segment de marché minuscule où il est tout seul : feuillagiste.

Nous venons de caractériser une partie de l'environnement des chefs de TPE, regardons maintenant de quelle manière les prescriptions, les normes et les contraintes participent à maintenir ou ébranler une continuité d'expériences de vie entrepreneuriale et familiale.

### 3 Prescriptions, normes et contraintes

La question des prescriptions a très largement été traitée dans la littérature pour les activités salariées dans les entreprises. En revanche, il n'existe aucun écrit qui traite la question des prescriptions chez les chefs de TPE. Telle qu'elle est décrite dans le monde salarial, elle est difficilement applicable pour les chefs de TPE, qui à priori, tel qu'ils le disent « *font ce qu'ils veulent, quand ils le veulent.* » C'est d'ailleurs l'une des raisons de création ou de reprise d'entreprise pour certains d'entre eux : « *Je me suis mis à mon compte parce que je voulais faire comme j'avais envie et plus qu'on me dise ce que j'ai à faire ou comment le faire. Je voulais être mon propre patron* », dit Julien, carrossier-peintre. En effet, aucune autre personne ne donne d'ordre, de consigne ou de prescription aux chefs de TPE. Dans cette perspective, le statut d'indépendant semble fondamental à l'ensemble.

Cependant, nos résultats montrent que les chefs de TPE ne sont pas aussi libres que nous le décrit Julien. Ils sont soumis à de fortes contraintes externes mouvantes, incertaines, non contrôlables ou en tout cas peu maîtrisables à partir desquelles les chefs de TPE vont construire leur propre projet pour leur entreprise. Ces contraintes externes ne peuvent s'apparenter à ce que Six (1999) nomme les prescriptions « descendantes » et « remontantes », les chefs de TPE étant une classe différente des salariés. Contrairement aux ordres et consignes qui sont personnalisés, ces contraintes s'apparentent à des normes externes et anonymes et se déclinent ainsi dans nos résultats :

- la législation : les lois, telles que la loi Macron (juillet 2015) ou la loi Pacte (promulguée en mai 2019, entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> octobre) par exemple, imposent aux chefs de TPE

de se documenter et de s'adapter sans cesse : « *les lois changent tout le temps et si on veut rester dans les clous, ou changer quelques chose dans l'entreprise, on doit se tenir au courant de ce qui se fait, de ce qui est légal ou non, c'est compliqué et on n'a pas le temps pour ça* », dit Joël pépiniériste ; « *Mais aujourd'hui les 35 h sont respectées (...) Parce que 35h c'est pas beaucoup. Honnêtement je ne suis pas certain que Lucie, ma salariée puisse atteindre les objectifs qui sont les objectifs très simples euh... en termes de résultat. C'est-à-dire vous prenez le salaire brut, vous multipliez par 3,4... c'est ce que préconise la convention de la coiffure et vous obtenez un CA à atteindre. Ben pour l'atteindre à 35h euh...* », dit Cyrille, coiffeur.

- les déclarations fiscales selon le régime choisi : « *J'ai opté pour le régime libératoire de l'impôt, ce qui fait que je dois déclarer mon chiffre d'affaires et je paie tous les trois mois l'Urssaf au réel de ce que j'ai fait les 3 mois précédents* », dit Axelle, décoratrice d'intérieur-sérigraphie ; « *les charges sociales elles ont augmenté, [...]. Encore là, au mois de décembre, je disais à mon mari, mais c'est pas possible, mais ça va encore augmenter euh... alors qu'ils devaient augmenter qu'au mois de janvier (...) donc je prends toujours le salaire net que je donne à mon employée et après, je regarde les charges sociales que moi je paie, et ben on est à 115% de salaire net, alors qu'on était à 58 où 59 avec ma première employée en 1998.* », dit Danièle, fleuriste.
- l'environnement dynamique et incertain tel que décrit plus haut.

Les injonctions paradoxales provenant de ces contraintes externes et auxquelles peuvent être soumis les chefs d'entreprise, les entraînent à s'imposer une ligne d'action ou norme (Durrive, 2016). L'injonction paradoxale telle que nous la décrit Nicolas, coiffeur en nous énonçant : « *Notre comptable nous a conseillé de ne pas augmenter notre chiffre d'affaires, sous peine de passer dans la tranche supérieure au niveau de l'Urssaf* », entraîne Nicolas et Cyrille à donner une orientation à leur entreprise à l'encontre de leurs convictions, à savoir refuser de nouveaux

clients. Pour parer cette éventualité et anticiper une éventuelle augmentation de leur chiffre d'affaires, ils ont décidé de changer de salon de coiffure : ils ont « échangé » après négociation leur salon de coiffure contre celui de l'un de leur confrère concurrent basé à quelques mètres dans la même rue, plus spacieux, pouvant accueillir de nouveaux clients sans perdre leur clientèle habituelle et ont embauché une nouvelle salariée et formés de nouveaux apprentis. Cet exemple montre la manière dont le chef de TPE devient « le centre de gravité de son milieu, c'est-à-dire le pivot par rapport auquel les normes antécédentes sont renégociées dans l'urgence de l'action. » (Ibid. p.76). Il est pris entre des normes imposées externes et anonymes à tenir et entre une forme de renormalisation qui s'apparente à la renégociation de normes existantes. Le chef de TPE procède à des arbitrages, il va opter plus ou moins provisoirement et localement pour l'orientation de son entreprise, ce qui confère un caractère dynamique à la conduite d'entreprise. Par cette renormalisation, le chef de TPE acquiert une marge de manœuvre, une forme de liberté et d'autonomie qui lui permet de s'émanciper de ces contraintes externes.

#### 4 Dimension individuelle et préoccupations personnelles : moteur et parfois facteurs de trouble de l'activité des chefs de TPE

La dimension individuelle du chef de TPE, ses préoccupations personnelles, ses préférences qui se construisent ou changent ou se développent semblent représenter l'un des moteurs de l'activité venant parfois la troubler provoquant une discontinuité dans le cours de l'expérience de celui-ci.

*« Je me suis découvert une autre nouvelle passion de relation clientèle, la passion de relation clientèle, la passion de gérant, de gestion de papiers, la gestion des salariés, une passion qui est même plus que celle de mon travail (...) J'aime bien aller de l'avant, apprendre tout le temps de nouveaux trucs », dit Gaëtan, garagiste. L'activité troublée par la découverte de nouvelles préférences vient bousculer le cours de l'expérience de Gaëtan, l'incitant à penser*

son travail et son parcours différemment, davantage dans une perspective de gestionnaire d'entreprise à l'image d'un chef de PME. Cette découverte l'entraîne à vouloir augmenter le nombre de salariés, à ouvrir d'autres garages et à en assurer leur gestion. Finalement, il vendra son garage pourtant prospère pour se lancer dans de nouveaux projets.

D'autres chefs de TPE, comme Christian, feuillagiste, par exemple, découvre par hasard au détour d'une balade dans les forêts du Morvan, un feuillagiste à la retraite qui récolte les mousses. Il s'intéresse au départ de loin à cette activité méconnue. Au détour d'une autre promenade avec sa compagne dans ces mêmes forêts du Morvan, Christian croise à nouveau ce feuillagiste qui va lui enseigner son savoir-faire en matière de cueillette des mousses et qui va participer à enclencher la création de son entreprise. Cette création fait suite à la découverte d'une activité qui correspond à son mode de vie, à ce qu'il aime faire, d'une part, se balader en forêt, et d'autre part au constat d'une stagnation de la clientèle en matière d'entretien paysager. En développant cette double activité, Christian exprime une préférence, fait ce qu'il aime et s'adapte aux fluctuations de l'environnement dans lequel il évolue.

Nicolas avait, au cours de sa scolarité, le projet de devenir coiffeur. Pour ses parents, la réussite sociale passe un statut élevé. Or le statut de coiffeur, dans leur représentation, n'apporte pas suffisamment de prestige et sont réticent au projet de leur fils. Par dépit, Nicolas fait une licence de psychologie avant de se consacrer à la coiffure. « *J'ai pris en main mon avenir professionnel* », dit-il. Ainsi, Nicolas lutte contre son destin social pour devenir coiffeur et exercer le métier qu'il aime.

Axelle, décoratrice, sérigraphe, a été sensibilisée dès son plus jeune âge au monde artistique à travers la musique. Ses parents étaient musiciens professionnels. Elle avait le projet de devenir art thérapeute. La perte tragique de sa famille lui a fait abandonner ce projet et lui a fait développer tout un monde artistique, tout un univers créatif, qu'elle mobilise aujourd'hui à



travers son activité dont les principaux clients sont des groupes de musique, les salles de spectacle et les manifestations musicales.

Pour d'autres chefs de TPE, une part de passion semble présente, quelle que soit la forme qu'elle prend. Christophe, peintre plaquiste et Julien carrossier-peintre semblent être guidés par le fait d'être autonome. Pour Maxime et Hervé, c'est le fait d'entreprendre : « *Là je vis une autre passion parce que j'ai pu refaire ce que je faisais dans mon métier d'avant mais pour moi.* », dit Hervé. « *J'avais le choix à prendre mon mal en patience pendant deux ans ou faire ce que j'avais envie, c'était de créer quelque chose qui m'appartenait et bosser pour moi.* », dit Maxime. Pour Gérard, c'est le fait en plus d'entreprendre en famille : « *Une aventure familiale déjà parce que j'ai mon frère qui est venu me rejoindre dans l'aventure.* », dit-il.

Ce qui semble frappant, à ce stade de l'écrit, c'est que les chefs de TPE semblent confrontés à leur destinée familiale, à du hasard, à des rencontres opportunes, à des événements inopinés qui participent à bousculer ou à assurer la continuité d'expériences de leur vie et de leur travail. Les chefs de TPE semblent emportés par les événements, leur destin, leur histoire et en même temps parviennent à créer quelque chose d'individuel, de personnel à travers la création/reprise et la conduite de leur entreprise. Dans les parcours des chefs de TPE, les normes imposées ne semblent pas uniquement s'apparenter aux prescriptions et contraintes règlementaires et législatives, qui sont détournées ou évitées. Elles semblent aussi provenir de la vie de famille des chefs de TPE, de leur histoire, normes renégociées mais suivies, qui déterminent l'activité de l'entreprise et qui renormalisent les normes de l'activité et de l'entreprise, ainsi que les façons de la conduire.

On a pu voir les facteurs qui contribuent ou sont élaborés par les uns et les autres ou évités ou transformés pour assurer la continuité de leur entreprise et la cohabitation avec leur vie. Regardons maintenant de quelle manière les chefs de TPE recherchent une transaction

harmonieuse avec leur environnement à travers l'inclusion dans un environnement qui les composent et qu'ils composent.

## 5 Inclusion dans un environnement : vers la recherche d'une transaction harmonieuse

### 5.1 Territoire et espaces

La question du territoire et des espaces est présente chez tous les chefs de TPE. Globalement, les résultats sont assez surprenants, inattendus et très hétérogènes, mais les thématiques du territoire, de l'espace, des mouvements dans les espaces sont importants. Elles se manifestent à plusieurs niveaux. Ceux-ci traduisent, à partir de nos résultats, soit la manière dont le territoire et les espaces façonnent le parcours et l'activité des chefs de TPE, soit la manière dont l'activité des chefs de TPE façonne un territoire et des espaces d'activité.

Le choix de l'implantation géographique par les chefs de TPE ne se fait pas au hasard. Ce choix peut se faire au regard de leur lieu de vie au moment de la création ou de la reprise, peut être lié à des préférences personnelles et semble souvent inhérent à leurs expériences passées.

Le cas des chefs de TPE qui ont repris l'entreprise familiale est particulier, ils n'ont pas eu à choisir un secteur géographique d'implantation pour l'entreprise, celui-ci était déjà décidé par leur prédécesseur. En revanche, la manière dont ils investissent le territoire dans la conduite de leur entreprise va leur être propre. Joël, pépiniériste-paysagiste attend que son père parte à la retraite pour développer l'activité paysagère auprès de sa clientèle qui lui en fait la demande.

Nos résultats montrent que certains chefs de TPE vont préférer installer leur entreprise à la campagne et d'autres en ville. Cela est directement lié à l'activité de production et au choix du type de clientèle visé par le chef de TPE. En effet, Isabelle, pharmacienne, souhaitait s'implanter davantage en campagne et recherchait une officine proche de son lieu d'habitation

de manière à pouvoir être à la fois à proximité de sa famille et travailler avec une clientèle qu'elle nomme « *de proximité* ». Ses expériences antérieures l'ont orientée vers ce choix.

Certains chefs de TPE lient déplacements et expérience des lieux à des apprentissages et à des choix, cela représente un facteur d'apprentissage. Le fait de changer de territoire et de se confronter à une nouvelle clientèle par exemple, s'apparente pour les chefs de TPE à une situation potentielle d'apprentissage. C'est le cas de Daniel, boulanger biologique qui a appris le métier de boulanger en France mais qui a constitué la majeure partie de ses expériences à l'étranger. A chacun de ses déplacements, en Irlande, en Angleterre, en Israël, en Suisse, et pour finir au Québec, Daniel a appris les coutumes du pays, s'y est adapté, pour parvenir, au Québec, à, par exemple, façonner une clientèle à son image : les clients québécois, qui d'ordinaire, achètent leur pain au supermarché pour la semaine s'arrêtent ou font même parfois un détour pour venir acheter du pain dans sa boulangerie. L'espace créé par Daniel se découpe en trois lieux, avec chacun une fonction bien identifiée : un laboratoire de fabrication, une salle de préparation et d'envoi des commandes et une salle de vente.

Les problématiques inhérentes au territoire, ville ou campagne par exemple, induisent des besoins, créant ainsi des opportunités éventuelles pour les chefs de TPE. La connaissance du territoire dans lequel ils évoluent, couplée à la dimension individuelle en font des experts de leur milieu dans lequel ils développent une proximité spatiale telle que la décrit Torrès lorsqu'il parle d'effet de grossissement. Les chefs de TPE se créent, dans ce territoire, un territoire propre de clientèle et de partenaires, différent selon le territoire géographique choisi pour implanter leur entreprise et vont y développer un réseau de proximité. Jean, webdesigner s'est créé tout un réseau de grands restaurateurs dans le secteur de Poligny, une clientèle pour qui il conçoit et assure le suivi de leur site internet. Christian, feuillagiste-paysagiste, a un très grand territoire : celui dans lequel il récolte qui s'étend à toutes les forêts du Morvan et celui dans lequel il vend, Rungis. Ces deux territoires, Christian les fait correspondre de manière insolite pour parvenir à

rendre son activité rentable. Gaëtan, garagiste-mécanicien a choisi de s'installer dans un village où le garage le plus proche se trouve à une dizaine de kilomètres. Au départ, ce sont les chefs de l'entreprise voisine de désamiantage qui l'ont conseillé et lui ont confié la révision et la réparation de tous leurs camions. Cela représentait 80% de son activité de production contre 20% de véhicules de particuliers. Cette tendance s'est inversée au fur et à mesure de son implantation sur le territoire, puisque jusqu'à la vente récente de son garage, Gaëtan réparait 80% de véhicules personnels contre 20% de véhicules professionnels.

Certains chefs de TPE créent un « espace personnel » au sens de Goffman (1973), qui se révèle être parfois temporaire, lié à leurs préoccupations personnelles, à leurs préférences et situationnel, tout de même façonné par le territoire investi ou systématique, imposant à quiconque sa posture de chef d'entreprise : Frédéric, en se situant derrière son bar, occupe une place stratégique vers qui les clients vont s'adresser directement et centrale qui vise à contrôler le travail de ses salariés. Les chefs de TPE qui possèdent ou louent un lieu qui accueille une clientèle ou une patientèle, tel un magasin de fleur, un garage, un salon de coiffure, une boulangerie, un atelier de sérigraphie, ou encore un cabinet de pédicure, créent un espace influencé par leur culture, leurs habitudes, leurs préférences, tout en s'acclimatant aux exigences culturelles, sociales imposées par le territoire dans lequel se situe ce lieu.

Dans les parcours des chefs de TPE, nous relevons plusieurs comportements participant à la construction de leur expérience mobilisée pour façonner un territoire qui leur est propre ou pour créer un « espace personnel » : certains voyagent, changent de région ou de pays, d'autres saisissent l'opportunité de s'essayer, en tant que salarié, à l'activité de chef d'entreprise, certains testent un « *nouveau type* » de clientèle, d'autres testent le développement d'une nouvelle activité plus adaptée aux exigences imposées par le territoire investi.

Aussi, dans nos résultats, nous retrouvons le thème du déplacement : déplacement réel et déplacement symbolique. Dans les parcours, cette thématique apparaît sous plusieurs aspects :

- déplacement de salarié à chef d'entreprise : Christian, feuillagiste, était chauffeur routier pour un pépiniériste qui lui donne la possibilité de s'essayer au métier de paysagiste. Suite à la rencontre d'un feuillagiste à la retraite et d'un professionnel de Rungis, Christian crée son entreprise et utilise son camion pour livrer à Rungis ;
- déplacement d'un lieu à un autre : Cyrille et Nicolas, coiffeurs, ont créé un territoire dans une ville en fidélisant différents types de clientèle propre à chacun des salariés du salon : « *Josette colore et coiffe une clientèle de personnes d'un certain âge, parce qu'elle aime discuter beaucoup et les mamies aiment bien en général. Aurélie, va plutôt coiffer les hommes et les adolescents, les jeunes. Nicolas va faire beaucoup de colorations et plutôt des coupes hommes et moi je vais plutôt faire des coupes femmes* », dit Cyrille. Ils ont opéré un déplacement de leur salon de coiffure en investissant dans des locaux plus grands dans la même rue et y ont recréé un espace empreint de la même culture et du même fonctionnement que le précédent, quelques numéros de rue plus loin ;
- déplacement d'une typologie d'entreprise et d'un secteur d'activité à un autre : Axelle, décoratrice d'intérieur étend son secteur d'activité en proposant une activité de sérigraphie, en plus de son activité de décoratrice d'intérieur. En opérant ce changement, elle opère un changement de statut. Elle n'est plus autoentrepreneur, son entreprise est déclarée en EURL. Murielle, infirmière travaillait avec Carine qui était remplaçante. Un médecin offre à Murielle l'opportunité de reprendre son local situé dans la même zone géographique d'intervention que ses interventions à elle : elle accepte, s'associe avec Carine et transforme la typologie de son entreprise individuelle en association.
- déplacement géographique lié à l'exploration de nouveaux territoires : cette thématique revient chez plusieurs chefs de TPE et s'apparente à un situation à potentiel d'apprentissage. Frédéric, propriétaire d'un bar à vin, a mêlé formation et découverte

internationale des milieux du commerce, du marketing et du bar à vin. Après 6 mois de stage au Canada à la suite de son IUT commerce, il passe une licence marketing en Italie. Il fait ensuite un Master commerce international à Paris, travaille en même temps dans un bar à vin, avant de partir 1 an ½ au Texas. Il fait son stage de fin d'étude à San Francisco et s'essaie au métier de serveur et d'agent commercial multicarte pour des importateurs-distributeurs de vin dans cette ville. Il fait ensuite un Master spécialisé « Commerce international du vin », dans lequel il rencontre ses futurs associés avant de créer son propre bar à vin. Il mobilise dans son activité actuelle de chef d'entreprise ses expériences antérieures. Frédéric dit : « *Quand t'as voyagé, t'es ouvert d'esprit, t'as vu comment ça se passait, tu sais aux États-Unis, l'entrepreneuriat, etc. Je parlais pas mal, je parlais trois langues, je connaissais déjà les vins, je voyais qu'il y avait pas... que c'était des compétences que seul moi, enfin qui étaient intéressantes mais y avait que moi qui pouvait les mettre en valeur les vins. (...) L'Italie, l'image d'un peuple chaleureux, où on mange bien, on boit bien, ils sont stylés (...) Je joue un peu avec ça même si j'ai jamais, je suis pas né en Italie, j'ai jamais fait, je suis d'origine italienne de par mon grand-père du nom, j'ai le nom mais si tu veux j'ai pas baigné dans la culture italienne, c'est moi qui suis allé chercher la culture italienne, rencontrer des italiens, aux États-Unis surtout.* ».

- déplacement des contours du territoire : paradoxalement, les chefs de TPE sangliers sont les plus locaux et les plus typiques du panel présenté dans ce travail et en même temps sont soumis à une concurrence internationale à laquelle ils doivent faire face. Leur territoire de récolte s'étend aux forêts du Haut-Doubs situées aux alentours de leur lieu d'habitation et leur territoire de vente s'apparente aux fromageries qui fabriquent le Mont d'Or. La concurrence internationale comprend des entreprises de Pologne qui fournissent en très grande quantité et à des tarifs avantageux les sangles d'épicéa aux

fromageries qui ont la plus grosse production de Mont d'Or. Cette « invasion » de leur territoire de vente oblige les sangliers à déplacer ce territoire, à l'agrandir et à développer de nouvelles stratégies de manière à diversifier leur activité : aujourd'hui, ils ont étendu leur territoire de vente aux chocolateries du Haut-Doubs en proposant des boîtes à Mont d'Or en guise de boîte de chocolat et ont transformé leur territoire de récolte en proposant des visites guidées pour les groupes dans les forêts du Haut-Doubs « *A la découverte du métier de sanglier* ».



Figure 49 : Boîte à Mont d'Or transformée en boîte de chocolats, où la sangle en épicéa est utilisée pour les contours du couvercle.

## 5.2 Ajustements, transformations opérées par les chefs de TPE en fonction des évolutions de leur environnement

### 5.2.1 la découverte et la création de leur propre milieu

Le secteur d'activité dans lequel s'inscrit l'activité de production : coiffeur, paysagiste, webmaster, feuillagiste, sérigraphiste, etc., représente pour les chefs de TPE la découverte d'un milieu. Cette découverte sera déterminante dans l'orientation que le chef de TPE va donner à son parcours et dans le fait qu'il persévère dans la découverte plus approfondie du milieu dans lequel il va créer ou reprendre et conduire son entreprise. Cette découverte est très souvent liée à une ou plusieurs personnes. Christian, feuillagiste, paysagiste a croisé à Rungis, avant la création de son entreprise, un feuillagiste et un professionnel de Rungis qui lui ont fait connaître ce métier et l'ont incité à lancer cette activité. Pour Cyrille, coiffeur, c'est sa tante, pour Cécile,

pédicure-podologue, sa sœur, pour Christophe, peintre-plaquiste son beau-père, Jean, webmaster un de ses professeurs de lycée, etc.

Ce milieu, empreint de normes, de règles, de pratiques et de stratégies tacites partagées par les professionnels d'un même secteur d'activité, le chef de TPE s'en imprègne, s'y accommode pour ensuite le façonner en réaction aux circonstances, aux parties agissantes de l'environnement, pour le façonner de ses expériences, de sa dimension personnelle dans la conduite de son entreprise, tel un écosystème. L'exemple d'Isabelle, pharmacienne illustre bien notre propos. Elle explore différentes pharmacies dans différents lieux. Elle commence par travailler dans une officine à petit capital, dans un petit village où « *prodiguer le bon conseil* » représente un invariant opératoire. Ensuite, elle expérimente une officine de grande surface dans laquelle il faut « *brasser un nombre importants de clients* », expérience qu'elle a rejetée. Elle est revenue à ce qu'elle avait découvert et aimé : une officine à petit capital, dans un petit village. Isabelle a ensuite connu une « *officine de montagne* », dans laquelle « *le pas le droit à l'erreur dans la délivrance des médicaments* » représente un invariant opératoire. Isabelle a finalement choisi de créer une officine à petit capital, dans un petit village, qu'elle a façonnée au regard de ses expériences, dans laquelle « *prodiguer le bon conseil* » représente un invariant opératoire, transmis à ses salariés. Isabelle, en créant une entreprise de ce type, créant un milieu qu'elle a expérimenté et qu'elle connaît, recherche la continuité harmonieuse, une forme d'homéostasie de sa ligne de vie, en lien avec ses propres aspirations, avec ses préférences.

On retrouve la question du milieu avec Christian, feuillagiste qui exploite son milieu naturel pour créer son activité, tout comme les sangliers qui s'adaptent à la concurrence.

### 5.2.2 Cycles de vie de l'entreprise et cycles professionnels des chefs de TPE : entre projections et réaction aux événements

Les cycle de vie de l'entreprise et les cycles professionnels des chefs de TPE semblent représenter un autre facteur de trouble de la continuité d'expérience des chefs de TPE. Ils sont



en lien avec les projections que peuvent faire les chefs de TPE pour leur entreprise, le cas de Joël développé ci-dessous en est un exemple, mais aussi directement liés à des événements.

Comme le montrent les parties matérialisées en rouge dans l'extrait du parcours de Joël pépiniériste, paysagiste ci-dessous, celui-ci a rencontré le milieu des pépiniéristes dès son enfance.

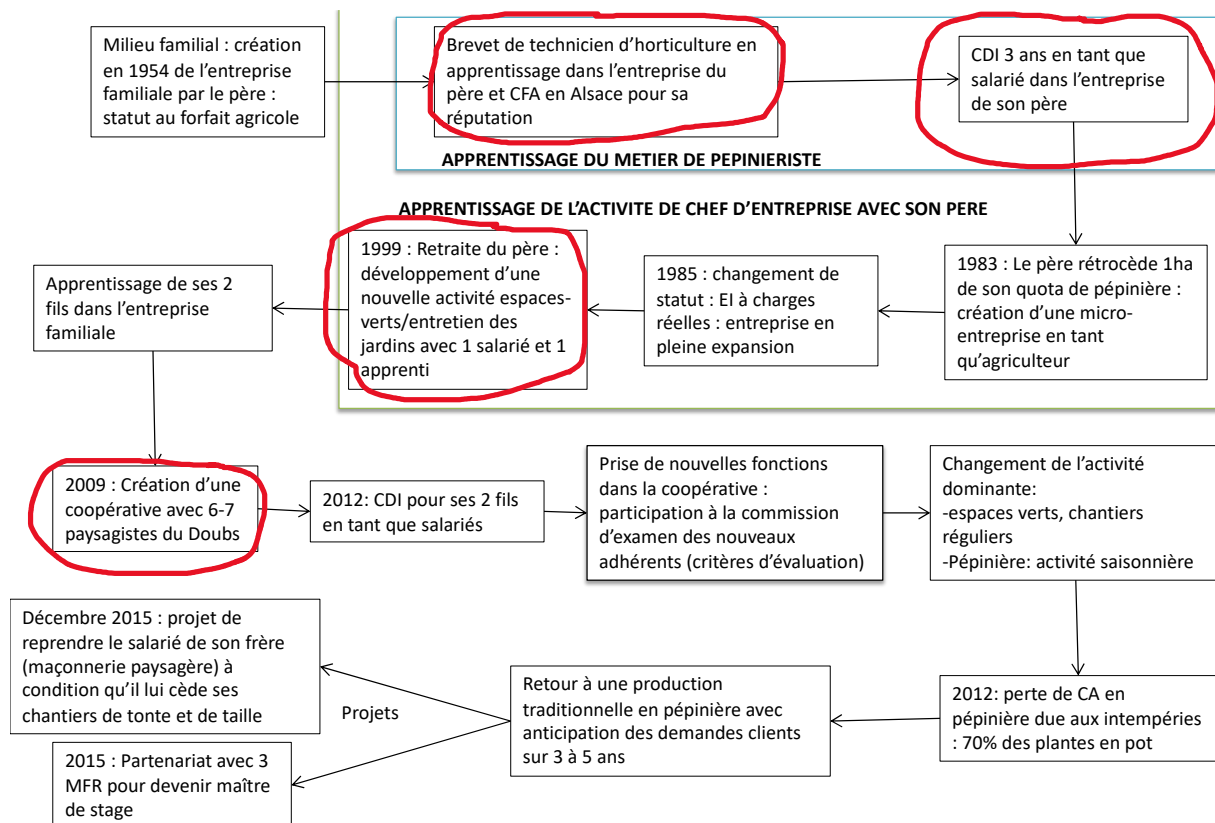


Figure 50 : Extrait du parcours de Joël, pépiniériste-paysagiste

Il y a évolué en se formant et en travaillant aux côtés de son père, avant de développer une nouvelle activité : celle de paysagiste. « *Le métier de pépiniériste seul tel que le faisait mon père est plus suffisant pour vivre et les gens attendent autre chose. Les gens attendent qu'on leur plante des arbres, des arbustes et après qu'on fasse l'entretien des haies. J'avais des demandes pour tondre les pelouses en même temps que les haies donc... euh..., j'ai développé ça.* », dit Joël.

Son parcours montre qu'à la retraite de son père, après 40 ans d'imprégnation de ses manières de faire tant en matière de conduite d'entreprise qu'en tant que pépiniériste, Joël a souhaité donner une nouvelle orientation à son entreprise. Dix ans plus tard, il monte une coopérative avec 6-7 paysagistes visant à proposer à leur clientèle, une adhésion en échange d'une déduction fiscale de 10% sur les arbres et arbustes achetés. En réponse aux comportements des clients qui aujourd'hui embellissent davantage eux-mêmes leur jardin, Joël a créé un collectif de travail de manière à composer avec son environnement. On peut voir à travers cet exemple, les différents cycles de vie de l'entreprise et comment Joël adapte la conduite au regard des différents cycles de manière à s'adapter aux évolutions de l'environnement.

C'est le cas aussi de Cyrille et Nicolas, coiffeurs qui estiment que leur entreprise rentre dans un nouveau cycle tous les 5 ans. Pour éviter, par exemple, de subir le départ massif d'une clientèle, ils disent « *devoir se renouveler* », autrement dit, opérer un changement qui donne une orientation au salon de coiffure bien spécifique, visant à se démarquer des concurrents alentours tout en prenant en considération leurs aspirations personnelles : « *Ça fait 5 ans qu'on a acheté ce salon, on va arriver au bout d'un cycle. Il y a 1 an, on était prêt à faire une offre pour une belle maison de ville et y créer chambres d'hôte et un espace détente-coiffure-décoration et puis ça ne s'est pas fait.* », dit Cyrille.

L'entreprise de Christian, feuillagiste-paysagiste, connaît aussi plusieurs cycles étant soumis à une forte concurrence et une évolution du marché. Tout comme les sangliers qui font face à une nouvelle étape de l'entreprise à cause d'une concurrence internationale récente qui les oblige à innover dans la manière de conduire l'entreprise mais aussi dans l'adaptation de la transformation de leurs produits : ils développent une autre manière d'utiliser les boîtes de Mont d'or et les sangles en les proposant comme boîtes de chocolat.

Les cycles de vie de l'entreprise semblent être à relier à la notion d'idée et à la saisie d'opportunités développées par les sciences de gestion, notions que nous développons plus loin dans notre exposé lorsque nous abordons la question du travail des chefs de TPE.

Christian, feuillagiste-paysagiste a aussi connu plusieurs cycles professionnels. Il aurait pu rester routier jusqu'à sa retraite mais il a fait le choix de développer son activité de feuillagiste-paysagiste. Gaëtan, garagiste, rentre dans un nouveau cycle professionnel lorsqu'il découvre, dans son travail des tâches qu'il préfère.

Ces exemples nous montrent que ces cycles ne semblent pas être immuables mais s'apparenteraient à des traits spécifiques de la vie des chefs de TPE et de l'environnement en évolution.

Une sorte d'activité continue existe chez les chefs de TPE : une activité de recherche de la continuité harmonieuse d'une forme d'homéostasie de la ligne de vie de l'entreprise, de la ligne de vie des chefs de TPE, en lien avec ses propres aspirations personnelles, ses préférences personnelles. Une activité où la continuité de la vie personnelle, familiale, professionnelle et l'inclusion satisfaisante dans un certain environnement sont recherchées par les chefs de TPE. Cette activité n'est pas toujours mobilisée dans l'instant, elle peut être en repos.

Après avoir tenté de caractériser les parcours des chefs de TPE, tentons de caractériser le travail des chefs de TPE.

Dans les très petites entreprises, les chefs d'entreprise sont producteurs et aussi chefs d'entreprise, ils occupent une fonction de direction. Ils exécutent les tâches productives au même titre que les salariés mais ils le font avec un niveau d'exigence qui leur est propre. Beaucoup d'entre eux s'attèlent aux tâches productives critiques de manière à répondre à un niveau de qualité répondant au niveau d'exigence qu'ils se sont fixés. Lorsque les chefs de TPE réalisent une tâche, ils font autre chose en même temps et le cours de leur travail est

régulièrement interrompu. Les chefs de TPE font deux types de travail qui s'additionnent, se croisent à certains moments, ce qui leur demande de développer leur capacité à appréhender des tâches simultanées, mobilisant ainsi fortement leurs ressources cognitives et impliquant des conditions de travail physiques et psychosociales faisant état d'un travail dont le rythme est intense « *Moi c'est à fond du matin quand je pars jusqu'au soir que j'finisse et que je m'pose à la maison pour le repas.* », dit Cécile, pédicure-podologue. Malgré tout, les chefs de TPE préfèrent cela au salariat.

## 6 Conditions de travail des chefs de TPE

### 6.1 Temps de travail et amplitude horaire

Nos résultats montrent que le temps alloué par les chefs de TPE à leur travail est particulièrement élevé. Ils font des journées dont l'amplitude horaire avoisine les 12 heures de travail, en particulier au démarrage, à la création ou à la reprise de leur entreprise, et pour la plupart, prennent peu de congés. Daniel, boulanger canadien débute sa journée à 5-6 heures du matin et la termine vers 18-19 heures.

Contrairement aux salariés, les chefs de TPE ne font pas un maximum de 35 heures par semaine, ils peuvent effectuer jusqu'à 72 heures et travaillent, pour la plupart, 5 ou 6 jours sur 7. Certains travaillent les samedis et dimanches en plus du lundi au vendredi, comme c'est le cas pour Murielle et Carine, infirmières. Elles travaillent une semaine sur deux, 7 jours sur 7, avec des horaires découpés et décalés : de 7h-7h30 jusqu'à 14h, voire 16h-16h30 le matin et de 17h à 20h30-21h, voire 23h en cas de soins particuliers tels que les perfusions le soir. Les coupes vont être plus importantes le dimanche (13-14h à 17h).

Les horaires d'ouverture à la clientèle sont différents des horaires que font les chefs de TPE : Julien, carrossier peintre, ouvre à la clientèle de 8h à 12h et de 13h30 à 18h du lundi au vendredi,

alors que ses horaires sont : 7h30-12h/13h30-19h du lundi au vendredi et 8h-12h le samedi matin, heures consacrées à des tâches administratives.

Les temps de pause sont peu fréquents, voire inexistants ou sur « *le pouce* ». Aussi, lorsque des conjoints travaillent ensemble, les thématiques abordées au cours des discussions de la pause déjeuner sont très souvent dédiées à l'entreprise : principalement à des problèmes en cours « *j'ai eu le fournisseur pour la Chrysler, on va enfin recevoir les pièces* », dit la femme de Gaëtan, garagiste au cours du déjeuner ; parfois à la planification des tâches de l'après-midi « *il faut absolument que je finisse la commande (ndlr de produits de coloration) cet après-midi, dis aux filles de bien me laisser la plage libre*, dit Nicolas à Cyrille, coiffeur ; à l'émergence d'idées, aux éventuelles orientations pour l'entreprise.

## 6.2 Rythme de travail

Le rythme de travail est intense pour les chefs de TPE avec peu de temps de repos et pour la plupart, avec une prolongation de leur travail à leur domicile (réalisation de devis et de facture, déclarations Urssaf, suivi clientèle). Ce rythme semble être imposé aux chefs de TPE par la charge de travail liée à l'activité de production qui semble pouvoir être amenée à fluctuer au cours de la journée, au cours de la semaine, voire au cours de l'année.

Chaque semaine, les horaires de certains chefs de TPE peuvent être fixes et identiques, comme c'est le cas pour Cécile, pédicure-podologue. La charge de travail imposée par l'activité de production est élevée mais relativement stable et homogène : le rythme de travail est intense et soutenu mais ne varie pas. Une forme de routine s'installe dans la vie quotidienne et familiale des chefs de TPE où du lundi au vendredi, chaque semaine et chaque année, le temps est quasiment uniquement dédié au travail et le weekend et les congés davantage dédiés à la détente et à la vie de famille.

Pour d'autres chefs de TPE, comme c'est le cas pour Carine et Murielle, infirmières, le rythme de travail est amené à fluctuer au cours de la journée. Il reste intense mais parfois entrecoupé de temps d'arrêts de l'activité de production. Leurs horaires et leur rythme de travail sont fréquemment déterminés à la journée lorsqu'un patient les contacte le matin pour un soin le soir par exemple. Elles doivent sans cesse s'adapter à une charge de travail importante et changeante de jour en jour. Leurs horaires découpés et décalés peuvent générer des difficultés en termes d'organisations de la vie quotidienne et peuvent entraîner un état de fatigue important.

Pour d'autres encore, ce rythme de travail va fluctuer au cours de la semaine ou au cours de l'année. Adeline et Isabelle connaissent, par exemple, une plus forte affluence de la clientèle en période de circulation de virus hivernaux, ainsi que les mardis et vendredis, journées dédiées au renouvellement d'ordonnances par certains médecins alentours.

Patrick, sanglier, va, quant à lui, avoir une très forte activité de prélèvement des sangles au moment de l'abattage des épicéas, activité qui va encore davantage s'intensifier au moment de la période de fabrication du Mont-d'or, avant de connaître une diminution à la fin de cette période. Le rythme de travail de Cyrille et Nicolas, coiffeurs va s'intensifier davantage au moment des fêtes ou des événements particuliers (Rentrée, Pâques, Noël, période de mariages). Le rythme de travail va, pour certains chefs de TPE, fluctuer au fil des saisons et au regard des conditions climatiques. C'est le cas d'Etienne, excavateur, de Joël, pépiniériste et de Christian, feuillagiste-paysagiste. Christian va selon les saisons développer davantage son activité de feuillagiste ou de paysagiste et son rythme de travail va être déterminé par les demandes clients :

- en hiver jusqu'en janvier-février : activité de feuillagiste principalement, avec une semaine par mois consacrée à l'activité de paysagiste pour la taille des fruitiers ;
- au printemps et en été : une semaine par mois est consacrée à l'activité de feuillagiste et le reste du temps est consacré aux travaux paysagers ;
- en automne : saison de transition, répartition équilibrée entre les deux activités.

Christian est soumis à une imprévisibilité quant à sa charge de travail, hormis au moment des fêtes de Noël où les commandes de mousse sont, chaque année, très importantes.

Pour tous les chefs de TPE, les rythmes de travail sont intenses, parfois stables et homogènes, parfois entrecoupés, parfois inégaux au cours de la semaine, voire de l'année obligeant les chefs de TPE à se adapter sans cesse à ces fluctuations et créant des conditions de travail difficiles, pouvant entraîner fatigue, et être facteurs de risques physiques et psychosociaux.

### 6.3 Risques professionnels

Les risques professionnels identifiés chez les chefs de TPE s'apparentent à ceux des salariés : un mécanicien automobile, peu importe son statut, est soumis à un environnement bruyant et salissant, à du piétinement. Un boulanger, peu importe son statut, est exposé de la même manière à la poussière générée par la farine pouvant provoquer des problèmes respiratoires.

La différence se situe du point de vue de la charge mentale que génère leur travail. Être chef de TPE, c'est vivre au quotidien avec son entreprise : *« Même quand je suis chez moi, je devrais être tranquille dans mon canapé mais je pense à ce que je dois faire demain et souvent j'ai encore plein de trucs à faire, euh... plein de papiers alors... j'y pense tout le temps. »*, dit Julien carrossier-peintre.

Frédéric, gérant d'un bar à vin dit : *« C'est ça qu'est un peu chiant t'as beaucoup de choses à faire, beaucoup de choses à gérer, tu les gères comme tu peux avec le temps que tu as et ce que tu sais faire mais après t'es pas, t'as pas une tâche bien particulière tous les jours où tu deviens un expert dedans, non, c'est vraiment quelque chose d'assez global, c'est ça qu'est un peu chiant. Et je me pose parfois des questions en me disant, attends au fait mais qu'est-ce que t'apprends comme métier, c'est quoi ton métier ? »*.

Plusieurs facteurs participent à augmenter la charge mentale des chefs de TPE :

### 6.3.1 La charge de travail

La charge de travail est élevée du fait des deux types de travail que les chefs de TPE réalisent, deux types de travail qui s'additionnent, se croisent à certains moments : ils sont producteurs, exercent l'activité pour laquelle l'entreprise est déclarée et en même temps, ils exercent une fonction de direction. Les objets du travail vont être différents d'un chef de TPE à un autre mais restent néanmoins nombreux, augmentant cette charge de travail. Gérald, concepteur d'outil de veille et de lutte contre la cybercriminalité dit : *« Vous devez gérer du personnel, des contraintes légales, vous devez être à l'innovation, produire et on aimerait, à chaque fois on aimerait prendre le temps d'aller en profondeur sur les problématiques. »*.

### 6.3.2 La complexité du travail

Être chef d'entreprise, c'est être producteur et en même temps exercer une fonction de direction, deux types de travail qui s'additionnent et parfois se croisent : *« J pense que c'est euh... un métier multicarte, multiforme euh...j pense qu'on a euh... on a plusieurs filières à, comment dire, plusieurs matières à gérer en fait, être sur le terrain. (...) (ndlr : le chef d'entreprise) C'est un peu celui qui fait un peu tout euh... il est en même temps chef d'entreprise mais en même temps il fait du social, en même temps, il fait aussi le travail de toute la chaîne. Aussi bien de l'employer mais c'est pas péjoratifhein..., mais dans tous les secteurs. Euh... pour nous en tout cas, dans notre structure comme c'est les nouvelles technologies, on va aussi bien faire de la technique de base euh que finalement jusque, jusqu'à la gestion d'entreprise quoi. »*, dit Hervé, concepteur d'outil de veille et de lutte contre la cybercriminalité.

Malgré une organisation du travail préétablie, le cours du travail des chefs de TPE est presque sans cesse perturbé par des événements émanant de l'environnement et qui s'invitent dans les situations, obligeant ainsi les chefs d'entreprise à débiter une nouvelle tâche et à abandonner la précédente avant d'y revenir plus tard pour la finaliser.



Chaque mardi matin, Adeline et Isabelle, pharmaciennes traitent les litiges fournisseurs, pendant que leurs salariés ont pour mission d'assurer l'accueil et la délivrance des ordonnances. Lorsque la clientèle afflue, elles abandonnent leur tâche pour répondre aux sollicitations massives de la clientèle. Elles réorganisent leur travail sur cette matinée et opèrent un glissement des tâches et donc des buts, imposées par la situation survenue en cours de matinée. La notion de qualité perçue, liée au temps d'attente de la clientèle dans la pharmacie semble primer sur le traitement des litiges et des commandes.

Les tâches critiques liées à l'activité de production, les chefs d'entreprise se les réservent et en général, les problèmes qu'ils ont à résoudre dans une journée sont nombreux et viennent bousculer le cours du travail et s'y ajouter.

Les chefs de TPE vont par exemple déléguer à leurs salariés des tâches qui ne sont pas critiques pour l'entreprise ou qui ne présentent pas un impact financier conséquent : « *Il n'y a que moi qui le fait, parce que si un de mes employés brise la pièce... ça coûte horriblement cher* », dit Gaëtan, garagiste. Ce parti pris par tous, les chefs de TPE l'expliquent en termes de niveaux d'expertise différents et en termes de conséquences trop importantes pour l'entreprise. En agissant ainsi, les chefs de TPE limitent les risques, répondant à un enjeu de pérennisation de l'entreprise.

Interconnexion des objets du travail

### 6.3.3 Les contraintes de temps

Réactivité rime avec qualité. La clientèle tente d'imposer aux chefs de TPE ses exigences au travers de contraintes de temps et s'attend à ce que les chefs d'entreprise fassent preuve de réactivité :

- face aux sollicitations téléphoniques : avec les moyens de communication actuels, la clientèle a, par exemple, des difficultés à admettre que les chefs de TPE ne répondent pas à leur appel ;

- dans les délais de rendez-vous et dans leur flexibilité : la clientèle souhaite « *un RDV le plus tôt possible* » ;
- dans certains cas, le traitement de la demande, de la commande : « *le plus vite possible* ».

Ces contraintes de temps représentent une des dimensions du travail des chefs de TPE. Elles leur imposent adaptation, parfois reconfiguration de l'organisation du travail (horaires de travail, hiérarchisation des tâches, etc.). Ces contraintes quasi quotidiennes et le fait d'être en interaction directe avec d'autres humains dans le travail, dans ces exemples la clientèle, participent à augmenter la charge mentale.

#### 6.3.4 *Les interactions avec patients, clients, fournisseurs et salariés et les exigences émotionnelles qui y sont liées*

Les interactions avec les clients, les fournisseurs et les salariés semblent représenter un facteur d'augmentation de la charge mentale. Les enjeux liés à la notion de qualité des produits, par exemple issus de fournisseurs avant transformation, ceux liés à la notion de qualité perçue, directement liés à la clientèle, semblent participer à cet augmentation. Les chefs de TPE travaillant en contact avec des patients, des clients, des fournisseurs et des salariés, c'est-à-dire, exerçant une activité où les interactions sont nombreuses semblent être confrontés à des exigences émotionnelles fréquentes. Ces exigences semblent parfois générer une tension augmentant cette charge mentale du fait de la dissonance possible entre les sentiments réels des chefs de TPE et l'apparence qu'ils doivent afficher vis-à-vis de leur interlocuteur : la clientèle, le(s) fournisseur(s) et/ ou leur(s) salarié(s). Christophe, peintre-plaquiste, face à un client qu'il catégorise de « *difficile* », c'est-à-dire, avec lequel il a des difficultés de communication, qui discute chacune des propositions, qui tente de revenir sur le devis signé, qui suit ses faits et gestes force son amabilité : « *Le client chez qui on va, il est difficile, il est toujours derrière moi, il regarde c'que je fais, euh... j'aime pas avoir quelqu'un tout le temps qui me suit. Déjà*

*avant, il est revenu trois fois sur c'que j'lui proposais euh... après il a signé (ndlr : le devis), il a encore cherché à discuter... j'aurais mieux fait de pas accepter, je savais qu'il avait déjà eu plusieurs autres artisans pour d'la peinture, c'est pas bon signe ça... euh... mais c'était un beau chantier alors euh... ben j'ai accepté d'y aller mais j'me force à être euh... à communiquer avec euh... pac'que quand j'ai commencé à faire euh... à travailler chez lui et qui m'disait déjà « y a ça qui va pas » alors que j'avais pas fini, j'étais à deux doigts de lui dire stop, on arrête tout...il m'paie c'qui m'doit, c'que j'ai déjà fait euh... mais même ça il l'aurait pas fait, j'aurais été perdant alors j'continue mais j'essaie de vite finir... ».*

### 6.3.5 L'épée de Damoclès

*« C'est ça qu'il faut savoir aussi, c'est qu'y a un moment, quand vous montez une activité, à tout moment, vous pouvez vous casser les deux jambes, vous pouvez vouloir partir 6 mois, vous voulez faire autre chose, il faut que ça tourne quoi donc faut impérativement que la société tourne sans vous, ce qui est très difficile dans une TPE, c'est plus facile dans une PME que dans une TPE »,* dit Gérard, concepteur d'outil de veille et de lutte contre la cybercriminalité.

Comme l'explique Gérard, les chefs de TPE ont une épée de Damoclès au-dessus de leur tête leur rappelant que s'ils ne sont pas en capacité de pouvoir conduire leur entreprise, celle-ci est mise en péril. Beaucoup de chefs de TPE sont seuls, sans salarié, sans associé : ils représentent la seule force de travail de l'entreprise. Pour la plupart, même souffrants, ils travaillent, ils considèrent ne pas avoir le choix. La petitesse de leur entreprise impacte directement le peu de marge financière que les chefs de TPE possèdent. Leur arrêt de travail entraîne l'arrêt de l'activité de production et a pour conséquence une baisse du chiffre d'affaires. Cécile, pédicure-podologue s'est fait opérer du canal carpien. Elle a dû s'arrêter de travailler pendant 1 mois, durée trop courte pour faire appel à un(e) remplaçant(e), elle a donc cessé totalement son activité et a connu une baisse de son chiffre d'affaires cette année-là. La crainte de devoir cesser totalement leur activité participe à augmenter leur charge mentale.

L'ensemble des opérations mentales effectuées par les chefs de TPE : les efforts de concentration, de compréhension, d'adaptation, d'attention, les accomplissements de tâches de traitement d'informations, mais aussi les pressions psychologiques liées aux exigences de rapidité, de délai, de qualité et liées à la gestion des relations avec les salariés, les clients, les fournisseurs génèrent une charge mentale importante.

Cependant, malgré cette charge mentale importante et des conditions de travail difficiles pour lesquelles « *il faut garder le moral* », comme dit Frédéric, propriétaire d'un bar à vin, tous énoncent préférer ce statut de chef d'entreprise au statut de salarié et tentent de mettre en place des stratégies de contournement. « *On fait vite le tour de la question en fait quand on est salarié* », dit Julien, carrossier peintre.

#### 6.4 Stratégies mises en place par les chefs de TPE pour pallier des conditions de travail difficiles et pour prévenir des risques professionnels

Pour diminuer cette charge mentale, partager la charge de travail, pouvoir s'octroyer des temps de repos, prévenir les risques professionnels et améliorer ainsi leurs conditions de travail, les chefs de TPE mettent en place des stratégies de différentes natures :

##### 6.4.1 Stratégies relatives à l'organisation du travail

Les chef de TPE organisent leur travail et celui de leurs salariés. Lorsque l'entreprise comprend un salarié, la planification des tâches et la répartition du travail se font généralement à la semaine et, selon la nature de l'activité de production, sont ajustées au fur et à mesure de la journée. Lorsque l'entreprise comprend plusieurs salariés, certaines tâches qui se répètent sont planifiées à la semaine et d'autres en début de journée en fonction des demandes clients/patients. Cependant, comme énoncé précédemment, malgré une organisation préétablie, le cours du travail des chefs de TPE est presque sans cesse perturbé par des événements émanent

de l'environnement et qui s'invitent dans les situations, créant une charge mentale supplémentaire. A contrario, le travail de leur(s) salarié(s) est sans interruption et rationalisé.

#### 6.4.1.1 Rationalisation du travail de leur salarié

L'une des stratégies adoptée par les chefs de TPE est cette rationalisation du travail de leur(s) salarié(s). Daniel, boulanger biologique va constituer le planning de son salarié en lui confiant des tâches répétitives qui lui prendraient trop de temps s'il avait à les faire. Il vient ainsi réduire sa propre charge de travail. Pour d'autres, comme les coiffeurs, les pharmaciennes ou encore ceux exerçant des activités paysagères, la rationalisation du travail de leur(s) salarié(s) est relative à leurs horaires de travail calquée sur une forte affluence de clientèle ou sur une forte activité de production. Les coiffeurs demandent à ce que leurs salariés soient toutes présentes le samedi et sur une grande amplitude horaire. Joël, pépiniériste, paysagiste adapte les horaires de ses salariés : ils leur demande de faire moins d'heures par semaine en hiver et davantage au printemps, où les travaux paysagers sont plus conséquents.

#### 6.4.1.2 L'association

Les tâches critiques liées à l'activité de production sont très rarement confiées aux salariés. Les problèmes que les chefs de TPE ont à résoudre dans une journée sont nombreux et viennent bousculer le cours du travail et s'y ajouter. L'association représente une des stratégies adoptée par certains chefs de TPE pour pallier ces difficultés. C'est le cas d'Adeline et Isabelle, pharmaciennes. Isabelle fait le choix d'embaucher un(e) pharmacien(ne) salarié(e) de manière à pouvoir s'octroyer une demi-journée dans la semaine et des congés dans l'année sans avoir à fermer l'officine : « *Si on n'a pas d'assistant et qu'on veut partir en vacances on doit prendre un remplaçant. C'est obligatoire, il ne peut pas y avoir d'exercice sans pharmacien* ». Elle embauche Adeline quelques mois comme salariée avant de lui proposer de s'associer et de stabiliser cette situation de partage du temps de travail et des tâches critiques que sont, par exemple, le contrôle des ordonnances chaque soir.

Dans le cas d'une association de chefs de TPE, la répartition des tâches semble se faire naturellement, au regard des compétences et des préférences de chacun des associés. Cyrille, coiffeur est spécialisé en coiffure et Nicolas en coloration, c'est tout naturellement que chacun évolue dans son secteur d'activité de production de prédilection même si les rôles peuvent être interchangeables. Cyrille va s'occuper de la comptabilité, Nicolas de la décoration du salon de coiffure. La situation critique que représente le recrutement d'un salarié se fait ensemble, comme la gestion du personnel avec quelquefois des ajustements visant à faire progresser l'autre. Hervé, concepteur d'outil de veille et de lutte contre la cybercriminalité dit : *« C'est compartimenté maintenant, c'est segmenté mais ça s'est fait un peu naturellement (...) une partie qu'est vraiment technique donc là c'est plutôt Maxime, qui lui est ingénieur informaticien vraiment réseau, donc vraiment dans la partie dure qui lui va gérer justement, va gérer la partie technique euh... et une partie sociale de l'entreprise. Moi j'ai une partie plutôt euh... commerciale, gestion clientèle et un peu sur la gestion des équipes également de veille. Et pis Gérald, un peu transversale lui, il fait un peu tout en même temps, partie technique, faire un petit pont entre la partie technique et la partie gestion client pour que ça corresponde bien sur l'offre et la demande donc chacun a son rôle bien défini. »*

Dans le cours du travail, les associés se consultent fréquemment, soit pour la reprise d'une tâche inachevée par l'autre associé, soit pour un conseil, le premier fait appel aux compétences et à l'expertise de l'autre, soit pour une situation problème pour laquelle les enjeux nécessitent que l'on réfléchisse à deux, de manière à réduire les risques d'erreur.

#### 6.4.1.3 Le recours à une personne ressource extérieure à l'entreprise

Pour abaisser la charge mentale que génèrent les tâches avec lesquelles certains chefs de TPE ne sont pas très à l'aise (comptabilité, réalisation de devis et de factures, préparation des documents nécessaires pour la déclaration URSSAF à transmettre au comptable), certains d'entre eux ont recours à une personne ressource, extérieure à l'entreprise. Cette personne

ressource peut être un membre de la famille et/ou un professionnel. C'est le cas de Joël, pépiniériste-paysagiste qui fait appel à sa femme pour la réalisation de tâches administratives ou encore de Christophe, peintre-plaquiste qui s'appuie sur son comptable : « *Régulièrement, je donne tout à mon comptable et il me fait un retour de là où j'en suis. Il s'occupe de tout. Bon je paie pour ça mais je m'embête pas à le faire. Quand je vois Cécile, c'est elle qui fait toute sa compta et ses déclarations, pffff...* » (Christophe, peintre-plaquiste et Cécile, pédicure-podologue sont mari et femme.)

#### 6.4.1.4 La fermeture de l'entreprise

La fermeture de l'entreprise représente une stratégie que certains chefs de TPE adoptent pour parvenir à s'octroyer des temps de repos et de distanciation avec leur entreprise. Ils cherchent à se couper du monde extérieur et des éventuelles sollicitations de leur clientèle/patientèle en éteignant, par exemple leur téléphone ou en s'interdisant d'y répondre.

Parmi les chefs de TPE qui adoptent cette stratégie, certains font le choix de fermer leur entreprise et d'augmenter leurs amplitudes horaires. C'est le cas de Cyrille et Nicolas qui sont ouverts les mercredi et jeudi de 8h à 19h30, le vendredi de 7h30 à 20h et le samedi de 7h30 à 19h. Ce choix avait été remis en question avec la crise sanitaire, du fait du couvre-feu à 18h et de la perte de « *clientèle de soirée* ». C'est aussi le cas de Cécile, pédicure-podologue, qui a augmenté son amplitude horaire journalière de manière à pouvoir fermer son entreprise les mercredis après-midi et à chaque vacances scolaires. Cécile opère un contrôle dans ses rendez-vous, de manière à *routiniser* ses journées de travail dans le but de pouvoir tenir un rythme de travail intense. Elle remplit ses journées au maximum, cherchant sans cesse l'efficacité (prodiguer un soin de qualité, tout en faisant preuve de rapidité, de manière à répondre à des enjeux de satisfaction de ses patients et de rentabilité financière) : « *Il faut savoir que je travaille pour rien jusqu'à 17h, juste pour payer toutes mes charges. Donc après pas trop le choix que*

*de rentrer tard et de faire de grosses journées pour gagner de l'argent et avoir des temps de repos à côté ».*

D'autres adoptent la fermeture complète de l'entreprise durant 1 mois chaque année à la même période, comme le fait Julien, carrossier-peintre, qui ferme son entreprise un mois complet pour participer à une course automobile à l'étranger. Ou encore, Jean, webdesigner qui va, par exemple, organiser son temps de travail et fermer son entreprise en fonction des voyages à l'étranger qu'il programme régulièrement.

#### 6.4.2 Stratégies relatives à l'activité de production

Pour pallier un rythme de travail intense et inégal, certains chefs de TPE adoptent des stratégies relatives à l'activité de production qu'ils exercent. Le refus de nouveaux clients/patients en est une, de manière à pouvoir assurer un travail de qualité sans toutefois augmenter leurs horaires de travail établis, comme le font Murielle et Carine, infirmières : *« L'hiver dernier, (...), on est monté jusqu'à 60 visites par jour mais, dans 60 visites par jour, j'veux dire ça se faisait, ça se faisait pas pire que ce qu'on fait là actuellement parce que en fait on avait beaucoup de soins courts. (...) Ce qui reste compliqué c'est de refuser des soins, malgré tout. Mais euh... quand on peut plus, on peut plus quoi »*, dit Murielle, infirmière.

*« faire de l'avance »* en période creuse en est une autre, comme le font la famille de sangliers.

Pour pallier un rythme de travail très intense en période d'abattage des épicéas et de fabrication du Mont d'Or, Patrick tente de commencer un stock de sangle en période dite « creuse » de l'activité et Véronique, sa femme prépare un maximum de boîte de Mont d'Or en prévision de la période de forte demande.

#### 6.4.3 Stratégies relatives à la prévention des risques professionnels

La santé au travail semble être une préoccupation des chefs de TPE, ainsi que la prévention des risques professionnels, tant pour eux que pour leur(s) salarié(s). Comme le dit Adeline, pharmacienne : *« un arrêt maladie ça nous embête toujours, déjà pour elles [les salariées] et en*



*plus ça nous coûte cher et ça désorganise tout, donc on fait attention à ce qu'elles ne portent pas les cartons des livraisons par exemple. Elles doivent tout laisser au sol et euh... on fait attention à ce qu'elles plient leurs genoux.* ». Cécile, pédicure-podologue a investi dans un fauteuil réglable pour son cabinet et une mallette portative plus légère à roulettes pour transporter ses instruments de travail lorsqu'elle intervient au domicile de la personne. Christophe, peintre-plaquiste, qui fait le choix de travailler seul, a investi dans un lève-plaque et une girafe de ponçage de manière à gagner en efficacité, à limiter les efforts physiques et les postures inconfortables liées à l'activité qu'il exerce (port de charges, bras levés, gestes répétés, etc.).

Cependant, malgré cette sensibilité que certains ont vis à vis de la prévention des risques professionnels, certains paraissent avoir des difficultés à envisager des stratégies pour pallier ces risques. Le travail qu'exerce par exemple Christian, feuillagiste-paysagiste, s'avère être une succession de tâches et de gestes répétitifs dans les deux activités de production qu'il exerce :

⇒ Dans l'activité de feuillagiste, il réitère cette chaîne de travail :

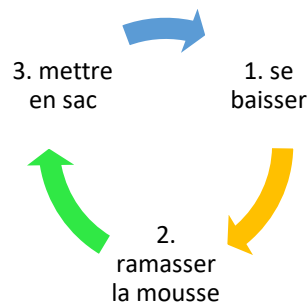


Figure 51 : Chaîne de travail de Christian, feuillagiste, pour l'activité de ramassage des mousses.

⇒ Dans l'activité de paysagiste, il mobilise son épaule et répète un geste de va-et-vient lorsqu'il utilise le taille-haie par exemple.

Ces séries de gestes répétés induisent une pénibilité du travail et des douleurs musculaires. On peut dire, comme énoncé précédemment, que les risques professionnels identifiés chez Christian s'apparentent à ceux des salariés exerçant l'activité de paysagiste. L'adaptation du

travail en fonction des commandes des grossistes de Rungis et des particuliers offre peu de souplesse à Christian. Il ne peut donc alterner de façon équilibrée les deux activités de production pour un repos des zones du corps mobilisées dans chaque activité. L'enjeu de pérennisation de l'entreprise semble primer sur des enjeux de santé au travail.

L'ensemble des stratégies développées par les chefs de TPE présentées ci-dessus sont parfois à l'essai, le plus souvent rythmées par le souhait d'améliorer des conditions de travail (cadrer des horaires de travail, diminuer le rythme et la charge de travail, réduire l'amplitude horaire, diminuer la charge mentale et physique, prévenir les risques professionnels, etc.) et rythmé par le souhait de rendre compatible travail et organisation de vie de famille et/ou organisation d'événements, tels que les voyages par exemple.

A travers la présentation des conditions de travail et des stratégies pour pallier ces conditions quelques caractéristiques du travail y sont présentés, allons plus loin dans cette présentation.

## 7 Être chefs de TPE : c'est être producteurs et c'est exercer une fonction de direction

Comme nous l'écrivions plus haut, les chefs de TPE exercent deux types de travail : ils sont producteurs et ils dirigent l'entreprise. Ces deux types de travail sont faits en parallèle, s'additionnent, se croisent à certains moments.

### 7.1 Activité liée à la fonction de direction

L'activité des chefs de TPE liée à la fonction de direction a été traitée, sous certains aspects, par les sciences de la gestion et s'apparente à :

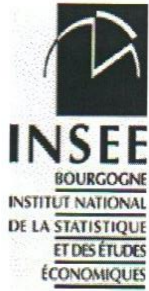
### 7.1.1 La réalisation de tâches administratives, de gestion d'entreprise et de comptabilité

Certaines tâches administratives, de gestion et de comptabilité vont être identiques pour tous les chefs de TPE, celles qui sont de l'ordre des prescriptions législatives et réglementaires en matière de déclaration et de conduite d'entreprise et d'autres, différentes pour chacun d'eux, seront propres à l'activité de production et aux choix ou stratégies que développent les chefs de TPE pour conduire leur entreprise.

#### 7.1.1.1 Leur nature

- Tâches administratives, de gestion d'entreprise et de comptabilité prescrites

Ces tâches relatives à des prescriptions réglementaires et législatives s'apparentent à la déclaration de création ou de reprise de l'entreprise, document présenté ci-dessous, aux déclarations URSSAF, aux déclarations de TVA hormis pour les autoentrepreneurs, non soumis à la facturation et à la récupération de la TVA, à toute la partie facturation (devis, factures, règlements fournisseurs et clients/patients) et aux émissions des salaires des employés.



Certificat d'inscription  
au Répertoire des Entreprises et des Établissements (SIRENE)



MADAME

Tél : 03 80 40 67 97  
Fax : 03 80 40 68 01

A la date du 14 février 2012

<b>Description de la personne</b>	
Identifiant SIREN	791 [REDACTED]
Identifiant SIRET	791 [REDACTED]
Nom	[REDACTED]
Nom d'usage	[REDACTED]
Prénoms	[REDACTED]
Date et lieu de Naissance	[REDACTED] - MONTBELIARD(25)
Activité Principale Exercée (APE)	7410Z Activités spécialisées de design
Date de prise d'activité	14/02/2012

<b>Description de l'établissement concerné</b>	
Identifiant SIRET	791 [REDACTED]
Adresse	[REDACTED] [REDACTED]
Enseigne	[REDACTED]
Activité Principale Exercée (APE)	7410Z Activités spécialisées de design
Date de prise d'activité	14/02/2012
Effectif salarié à la prise d'activité	0

<b>Mise à jour effectuée</b>	
Événement	Création d'une entreprise
Date de l'événement	14/02/2012
Référence : déclaration n°	[REDACTED]
	Transmise par URSSAF DE BELFORT-MONTBELIARD

**IMPORTANT :** à l'exception des informations relatives à l'identification de l'entreprise, les renseignements figurant dans ce document, en particulier le code APE, n'ont de valeur que pour les applications statistiques (décret 2007-1888 du 26 décembre 2007 portant approbation des nomenclatures d'activités et de produits).

Pour toute question relative à ce certificat, s'adresser au service SIRENE de la Direction Régionale de BOURGOGNE 2 RUE HOCHÉ BP 83509 21035 DIJON CEDEX

REPUBLIQUE FRANCAISE

Figure 52: Exemple de justificatif de travailleur indépendant d'Axelle, décoratrice d'intérieure, sérigraphe.

- Tâches administratives, de gestion d'entreprise et de comptabilité propres à l'activité de production

Les tâches administratives, de gestion et de comptabilité sont différentes d'un chef de TPE à un autre et propres à l'activité de production.

*Les tâches administratives* s'apparentent, par exemple, à la vérification de chaque ordonnance traitée dans la journée, par Isabelle ou Adeline, pharmaciennes, avant de les classer, de manière à éviter les erreurs de délivrance de médicaments ou à la gestion des documents de douane pour l'importation de vins étrangers par Frédéric, propriétaire d'un commerce-bar à vin. Il fait le choix de proposer à ses clients des vins qu'il importe directement de l'étranger. Il a toute une partie de gestion administrative qui vient s'ajouter au reste, avec les réglementations en vigueur propre à l'importation de vins étrangers. Pour Adeline et Isabelle, la vérification des ordonnances ne présente pas un caractère prescriptif mais fait référence à une stratégie développée par Isabelle et poursuivie lors de l'association avec Adeline pour écarter tout risque d'erreur de délivrance des médicaments.

*En matière de gestion et de comptabilité*, certaines activités vont nécessiter un flux de clients plus important que d'autres, de manière à répondre à des enjeux de pérennisation et de viabilité de l'entreprise.

Parmi les activités de production qui comptent un moins grand flux de clients on trouve, par exemple, les sangliers, Jean, webdesigner, les concepteurs d'outil de veille et de lutte contre la cybercriminalité ou encore Axelle, décoratrice d'intérieure, sérigraphe et Christophe, peintre-plaquiste. Les sangliers vont compter parmi leurs clients les fromageries qui fabriquent le fromage du Haut-Doubs et deux chocolateries. Jean webdesigner a pour clientèle les grands restaurateurs de la ville dans laquelle il réside et deux autres des quelques communes voisines. Axelle, décoratrice d'intérieure, sérigraphe, compte parmi ses clients les salles de spectacles aux alentours de son domicile, quelques groupes de musique, quelques collectionneurs,

notamment de groupes de rock et elle intervient dans les plus grandes manifestations musicales proches de son domicile. Gérald, Maxime et Hervé, concepteurs d'outil de veille et de lutte contre la cybercriminalité ont pour clients des professionnels fortunés et des professionnels de l'État.

Ces activités de production ont de communes, hormis celle de Christophe, peintre-plaquist, qu'elles offrent des produits bien spécifiques à une catégorie de clients bien précise. Pour Christophe, un chantier nécessite un temps de réalisation important du fait de la spécificité de son activité (temps de séchage de l'enduit, des peintures), régulant ainsi le flux de sa clientèle. Parmi les chefs de TPE qui brassent un plus gros flux de clients/patients, on trouve Cyrille et Nicolas, coiffeurs, Adeline et Isabelle, pharmaciennes, Joël, pépiniériste, paysagiste, Danièle, fleuriste, Murielle et Carine, infirmières, Frédérique, propriétaire d'un commerce bar à vin, les deux Gaëtan, garagistes, Cécile, pédicure-podologue, Etienne, excavateur, Daniel, boulanger biologique. Dans les activités médicales ou paramédicales, le prix des prestations est fixé par un barème établi par la sécurité sociale. Les chefs de TPE savent que pour répondre aux enjeux de pérennisation et de viabilité économique de l'entreprise, ils doivent réaliser un chiffre d'affaires prévisionnel relatif à un certain nombre de prestations. La projection en matière de gestion de la clientèle est presque plus facile que pour d'autres activités.

Pour d'autres activités, le flux de clientèle est corrélée au temps de réalisation d'une prestation qui est relativement court : une coupe, la taille d'une haie. Pour d'autres encore, telles que des activités de commerce, telles que boulanger biologique ou encore commerce bar à vin, les enjeux de pérennisation et de viabilité économiques sont fonction de ce flux important de clients. Plus il y a de clients qui achètent et/ou consomment, plus ils augmentent leur chiffre d'affaires.

Julien, carrossier-peintre et Christian, feuillagiste-paysagiste sont des cas un peu à part en matière de gestion : ils pourraient appartenir aux deux catégories. Ils ont tous deux développés

une double activité de manière à répondre aux enjeux de pérennisation et de viabilité de l'entreprise. Pour Christian, l'activité saisonnière de feuillagiste, qu'il préfère exercer, ne suffit pas à répondre à ces enjeux, il développe donc en parallèle l'activité de paysagisme, où le flux de clientèle est plus important.

On retrouve un schéma similaire chez Julien, carrossier peintre, spécialisé dans la réfection de vieilles voitures, activité qu'il préfère, qui ouvre son atelier à une clientèle beaucoup plus large, de manière à répondre à ces enjeux.

Pour réaliser les tâches administratives, de gestion et de comptabilité, les chefs de TPE mobilisent des moyens différents.

#### 7.1.1.2 Les moyens mobilisés

Les moyens mobilisés par les chefs de TPE pour réaliser ces tâches administratives, de gestion d'entreprise et de comptabilité sont différents, d'un chef d'entreprise à un autre et vont être propre au mode de gestion d'entreprise relatif à l'activité de production et aux compétences et préférences de chacun d'eux. « *Tu délègues un peu ce que tu ne sais pas trop faire.* », dit Frédéric, propriétaire d'un bar à vin.

*Pour les tâches administratives*, qu'elles soient prescriptives ou non, certains chefs de TPE les réalisent eux-mêmes, de manière plus ou moins rigoureuses. Certains présentent des classeurs bien ordonnés dans une armoire quand d'autres entassent, dans un coin du bureau, un « tas » de papiers d'apparence en vrac, mais « *Je sais exactement comment et où chercher dans mon tas pour trouver ce qu'il me faut et je donne tout comme ça à mon comptable* », nous dit l'un d'eux. D'autres, moins à l'aise ou n'aimant pas, font appel à un organisme extérieur ou à un comptable ou encore à l'un de leur proche pour toutes les tâches administratives.

*En matière de gestion d'entreprise et de comptabilité*, les moyens mobilisés par les chefs de TPE sont également différents. Certains font appel à un comptable, d'autres à des organismes extérieurs ou encore réalisent eux-mêmes les tâches de gestion d'entreprise et de comptabilité,

soit en créant leurs propres feuilles de calcul sur un tableur, soit en achetant un logiciel de gestion et/ou de comptabilité.

Cécile, pédicure, podologue, Christian, feuillagiste-paysagiste, Julien carrossier-peintre, Jean webdesigner font tout eux-mêmes. Cécile a créé un tableur dans lequel elle renseigne son chiffre d'affaires chaque jour et fait ses déclarations URSSAF elle-même. Christophe, quant à lui fait appel à un comptable. Il ne veut pas s'embêter avec les déclarations de TVA. Gaëtan, garagiste utilise un logiciel de gestion. Cyrille et Nicolas, coiffeurs, au moment de l'achat du nouveau salon de coiffure ont fait l'acquisition d'un logiciel de gestion et font appel à un comptable pour leur comptabilité.

Certains chefs de TPE créent un fichier clients, à partir de leur logiciel de gestion dans lesquels sont référencés les clients/patients, les prestations, ainsi que les prix des prestations. Pour chaque client/patient, une fiche est créée dans laquelle sont référencées quelques données personnelles (nom, prénom, adresse, numéro de téléphone), un historique des prestations au fur et à mesure des rendez-vous et un calcul des prestations. Certains chefs de TPE demandent des statistiques à leur logiciel (chiffre d'affaires réalisé, nombre de clients, nombre de prestations) et s'appuient sur les résultats pour ajuster leurs stratégies en matière de gestion d'entreprise.

Isabelle et Adeline, pharmaciennes adhèrent à un groupement qui les accompagne en matière de gestion d'entreprise, marketing, communication, formation et font appel à un comptable pour la partie comptabilité.

### 7.1.2 De la communication et du marketing

En matière de communication, les chefs de TPE sont unanimes pour dire que le bouche-à-oreille est le principal mode de communication. Ce sont les clients/patients qui véhiculent des notions telles que la qualité des produits, la qualité de service, le « *bon accueil* » et qui finalement prospectent pour eux.



En plus du bouche à oreille, des stratégies en matière de communication et de marketing pour attirer la clientèle vont être développées par les chefs de TPE. Celles-ci sont de différentes natures, différentes d'un chef d'entreprise à un autre et vont être plus ou moins onéreuses, représentant un investissement plus ou moins important pour le(s) chef(s) de TPE.

#### 7.1.2.1 La création d'un logo

Tous les chefs de TPE, hormis ceux qui exercent une activité médicale ou paramédicale, ont créé ou fait créer leur propre logo. Ce logo se retrouve sur un véhicule, sur la carte de visite, sur les documents de facturation, sur des sacs, des t-shirts, ... sur tout support sur lequel la clientèle ou un prospect pourrait poser ses yeux. Les logos sont tous différents et l'on retrouve les thématiques relatives à l'activité de production. Julien, carrossier-peintre propose comme logo un profilé de voiture, Christophe, peintre plaquiste, un arc en ciel façon palette de couleurs, Joël, pépiniériste, paysagiste, le pictogramme d'un arbre. Aucun de ces logos n'est déposé auprès de l'INPI (Institut national de la propriété industrielle), de manière à le protéger. Tout un chacun pourrait l'utiliser. Dans ce cas, le logo vise à rendre visible l'entreprise et présente un intérêt commercial.

Pour Axelle, décoratrice, sérigraphe, en plus de s'inscrire dans des enjeux de visibilité de l'entreprise, le logo donne à voir une part de son travail de créatrice : le nom a une importance, au même titre que la manière de le mettre en scène dans son logo. Ce logo, qu'elle a créé en partenariat avec son conjoint, personne qui va, par la suite devenir son associé, a été déposé auprès de l'INPI, de manière à le faire paraître au bulletin officiel de la propriété industrielle (BOPI), comme toutes ses créations sérigraphiées : *« Je dépose tout ce que je crée à l'INPI, je ne rigole pas avec ça. C'est trop facile de reproduire et de piquer le travail d'un autre aujourd'hui avec les réseaux sociaux euh... tu trouves tout sur internet. Donc là je suis tranquille. J'avais déjà déposé mon logo, et je le fais à chacune de mes créations. Ça représente un coût mais tant pis, je considère qu'avec le métier que je fais, c'est nécessaire. Et pis, ça me*

*protège aussi moi, quand ce que j'ai créé est accepté et publié (ndlr : au BOPI), ça montre que c'est une pure création que j'ai faite, que je n'ai pas recopié. Moi je le sais mais euh... au moins on ne peut pas m'accuser. ».* Cyrille et Nicolas, coiffeurs, se rapprochent d'Axelle dans la stratégie adoptée en matière de création de logo. Sans aller jusqu'à déposer un dossier auprès de l'INPI pour le protéger contre le plagiat, il donne à voir une part de créativité, de modernisme qui se démarque de ce que l'on peut voir chez leurs concurrents présents dans la rue : « *On a cherché à créer un nouveau logo quand on a changé de salon. En fait, on a cherché un nouveau nom qui nous faisait apparaître les deux, avec Cyrille... parce que là c'est son nom qui est sur le logo mais on n'a pas trouvé alors on s'est dit qu'on allait moderniser notre logo : changement de salon, changement de logo. On a réfléchi, si on changeait le nom, on s'est dit que ça allait faire trop de changement pour la clientèle, on ne serait peut-être pas reconnu donc on a gardé le même nom et on a dessiné ensemble le logo. On a demandé à la personne qui nous a fait des propositions de design de papier-peint et de films occultants pour la vitrine du salon de nous le créer.* », dit Nicolas.

D'après les propos de Nicolas, il semble que le choix du logo poserait les prémisses d'un fonctionnement associatif en matière de conduite d'entreprise. Le premier salon que les coiffeurs avaient repris était, en majeure partie surtout au départ, conduit par Cyrille, inscrit dans la continuité de son parcours dans lequel figurent plusieurs expériences de conduite de salons franchisés. Nicolas, exerçant la coiffure depuis moins de temps et n'ayant aucune expérience en matière de conduite d'entreprise, s'est peu à peu formé aux côtés de Cyrille. Au fil des années, ils ont ajusté leur pratique jusqu'à parvenir à trouver un équilibre de fonctionnement associatif bien plus équitable dans le partage des tâches liée à la fonction de direction. Cette évolution, au moment du changement de salon, Cyrille et Nicolas ont tenté de la mettre en lumière en faisant évoluer le nom du salon. Ils n'y sont pas parvenus, ils ont modifié le design de leur logo.

Pour les activités médicales, Murielle, Carine, infirmières et Cécile, pédicure-podologue, utilisent leur nom propre, nom déclaré au moment de la création de l'entreprise. Les patients font appel à une personne et non à une entreprise. Celle-ci, incarnée par un professionnel de santé, est personnifiée. Elles n'ont pas créé de logo, seul le caducée apparaît, symbole du corps médical et des pharmaciens. Pour Adeline et Isabelle, pharmacienne, le logo du groupement qui les accompagne dans la conduite de l'entreprise est présent sur la devanture de l'officine aux côtés de la croix verte clignotante, de leurs noms, de leur titre et du caducée.

Pour les sangliers, la création d'un logo ne semble pas présenter de plus-value en matière de prospects puisque les fournisseurs et les clients, pour réaliser la plus grosse part de chiffre d'affaires restent les mêmes de génération en génération, ce sont les noms des personnes, voire le nom de famille qui importent et affranchissent les générations suivantes.

Le nom de l'entreprise et le logo qui s'y rattache semblent avoir une fonction symbolique pour les chefs de TPE traduisant une forme d'appartenance à un groupe : appartenance à un secteur d'activité (secteur médical, secteur créatif), à un métier (carrossier-peintre, pépiniériste-paysagiste), appartenance à une même entreprise (Cyrille et Nicolas, famille de sangliers).

#### *7.1.2.2 Les cartes de visite*

Certains chefs de TPE utilisent des cartes de visite comme moyen de communication. C'est le cas de Christophe, peintre-plaquiste, Etienne, excavateur, Jean, webdesigner ou encore Axelle, décoratrice, sérigraphe. Axelle profite des manifestations, des concerts pour les distribuer aux groupes de musique présents et porte des vêtements sérigraphiés à l'effigie de son entreprise, sur lesquels figurent ses coordonnées : une carte de visite vivante.

Ces cartes de visite, certains chefs de TPE les créent eux-mêmes du logo, jusqu'à l'impression, comme Jean, webdesigner ou encore Christophe, peintre plaquiste, d'autres les créent en ligne sur des sites internet proposant ce type de prestation ou les font créer par un prestataire extérieur.

### 7.1.2.3 La fixation des prix des prestations/produits proposé(e)s

La fixation des prix des prestations est faite par les chefs de TPE et répond à des enjeux de satisfaction client et de pérennisation de l'entreprise. Nos résultats montrent que les prix sont déterminés au regard des problématiques de chacun et/ou des orientations définies par chacun des chefs de TPE. Ils sont fonction :

- de la concurrence existante : Christian, feuillagiste, paysagiste, pour se démarquer d'une forte concurrence, propose aux particuliers des prestations à des prix attractifs ;
- de la cible visée : Frédéric, propose des tarifs à la carte, dont le prix au verre le plus bas s'élève à 4 euros, dans la perspective de toucher une clientèle « *qui a des moyens* ».
- de la nature des produits proposés : Daniel, boulanger biologique, propose un produit que les canadiens n'ont pas pour habitude d'acheter en boulangerie mais en supermarché et cible une clientèle sensibilisée aux produits biologiques puisque 90% des produits vendus sont biologiques, certifiés « *Québec vrai, sans sucre, sans agent de conservation, sans gluten et sans vitamines ajoutées* ». Le prix d'un pain est plus élevé qu'en supermarché et atteint un niveau que la « *clientèle juge acceptable* », comme il dit. Daniel souhaiterait pouvoir « faire du 100% bio », c'est-à-dire n'utiliser que des matières premières issues de l'agriculture biologique. Cependant, il ne le fait pas pour des raisons purement économiques. Le « 100% bio » aurait pour impact l'inflation de du prix de ses pains, ce qu'il ne conçoit pas. Il s'approvisionne donc en supermarché pour certaines matières premières, telles que le beurre.
- des fêtes et cérémonies : Danièle, fleuriste, élève à peine le prix des roses rouges à la Saint Valentin, ou celui des chrysanthèmes à la Toussaint : « *Pour fixer le prix des fleurs coupées, je suis le cours du prix des fleurs comme d'habitude et la semaine avant la Saint-Valentin, par exemple, et pendant 10-15j à peu près, euh... j'augmente un peu le prix de la rose rouge par rapport à d'habitude. Le client ne s'en aperçoit pas parce que j'augmente pas de beaucoup mais moi ça me fait gagner un peu plus.* ». Cependant, elle

veille à ne pas trop les augmenter, de manière à ne pas trop s'éloigner des prix que pratiquent une grande chaîne de fleuriste installée dans la même ville.

#### 7.1.2.4 Une campagne publicitaire au démarrage de l'entreprise

Certains chefs de TPE disent avoir lancé une campagne de publicité au démarrage de leur entreprise. C'est le cas de Cyrille et Nicolas, coiffeurs, qui ont distribué des flyer dans le secteur géographique proche du salon. C'est le cas aussi de Christian, feuillagiste, paysagiste qui a fait du démarchage auprès de particuliers pour se présenter, se faire connaître et proposer le tarif de ses prestations en direct. Frédéric, propriétaire d'un commerce bar à vin, a fait appel à son réseau personnel pour débiter. Le bouche-à-oreille a ensuite fait son travail. Christophe, peintre-plaquiste, s'appuie sur sa femme, Cécile, pédicure-podologue pour faire sa publicité auprès de ses patients. Pour Gaëtan, garagiste, ses formateurs qui l'ont suivi au cours de son parcours et au moment de la reprise de son garage, ont publié un article le concernant dans un petit journal de l'établissement scolaire, publicité gratuite à ses débuts.

#### 7.1.2.5 La signalétique publicitaire

Peu des chefs de TPE possèdent une signalétique publicitaire, indiquant le lieu de leur entreprise et/ou leur activité. La vitrine de l'entreprise, lorsqu'il y en a une, fait partie de cette signalétique publicitaire. Celle-ci existe uniquement lorsqu'il y a accueil de public, tel un commerce (fleuriste, commerce-bar à vin) ou une activité de service (pharmacie, coiffeur, garagiste, carrossier-peintre, cabinet de pédicure et infirmier). Ce sont les chefs de TPE qui la crée, qui choisissent la thématique, font les investissements nécessaires à sa création et la construisent, laissant parfois, comme c'est le cas de Danièle, fleuriste, sa salariée la construire en suivant ses indications. La vitrine est pensée par les chefs de TPE, répondant à des enjeux de qualité perçue : une belle vitrine donne envie aux clients de pénétrer l'univers des chefs de TPE et de consommer. « *Pour un fleuriste, tu peux pas laisser tout le temps la même vitrine, ça montrerait que t'évolues pas, ça fait vieillot et ici on vend principalement des fleurs fraîches donc si on*

*laisse toujours la même chose, ça va pas. Et nous on suit les saisons aussi, les fêtes, c'est important une vitrine qui annonce la fête, euh... c'est important une vitrine qui montre pour une même thématique une variété de fleurs et d'objets.* », dit Danièle, fleuriste. La réflexion de Danièle se retrouve chez les coiffeurs, chez Frédéric propriétaire d'un commerce bar à vin, mais aussi chez les pharmaciennes qui, par exemple, mettent en avant un produit visant à prévenir un virus saisonnier.

Dans les autres cas, l'entreprise n'est pas facilement identifiable de l'extérieur, ne présentant aucun signe distinctif extérieur, hormis sur la boîte aux lettres familiale, le siège social étant souvent référencé au domicile du chef de TPE.

Cette signalétique publicitaire se cantonne cependant au seul périmètre cadastral sur lequel se situe l'entreprise. Nos résultats montrent un seul cas français qui bénéficie d'une signalétique en dehors du périmètre cadastral de son entreprise. Christophe, peintre-plaquiste, son nom (et non son activité) est inscrit sur des pancartes signalétiques dans son village jusqu'à son domicile, siège social de son entreprise, bâtiment sur lequel ne figure plus aucune indication (presque comme s'il ne souhaitait pas être dérangé chez lui). Cette signalétique publicitaire est une initiative de l'équipe municipale en place au moment de la création de l'entreprise de son entreprise, visant à encourager et faire connaître le tissu entrepreneurial de son village.

#### 7.1.2.6 Un site internet

Certains chefs de TPE ont créé ou ont sollicité une connaissance, un membre de leur famille ou un prestataire extérieur pour créer et faire vivre leur site internet. Ce site, pour la majorité, s'inscrit dans une fonction d'informations : présentation de l'entreprise, des prestations, des tarifs, du lieu, et parfois y figurent les actualités et/ou des conseils. Axelle, décoratrice, sérigraphe présente, par exemple, tous les modèles réalisés en sérigraphie et met à l'honneur sa dernière création. Elle a également construit, avec son récent associé, Barbie, développeur webdesigner une page web expliquant la sérigraphie, procédé ancestral chinois d'impression à

l'aide d'un écran de soie et de « pochoirs ». Cyrille et Nicolas, coiffeurs vont par exemple donner des conseils en matière de coiffage, informer sur la nouvelle gamme de produits biologiques qu'ils viennent de lancer. Sur leur site, il est possible de prendre rendez-vous en ligne mais ce service ne connaît que très peu de succès auprès de la clientèle. Daniel, boulanger biologique présente l'entreprise, ses produits, ses points de vente, les matières premières qu'il utilise pour fabriquer ses produits explique en quoi consiste le label « *Québec vrai* » et propose la mise en lien avec des professionnels nutritionnels (nutritionnistes et diététistes).

Pour les sangliers, c'est Elie, trilingue, qui gère toute la partie communication, ayant fait des études de commerce international. Il a créé le site internet présentant toute la famille, leur activité. Il propose des visites dans les bois aux écoles, à des groupes français et étrangers pour présenter le métier de sanglier. Ces visites sont réservables sur le site internet directement.

Seules Isabelle et Adeline, pharmaciennes font de la vente en ligne à travers leur site internet. Elles sont les seules, dans leur région, à proposer ce service empreint de contraintes réglementaires imposées par l'ARS (Agence Régionale de Santé) : « *seuls les médicaments non soumis à une prescription médicale sont proposés... hein... on fait pas n'importe quoi, c'est pas comme quand on fait ses courses au drive. Il existe une liste bien définie et les produits sont limités, on pose les mêmes questions à celui qui passe commande, comme si euh... comme s'il venait au guichet. « Pour qui c'est ? », « Quels sont les symptômes ? » Depuis quand ces symptômes ? » euh... voilà et d'autres encore, comme au guichet. Après, on voit, soit on accepte, soit on refuse la demande. Ceux qui commandent peuvent nous poser des questions et ça peut être interactif. Après les médicaments, ils les ont en 24-48h.* », dit Adeline.

Aucun autre chef de TPE rencontrés n'utilise la vente en ligne mais certains conseilleraient cette pratique en matière de vente. Christian, feuillagiste-paysagiste donnerait ce conseil à un jeune entrepreneur qui exercerait son activité : « *Vendre sur internet aujourd'hui c'est ce qu'il faudrait faire, vendre sur internet peut-être t'arriverais à trouver euh..., sans passer par des*

*grossistes, tu vendrais beaucoup mieux.* » Un déficit en compétences nécessaire pour gérer un site de vente en ligne empêche Christian de mettre en place ce service. Le rapport coût cognitif/bénéfice commercial lui paraît trop élevé pour s’y aventurer.

#### 7.1.2.7 Les réseaux sociaux

Certains s’appuient sur les réseaux sociaux Facebook, Twitter, Tripadvisor, Pinterest pour se faire connaître et communiquer sur leurs actualités, être en interaction directe avec les clients actuels et les prospects. Les chefs de TPE qui les utilisent font partie de la tranche d’âge des 30-34 ans et exercent des activités qui semblent nécessiter de communiquer de cette manière pour toucher une plus large clientèle : Frédéric, propriétaire d’un commerce-bar à vin, Axelle, décoratrice-sérigraphe et Jean, webdesigner.

#### 7.1.2.8 Le référencement Pages Jaunes

Certains chefs de TPE sont référencés Pages Jaunes, c’est-à-dire qu’ils paient pour ce service. C’est le cas de Cécile, pédicure-podologue et Murielle et Carine, infirmières. La plupart ne veut pas y adhérer.

#### 7.1.2.9 Une carte de fidélité

Certains chefs de TPE mettent en place une carte de fidélité donnant droit à une réduction après x prestations déterminées. Nos résultats montrent plusieurs pratiques : certains chefs de TPE la conserve dans leur entreprise, c’est le cas de Danièle, fleuriste qui l’a informatisée ; d’autres la laisse aux clients. La mise en place d’une carte de fidélité est en lien avec un choix stratégique de la part des chefs de TPE répondant à des enjeux de satisfaction clients. Cette carte va se retrouver davantage pour des activités de commerce ou de service : fleuriste, coiffeur, propriétaire de commerce-bar à vin.

#### 7.1.2.10 La mise en place d’un service spécial

Isabelle et Adeline, pharmacienne, proposent un service spécial à travers la mise en place d’un système de communication par sms-mms avec leurs clients-patients. Ces derniers ont la possibilité d’envoyer directement par sms ou mms leur ordonnance, de manière à ce que les



médicaments soient préparés avant sa venue à l'officine, limitant ainsi l'attente en cas de forte affluence de patients-clients.

#### 7.1.2.11 L'appel à un prestataire extérieur

Comme nous l'évoquions plus haut, Isabelle et Adeline, pharmaciennes sont conseillées par un groupement, spécialisé dans les officines, qui les accompagne sur toute la partie communication et marketing. Ils font une étude des évolutions du marché au regard de la taille de l'officine, de sa localisation géographique, des comportements de la clientèle dans cette zone et font des propositions de merchandising sur la partie paramédicale : emplacement des produits, mise en avant de produits phare au comptoir, fixation des prix, publicité, etc.

Cécile, pédicure, podologue et Fabienne et Murielle, infirmières sont des cas à part en matière de communication et de marketing. Elles ne développent aucune stratégie, leur clientèle est suffisamment conséquente donnant lieu à une charge de travail importante. Elles sont davantage à refuser de nouveaux patients et couper leur téléphone en période de congés.

Jean, webdesigner est aussi un cas à part. Sa clientèle, cantonnée aux restaurateurs aux alentours de son domicile, lui suffit. Il ne souhaite pas la faire grossir, de manière à pouvoir continuer à organiser des voyages au fil de l'année. Il a créé un site internet qui le présente lui mais surtout qui renvoie aux sites internet qu'il a créés pour ses clients. Jean leur fait de la publicité gratuite et lui, ainsi, conserve le marché.

Parfois, les moyens de communications modernes semblent entraîner des difficultés pour certains chefs de TPE. Par exemple, depuis l'utilisation courante des téléphones portables, les modes de communication avec les clients semblent avoir évolué, induisant des attentes différentes et des comportements différents de la clientèle qui imposent aux chefs de TPE réactivité et apport de réponse immédiate. Certains clients de Joël, pépiniériste, s'agacent lorsque celui-ci ne répond pas ou ne les rappelle pas dans le ¼ d'heure qui suit l'appel : ils rappellent plusieurs fois de suite, ou appellent et, face à l'absence de réponse, envoient un

message : « Avec les clients, ça devient tout, tout de suite, même de répondre au téléphone aujourd'hui. J'avais pas ce problème là avant, ils me laissaient un message sur mon répondeur à la maison et je les rappelais. Les clients savaient que je les rappelais le samedi matin ou des fois le soir. », dit Joël. Son activité de paysagiste l'amène à utiliser des outils dangereux pour la réalisation de certaines tâches nécessitant toute son attention et au cours desquelles il s'interdit de se laisser distraire, y compris pour satisfaire un client en répondant à son appel. Ces observations se retrouvent chez Etienne, excavateur, lorsqu'il fait du terrassement, qu'une cliente se présente sur le chantier et qu'il ne peut aller dans l'immédiat à sa rencontre. Celui-ci a instauré avec ses employés que l'un d'eux aille à la rencontre du (de la) client(e), le(a) mette en sécurité quelques minutes, le temps de finir ce qu'il a commencé et de poster l'engin en *mode sécurité*. Certains clients ont des difficultés à accepter que les chefs de TPE ne soient pas disponibles et/ou ne se rendent pas disponibles dans l'instant pour eux.

L'évolution des modes de communication de la société actuelle induit une évolution des comportements de la clientèle auxquels les chefs de TPE sont confrontés, les contraignant à adapter leurs manières de faire, à raisonner leurs actions différemment, à développer des stratégies. Ces deux exemples traduisent la manière dont les chefs de TPE hiérarchisent plusieurs dimensions de leur travail et la complexité à laquelle ils doivent faire face : l'enjeu de sécurité au travail semble primer sur l'enjeu de fidélisation de la clientèle. Le niveau d'exigence qu'ils s'imposent et qu'ils imposent à leur clientèle semble être au regard des risques encourus, quitte à mettre en péril la notion de qualité perçue (notion que nous reprenons plus loin), reflet d'une perception subjective de la part de cette clientèle qui considère un manque de réactivité de la part des chefs de TPE. Les chefs de TPE semblent tenter de répondre à un enjeu de fidélisation de leur clientèle, tout en tentant de « l'éduquer » au travers de stratégies de communication visant à répondre à des enjeux de sécurité au travail tout en prenant en compte l'évolution des modes de communication actuelle.

Nos résultats montrent que les stratégies en matière de communication et de marketing mises en place par les chefs de TPE peuvent être amenées à évoluer :

- au fil des rencontres qu'ils font : Gaëtan utilise le même logiciel de gestion que son maître d'apprentissage : « *Un copier-coller de sa boîte ici, j'ai repris tous les mêmes logiciels de gestion (...) et dès que j'avais un soucis, je l'appelais.* » ;
- au fil de leur montée en compétences dans certains domaines : la maîtrise récente de l'outil informatique permet à Danièle, fleuriste, d'informatiser une carte de fidélité pour un suivi plus facile et plus précis de sa clientèle ;
- au fil de l'évolution de leur entreprise : le déménagement dans un salon de coiffure plus grand impose à Cyrille et Nicolas, l'obligation de grossir leur clientèle, d'augmenter le nombre d'employés de manière à pouvoir répondre à des enjeux de pérennisation de l'entreprise. Ils investissent dans un logiciel de gestion et de facturation et créent un fichier client ;
- au fil des transformations majeures de l'entreprise ou du lancement d'un nouveau produit : « *On a beaucoup communiqué déjà en direct avec notre clientèle au moment de l'achat de l'autre salon de coiffure et on a créé un site internet, des flyers mais en fait on s'est aperçu que les client(s) nous suivaient et qu'on n'avait pas besoin de faire tout ça. Et les nouveaux clients sont arrivés avec une nouvelle salariée embauchée qui touchait une clientèle qu'on n'avait pas.* », dit Nicolas, coiffeur ;
- au fil des évolutions dans le secteur d'activité : une concurrence de plus en plus forte impose à Joël, pépiniériste, paysagiste de revoir le prix de ses prestations fixées au départ ;
- au fil des évolutions des comportements de la clientèle qui utilise les moyens de communication actuels : les chefs de TPE adaptent leur manière de communiquer avec

leur clientèle et « l'éduquent », comme le montrent les exemples de Joël, pépiniériste et d'Etienne, excavateur.

### 7.1.3 De l'investissement financier

Les stratégies en matière de communication et de marketing adoptées par les chefs de TPE sont plus ou moins onéreuses et l'investissement financier n'est fait que si celles-ci apportent une réelle plus-value commerciale ou viennent faciliter le travail des chefs de TPE.

Nos résultats montrent l'investissement financier des chefs de TPE semble davantage porter sur l'achat de locaux, de matériel, de renouvellement de mobilier, pariant sur la pérennisation de leur entreprise avec un espoir de retour sur investissement rapide.

### 7.1.4 De la négociation avec les fournisseurs

La partie négociation avec les fournisseurs est uniquement faite par les chefs de TPE, jamais effectuée par les salariés. Cette dimension du travail des chefs d'entreprise rentre dans des enjeux de pérennisation de l'entreprise et présente un caractère trop stratégique pour que cela soit confié aux salariés. Ces derniers peuvent parfois avoir des échanges directs avec le(s) fournisseur(s), mais seulement sur des sujets tels que, par exemple, la réception de commandes faite par le(s) chef(s) de TPE, qui ne présentent pas un caractère décisionnaire, trop préjudiciable pour l'entreprise en cas de mauvaise décision.

Nos résultats montrent que certains chefs de TPE n'ont pas un large choix de fournisseurs. Ce choix est directement lié à l'activité de production. C'est le cas des sangliers, par exemple, qui ont pour principaux fournisseurs les bûcherons. Dans la famille, c'est Patrick, le père qui négocie avec les bûcherons pour lui, sa femme et son fils et organise un planning de prélèvement des sangles en fonction des coupes d'épicéa qu'ils effectuent. La négociation avec les bûcherons ne se situe donc pas du point de vue des prix (certains bûcherons ne vont rien faire payer à Patrick, d'autres « à peine et on joue le jeu », comme il dit) mais davantage du point de vue du planning. Il arrive que Patrick demande aux bûcherons de retarder l'enlèvement des arbres ou

de commencer par la coupe d'une autre espèce d'arbres de manière à pouvoir avoir le temps de finir les prélèvements de sangle sur une autre coupe, avant d'en attaquer une autre. Il jongle sans cesse entre les plannings des bûcherons imposés par les échéances insufflées par les saisons, ainsi que par les clients et leur propre rythme de prélèvement des sangles : le sien et celui d'Elie et Véronique. C'est le cas aussi de Daniel, boulanger biologique qui mise sur l'approvisionnement en farines certifiées biologiques auprès de quelques fournisseurs seulement : les moulins locaux, vers qui il négocie des tarifs préférentiels, comme le fait Julien, carrossier-peintre. Ce dernier fait le choix de l'exclusivité et de la proximité d'un fournisseur en dessous de son atelier et négocie des facilités de paiement en cas de difficulté financière éventuelle. Etienne, excavateur fait également le choix d'un fournisseur, une carrière proche de là où sont basés ses camions, avec lequel il a négocié de faire ses propres chargement de matériaux lui-même, de manière à réduire le temps d'attente sur place et de pouvoir ainsi faire preuve de plus de réactivité auprès de ses clients. En effet, un employé de la carrière est missionné de charger les camions qui s'y présentent et aussi de faire la livraison des matériaux commandés sur site. Un excavateur qui se présente à la carrière peut parfois attendre des heures avant que l'employé ne revienne de la livraison et ne procède à son chargement. Pour éviter cette situation de « *perte de cash* », Etienne a instauré une relation de confiance avec le fournisseur qui lui accorde de procéder à son propre chargement et de déclarer la nature et la quantité du matériau prélevé en cas d'absence de l'employé.

Pour d'autres chefs de TPE, l'enjeu se situe du point de vue de la qualité des produits, avec le lancement d'un nouveau produit méconnu, de manière à pouvoir prodiguer un service de qualité en adéquation avec des demandes clients : les coiffeurs s'approvisionnent auprès d'un fournisseur qui fabrique des produits de coloration naturelle. Ils vont payer un tarif plus élevé que les produits qu'ils commandent habituellement. Ils ont négocié « *une période d'essai* » avec ce fournisseur et des tarifs préférentiels, avant de commander en plus grande quantité.

Dans certaines activités, la négociation avec le fournisseur n'est pas possible. C'est le cas d'Isabelle et Adeline, pharmaciennes, de Cécile, pédicure-podologue et de Murielle et Carine, infirmières. Le choix du fournisseur se fait au regard du rapport qualité/prix, sans pouvoir engager de négociation.

#### 7.1.5 D'organisation du travail

L'organisation du travail s'inscrit dans des enjeux de pérennisation de l'entreprise, d'efficience et d'amélioration des conditions de travail (réduction de la charge de travail, réduction de la charge mentale). Comme nous l'écrivions plus haut, c'est le chef de TPE qui organise le travail : il organise son travail et celui de son (ses) salarié(s). Le chef de TPE est le seul à posséder une vue d'ensemble du travail à réaliser, il semble donc être le seul à pouvoir l'organiser et l'ajuster au regard des événements qui surviennent de l'environnement et ainsi faire preuve de réactivité auprès de la clientèle/patientèle.

#### 7.1.6 De la gestion des ressources humaines

Comme nous l'écrivions précédemment, la gestion des ressources humaines représente l'une des dimensions les plus critiques du travail des chefs de TPE. En matière de gestion des ressources humaines, les chefs de TPE sont amenés à faire :

##### 7.1.6.1 du recrutement

Le recrutement embarrasse les chefs de TPE, trouver la perle rare représente le graal et la déception est souvent au rendez-vous. Les chefs de TPE ont le choix entre plusieurs catégories de salariés : des salariés diplômés, des salariés non diplômés lorsque l'activité le permet, avec ou sans expérience, des salariés en formation (apprentis et/ou contrat de professionnalisation). Le choix de la catégorie est définie par les chefs de TPE en fonction de certains enjeux et de l'orientation donnée à leur entreprise :

- Des enjeux de pérennisation : Cyrille et Nicolas ont recruté des salariées diplômées qui touchent une clientèle bien particulière (« *clientèle de mamies* » ou « *clientèle de*

*jeunes* » ou « *clientèle masculine* »), différente de celle qu'ils touchent. Ainsi, ils s'entourent de salariées diplômées dans le but d'augmenter leur clientèle et de réaliser un chiffre d'affaires plus important, de façon à pérenniser leur entreprise.

- Des enjeux de transmission de l'entreprise : Joël, pépiniériste s'entoure de ses deux fils, salariés en contrat d'apprentissage, puis en CDI, formés par leur père dans la perspective de reprendre l'entreprise familiale.
- Réduire une masse de travail importante : Les deux Gaëtan, garagistes ont connu une croissance rapide de leur entreprise et l'augmentation rapide de leur masse de travail. L'embauche de salariés diplômés était nécessaire pour faire preuve de réactivité et répondre à des enjeux de satisfaction clients. Pour Daniel, boulanger biologique, son salarié vient jouer le rôle de petite main en suppléant Daniel sur des tâches répétitives, visant à réduire sa charge de travail et se concentrer sur des tâches plus complexes, telles que trouver une solution d'organisation d'expédition de ses pains la plus optimale possible.
- Des enjeux liés à la gestion du risque d'erreurs : Pour Adeline et Isabelle, pharmaciennes, l'enjeu se situe du point de vue de la gestion du risque d'erreur. Pour pallier un risque d'erreur de délivrance des médicaments, elles s'entourent de salariées munies d'un diplôme de « *Préparatrice en pharmacie* ».
- Le souhait de former des jeunes : Cyrille et Nicolas, coiffeurs ont à cœur de former les jeunes. Régulièrement, ils sont en contact avec le CFA pour obtenir des candidatures. Ils privilégient les candidatures spontanées mais parfois ils en reçoivent très peu et sollicitent le centre de formation. Danièle, fleuriste, dont le mari est enseignant en CFPPA recrute régulièrement des apprentis.
- Faire face à un événement imprévu mettant en péril l'entreprise : Frédéric, propriétaire d'un commerce-bar à vin, suite au départ 1 an après la création de l'entreprise de l'un

de ses associés diplômé d'un CAP cuisine, a dû recruter rapidement un cuisinier, ne possédant pas les compétences nécessaires pour assurer cette activité. La survie de l'entreprise était en jeu, Frédéric devait faire preuve de réactivité pour la sauver.

#### 7.1.6.2 de l'évaluation de leurs salariés

Les chefs de TPE procèdent à l'évaluation de leurs salariés. Cette évaluation est de différentes natures :

- L'entretien professionnel, une obligation légale : Tous les deux ans, les chefs de TPE ont l'obligation d'organiser un entretien professionnel pour leurs salariés, quel que soit leur contrat. Les pratiques sont plus ou moins formelles et formalisées. Certains ont créé une convocation, un guide d'entretien, avec un support que le salarié et le(s) chef(s) de TPE renseignent et signent. C'est le cas d'Isabelle et Adeline, pharmaciennes et de Cyrille et Nicolas, coiffeurs ou encore Gaëtan, garagiste. D'autres, tels que Joël, pépiniériste, Danièle, fleuriste et Frédéric, propriétaire d'un commerce-bar à vin semblent réaliser un entretien annuel moins formel et formalisé. Ils font une convocation orale et prennent ensuite le temps de réaliser l'entretien autour d'un café, sans guide. L'entretien fait l'objet d'un résumé, remis au salarié pour justifier de cet entretien : *« Je dis à ma salariée qu'on prévoit de se voir fin de semaine pour l'entretien annuel et voilà. On se voit, on fait le point et après je lui fais signer un document qu'elle a eu son entretien. Mais j'aime pas faire ça. Là, ma salariée est bien mais j'en ai déjà eu d'autres que je devais reprendre euh... j'savais pas bien faire, j'aime pas dire aux gens ce qu'ils doivent faire ou ce que j'attends. J'aime pas les diriger mais des fois le travail était pas bien fait alors... du coup c'est à cause de ça que j'ai fermé l'autre magasin. C'était trop dur pour moi. »*, dit Danièle, fleuriste.
- Une évaluation formative en situation de travail : régulièrement, les chefs de TPE contrôlent l'action de leur(s) salarié(s) en situation de travail et soit ils l'ajustent en



direct, soit ils reprennent en dehors de la situation. Daniel, boulanger biologique va ajuster l'action de son salarié en lui montrant le geste approprié en situation. Nicolas, coiffeur va, en dehors de la situation, expliquer à son apprenti comment accueillir un(e) client(e). Les chefs de TPE donnent à voir les erreurs, les failles de leur(s) salarié(s), opèrent parfois des feedback, visant à le(s) faire progresser.

Le recrutement, ainsi que l'accompagnement de leur(s) salarié(s) vers une progression rentrent dans des enjeux de satisfaction client, de qualité et de qualité perçue, répondant à un niveau d'exigence fixé par les chefs de TPE eux-mêmes. Nous abordons ce point plus loin dans l'exposé. Tous les chefs de TPE ne sont pas à l'aise avec cette dimension critique du travail.

Pour certains, comme Christophe, peintre-plaquiste, par exemple, cette dimension du travail est tellement critique qu'ils ne souhaitent pas s'ajouter une charge de travail et une charge mentale supplémentaire. Ils rejettent complètement le salariat et refuse toute embauche. D'autres, au contraire, persévèrent malgré plusieurs échecs. L'activité de production leur impose de travailler avec un ou plusieurs salariés. C'est le cas de Gaëtan, garagiste : « *J'ai mis trois ans avant de trouver un bon salarié.* », dit-il.

L'activité liée à la fonction de direction va dans ses grandes lignes être similaires pour tous les chefs de TPE. Ils vont devoir effectuer des démarches administratives relatives à des prescriptions règlementaires et législatives, développer une stratégie commerciale (fixer le tarif des prestations proposées, cibler une clientèle, négocier avec le(s) fournisseur(s)), organiser le travail ou encore faire de la gestion des ressources humaines lorsque l'entreprise comprend des salariés.

Cette activité connaît toutefois quelques variations d'un chef de TPE à un autre. Ces variations semblent être liées à la nature de l'activité de production. Pour les activités qui nécessitent l'accueil d'une clientèle/patientèle, par exemple, les chefs de TPE se voient imposer des

contraintes réglementaires supplémentaires telles que l'accessibilité aux personnes handicapées.

Ces variations semblent liées aussi aux préférences et aux compétences des chefs de TPE. Certains vont déléguer des tâches qu'ils n'aiment pas faire ou ne savent pas faire. Ils s'entourent alors d'une constellation de personnes (milieu familial, entourage, professionnels), sur laquelle ils s'appuient pour réaliser ces tâches.

Ces variations semblent liées aussi aux orientations données par les chefs de TPE pour conduire leur entreprise : le choix de recruter un salarié supplémentaire ou de s'associer par exemple.

Pour exercer cette activité liée à la fonction de direction, les chefs de TPE semblent développer des stratégies inscrites pour la plupart dans une continuité de leur parcours professionnel et de leur parcours de vie, comme nous l'avons développé précédemment.

Les chefs de TPE exercent deux types de travail. Nous venons de préciser l'activité liée à la fonction de direction, développons maintenant de quelle manière les chefs de TPE assurent l'activité de production.

## 7.2 Les chefs de TPE sont producteurs en plus d'exercer une fonction de direction :

Les chefs de TPE assurent l'activité de production au même titre que les salariés mais ils le font avec un niveau d'exigence qui leur est propre, de manière à répondre à des enjeux de satisfaction client à travers les notions de qualité et de qualité perçue.

### 7.2.1 Du côté des clients : Notions de qualité et de qualité perçue

Les notions de qualité et de qualités perçues, véhiculées à travers le bouche-à-oreille, s'inscrivent dans des enjeux de satisfaction client.

- Notion de qualité

En plus de s'inscrire dans des enjeux de satisfaction client, la notion de qualité présente des enjeux commerciaux et financiers pour l'entreprise. Hervé, concepteur d'outil de veille et de

lutte contre la cybercriminalité dit : « *Le produit final on peut pas se tromper, c'est un milieu qu'est très p'tit euh, où tout le monde se connaît euh, et si on rend un travail qui est approximatif ou qui est pas bon euh, on sera blacklisté, direct, donc euh... on n'a pas le droit à être moyen, il faut être toujours très bon.* ». Chaque chef de TPE semble miser sur la qualité des produits et/ou prestations qu'il propose et va s'appuyer sur des concepts organisateurs de son activité pour l'honorer. Pour Isabelle et Adeline, pharmacienne, la qualité passe par « *prodiguer le bon conseil* ». Pour Joël, pépiniériste, cette notion est relative à « *la tenue, la belle évolution des végétaux et le service après-vente en cas de problème sur un arbre ou un arbuste* ». Pour Gaëtan, garagiste, c'est de s'occuper de la voiture de la cliente comme si c'était la sienne. Pour Danièle, fleuriste, la qualité passe par « *la fraîcheur et la tenue des fleurs coupées et la diversité* (ndlr : proposée) ».

- Notion de qualité perçue

La qualité perçue s'apparente à la qualité que le client est capable de percevoir, les traits, les aspects sous lesquels le client apprécie la qualité (Mayen, 1997). Mayen a montré dans l'étude sur les garagistes que lorsqu'un client ne peut estimer la qualité de la révision de sa voiture, car rien n'a apparemment changé, celui-ci s'attache à des détails tels que la propreté de son véhicule lorsqu'il le récupère, la réparation d'un élément visible comme le changement d'un essuie-glace défectueux ou encore le délai de traitement de sa demande. Ces exemples se retrouvent chez Gaëtan, garagiste canadien. La qualité perçue peut être reliée à des tâches de niveau élevé pour le professionnel ou à des choses moins essentielles. Les clients/patients imposent leur pouvoir prescripteur qui conduit les chefs de TPE à devoir élever leur propre niveau d'exigence.

### 7.2.2 Le niveau d'exigence : un concept essentiel

Dans leur travail, les chefs de TPE s'imposent un niveau d'exigence qui guide leurs manières de faire et leurs prises de décision pour leur entreprise. Ce niveau d'exigence semble être directement lié aux notions de qualité et de qualité perçue. Il porte sur la qualité des produits et

des prestations, sur la qualité liée à la relation de service (accueil, règles de bienséances, communication avec le(s) client(s), réactivité), et est aussi liée à la nature des tâches productives effectuées.

Face à la complexité à laquelle ils doivent faire face, les chefs de TPE sont amenés à hiérarchiser plusieurs dimensions de leur travail, quitte à parfois mettre en péril la notion de qualité perçue. Lorsque, par exemple Joël, pépiniériste ne répond pas dans l'instant à l'appel d'une cliente parce qu'il manie le taille-haie, il privilégie sa sécurité. Le manque de réponse est parfois perçu par la clientèle comme un manque de réactivité de la part de Joël, qui se doit de « recadrer » ces manifestations d'impatience. Des exemples similaires se retrouvent chez Etienne, excavateur, lorsqu'il fait du terrassement, qu'une cliente se présente sur le chantier et qu'il ne peut aller dans l'immédiat à sa rencontre. Celui-ci a instauré avec ses employés que l'un d'eux aille à la rencontre du (de la) client(e), le(a) mette en sécurité quelques minutes, le temps de finir ce qu'il a commencé et de poster l'engin en *mode sécurité*. Certains clients ont des difficultés à accepter que les chefs de TPE ne soient pas disponibles et/ou ne se rendent pas disponibles dans l'instant pour eux. Ils doivent donc « éduquer » leur clientèle/patientèle et imposer leurs propres exigences. Dans ces exemples, l'enjeu de sécurité au travail semble primer sur l'enjeu de fidélisation de la clientèle et le niveau d'exigence qu'ils s'imposent et qu'ils imposent à leur clientèle semble être au regard des risques encourus, quitte à mettre en péril la notion de qualité perçue, reflet d'une perception subjective de la part de cette clientèle qui considère un manque de réactivité de la part des chefs de TPE. Le pouvoir prescripteur de la clientèle/patientèle qui participe à élever le niveau d'exigence des chefs de TPE semble limité.

Aussi, les chefs de TPE s'attèlent aux tâches productives critiques répondant au niveau d'exigence qu'ils se sont fixés. « *Y a quand même une différence, même si mon salarié est un peu plus vieux que moi, ça fait rien, la qualité de taff, donc moi je suis meilleur. La preuve là*

*ce que je fais, je suis en train de remonter un truc qu'un autre a démonté, ça un autre il ne pourra pas le faire parce qu'il faut avoir un certain recul par rapport aux choses. »*, dit Gaëtan, garagiste.

### 7.2.3 Niveau d'exigence et salariés

Le niveau d'exigence que les chefs de TPE s'imposent dans leur travail, ils vont tenter de l'imposer à leurs salariés, de manière à asseoir la notion de qualité et de qualité perçue et de hiérarchisation des différentes dimensions du travail. Dans la relation client et dans la prestation proposée à travers l'activité de production, les salariés présentent une dimension importante de l'image de l'entreprise. Au même titre que les chefs de TPE, ils la personnifient aux yeux du client (Perron, 1996). Les chefs de TPE demandent à leur(s) salarié(s), à la fois d'être dans l'activité de production mais aussi, pour certains, lorsque l'activité de production ne s'apparente pas à une activité de service, d'être dans l'échange avec la clientèle, d'être dans un rôle relationnel. *« Je suis très exigeant avec les gens avec qui je travaille. »*, dit Gérard, concepteur d'outil de veille et de lutte contre la cybercriminalité.

Nos résultats montrent que les salariés adhèrent aux exigences des chefs de TPE lorsqu'il s'agit d'exigences liées à l'activité de production, à leurs compétences et à la sécurité et/ou santé au travail. En revanche, leur adhésion est plus difficile lorsqu'il s'agit, pour les chefs de TPE, de prescrire des tâches à leur(s) salarié(s) éloignées de l'activité de production mais indispensables à la notion de qualité perçue et qui concerne la dimension de relation de service : respect, confort, amabilité, sourire, etc. Cyrille et Nicolas, coiffeurs, vont, par exemple, imposer à leurs salariés de nettoyer les commodités après chacun de leur passage. Les salariés le font rarement et ils ont des difficultés à susciter leur adhésion pour cette tâche. Les salarié(e)s pensent que ce n'est pas leur rôle, et que cette tâche revient à la femme de ménage. Pour Cyrille et Nicolas, il paraît impensable de proposer à leur clientèle des commodités souillées dans un lieu qui se veut apporter bien être et détente.

#### 7.2.4 Niveau d'exigence et recrutement

Le travail des chefs de TPE, tels que ceux-ci nous le décrivent, semble s'articuler en apparence autour de tâches relatives à l'activité de production et de tâches relatives à la fonction de direction à proprement dites, telles que par exemple les tâches administratives (statut de l'entreprise, gestion, comptabilité, réalisation de devis et de factures ; contenu enseigné au cours du stage de formation obligatoire à la chambre des métiers ou du commerce au moment de la création d'une entreprise). Cependant, le travail des chefs de TPE ne se résume pas si simplement en un partage de tâches bien défini mais plutôt comme des tâches à réaliser en fonction des situations qu'ils créent ou qui se présentent à eux, avec lesquelles ils vont devoir faire, improviser, anticiper, pronostiquer. La question des niveaux d'exigence et les différentes variables en jeu telle que par exemple les enjeux de fidélisation de la clientèle, de qualité, de qualité perçue et de sécurité au travail sont ce qui distingue les chefs d'entreprise des salariés : « *J'agis sur les bagnoles comme j'agis sur la mienne et ça ça a pas de prix* », dit Gaëtan, garagiste. Ils représentent des critères s'apparentant au graal que les chefs de TPE recherchent et espèrent lors du recrutement d'un salarié. Le salarié qui prend en compte dans son métier ces différents aspects s'apparente à une perle rare. Le salariat représente l'une des dimensions du travail qui pose le plus de problème aux chefs de TPE et ce, quels que soient le pays et la législation relative à l'embauche des salariés. Nos résultats montrent que plusieurs sont réticents à embaucher et travailler avec des salariés du fait de ce niveau d'exigence. Ils préfèrent travailler seuls, quitte à travailler sans aide et ainsi rendre leur travail quotidien plus difficile. Christophe, peintre-plaquiste, a préféré ne pas reprendre l'entreprise de son beau-père qui lui cédait à « *un prix d'famille* » pour ne pas avoir à gérer 6 salariés avec lesquels il avait travaillé en tant que salarié pendant 4 ans : « *Je voulais pas m'embêter avec des salariés. J'suis déjà parti de mon ancien travail parce que j'arrivais pas à faire avec mon patron, je supportais pas. Là, quand le beau-père m'a proposé un prix d'famille de reprendre son entreprise, j'ai r'fusé.*

*Je voulais pas m'embêter avec 6 salariés que j'avais travaillé avec... Pfff làlà... En plus y en a un de l'âge de Robert (Ndlr 75 ans), le travail c'est sa vie et j'ai appris avec, j'me vois pas lui dire c'qu'il doit faire et pis en plus il écoute rien... Déjà le beau-père c'était difficile avec, alors moi... ».* Il a préféré créer sa propre entreprise seul et investir dans du matériel visant à l'aider à pallier ses difficultés de manutentions. Aucun chef de TPE ne se dit être à l'aise avec le recrutement d'un salarié, bien au contraire : *« on ne sait jamais vraiment sur qui on tombe avant d'avoir travaillé avec au moins 1 an... le temps qu'il prenne ses marques, qu'on arrive à travailler ensemble, qu'il comprenne ce que je souhaite et le salarié euh... il s'rend pas toujours compte de ce que c'est d'être chef d'entreprise, il a pas le même poids sur les épaules lui... donc euh... faut pas se tromper et une fois qu'il est embauché, c'est pas la même. »*, dit Axelle, décoratrice-reprographe. Le salariat représente un facteur de risque élevé pour l'entreprise. Si les chefs de TPE se fourvoient dans le recrutement d'un salarié, les conséquences, telles qu'une perte de clientèle ou une perte financière par exemple peuvent s'avérer difficiles à rattraper. Les exemples de déception face à des erreurs de recrutement sont nombreux chez les chefs de TPE et les rendent réticents à renouveler l'expérience, malgré un besoin en personnel identifié, nécessaire pour faire évoluer leur entreprise. Les stratégies mises en place par les chefs de TPE pour tenter de pallier cette difficulté liée au recrutement sont différentes :

- une ou plusieurs périodes d'essai, avec évaluation permanente en situation des compétences du salarié par le(s) chef(s) de TPE en lui proposant une diversité et une variabilité de situations, de leur capacité à entendre les remarques visant à les faire progresser et/ou à répondre au niveau d'exigence des chefs de TPE et de leur capacité à travailler au sein de l'équipe existante lorsqu'elle existe ;
- l'embauche d'une personne venue précédemment en remplacement dans l'entreprise, déjà évaluée et considérée *compatible* avec le niveau d'exigence des chefs de TPE ;

- un pari sur la jeunesse : certains chefs de TPE forment des apprentis et cherchent à leur proposer une embauche à la fin de leur apprentissage. Dans ce cas, les chefs de TPE souhaitent former des jeunes, les former aux situations propres à l'entreprise, tout en leur inculquant la culture de l'entreprise et en les sensibilisant à un niveau d'exigence élevé dès le plus jeune âge ;
- « *l'intuition* », comme disent certains chefs de TPE : « *J'ai déjà tout de suite bien senti Adeline quand elle est venue pour du travail.* », dit Isabelle ;
- des stratégies de contournement : certains chefs de TPE embauchent un membre de leur famille, comme Gaëtan, garagiste québécois dont la femme gère toutes les tâches administratives de l'entreprise, les relations clients et fournisseurs, ou font appel à un membre de leur entourage pour les aider.

Au-delà du recrutement, l'investissement mis par les chefs de TPE pour tenter de sensibiliser et faire tendre le(s) salarié(s) à atteindre leur niveau d'exigence est conséquent et le plus souvent s'avère comme n'étant pas à la hauteur des attentes des chefs de TPE. Ce niveau d'exigence semble directement lié à des enjeux de pérennisation de l'entreprise, que les salariés ne semblent percevoir qu'en partie.

Nous venons de voir les deux type de travail que réalisent les chefs de TPE et leur articulation, examinons maintenant de quelle manière ils mobilisent leurs ressources cognitives, reflet d'une forme d'intelligence professionnelle.

## 8 Pensée, raisonnements, schèmes

Les chefs de TPE exercent deux types de travail qui s'additionnent, se croisent à certains moments, ce qui leur demande de développer leur capacité à appréhender des tâches simultanées, mobilisant ainsi fortement leurs ressources cognitives.



## 8.1 L'action comme raisonnement : un enchaînement simultané des opérations d'orientation, d'exécution et de contrôle :

Les modes de raisonnement et l'adaptation à un environnement dynamique sont directement en lien avec un mode de fonctionnement du cerveau développé par Kahneman (2012) : une pensée à deux vitesses. Le système 1 est rapide, intuitif et émotionnel. On l'utilise par exemple lorsque l'on effectue des tâches du type *conduire en écoutant de la musique*, pour lesquelles les prises de décision présentent une contrainte limitée. Le système 2 est plus lent, plus réfléchi, plus contrôlé et plus logique. Au cours de leur travail, les chefs de TPE semblent mobiliser davantage ce système 2. Nos résultats montrent que lorsqu'ils sont dans une activité de production, les chefs de TPE exécutent l'action en enchaînant simultanément des opérations d'orientation, d'exécution et de contrôle (Savoyant, 1979). Daniel, boulanger biologique va en même temps qu'il insère les ingrédients dans son pétrin pour exécuter sa recette de pain au levain et aux céréales, contrôler la forme des petits pains au chocolat que son salarié confectionne et va le corriger oralement, tout en réfléchissant à un mode d'organisation plus rapide pour confectionner ses colis de pain qui doivent être livrés à ses clients plus rapidement que prévu initialement. Il exécute plusieurs actions en même temps et il le fait au cœur de l'action :

- il fait comme un producteur, il exécute sa recette de pain ;
- il contrôle comme un chef, il contrôle et corrige l'action de son salarié ;
- il imagine, anticipe des changements pour améliorer le processus de production, il réfléchit à un mode d'organisation plus rapide pour confectionner ses colis.

Nicolas, coiffeur, à sa manière agit de la sorte. Il prend des informations sans cesse sur l'ici et maintenant de son travail (il colore, coiffe, fait la conversation à sa client(e)), mais aussi sur les évolutions (il regarde l'arrivée d'un client, contrôle la manière dont est prise en charge la cliente par l'une de ses salariées), les signaux qui pourraient lui indiquer qu'il faut changer (la

cliente prise en charge est très exubérante, elle fait beaucoup de bruit), faire évoluer quelque chose, voire introduire de plus gros changements (pour maintenir une forme de tranquillité régnant dans le salon, il faudra réfléchir à différentes stratégies visant à répondre à des enjeux de fidélisation pour cette nouvelle cliente, mais aussi pour le reste de la clientèle présente dans le salon). L'élaboration de stratégies visant à répondre à différents enjeux, parfois en temps réel, demande aux chefs de TPE une réflexion sur leurs actions et une adaptation constante de leur activité.

Dans les deux cas, il y a des activités d'attention du système 2, avec attention consciente et volontaire, dirigée, prise d'informations finalisées par des échelles temporelles différentes : court terme, moyen et long terme, inférences, anticipations, projections dans le futur, imagination, etc.

## 8.2 Aux tâches complexes répondent des conduites complexes

On vient de voir comment le travail des chefs d'entreprise se réalise à plusieurs niveaux, que les tâches ont une portée plus large que l'effectuation de la tâche elle-même, puisque la tâche devient aussi un support de pensée pour la conduite de l'entreprise. On va ici approfondir cette question. Dans leur travail, les chefs de TPE semblent réaliser des tâches simples qui vont en réalité s'avérer complexes, au regard de certaines caractéristiques (De Montmollin, 1986) :

### 8.2.1 Multiplicité de configuration de variables

Pour une même situation, les chefs de TPE rencontrent une multiplicité de configurations de variables. Prenons l'exemple de Christophe, peintre plaquiste et l'exemple de la situation « *Conseiller sa clientèle dans le choix d'une peinture* ». La variable clientèle présente une grande diversité de configurations que Christophe va devoir prendre en compte pour atteindre les buts et les sous-butts qu'il s'est fixé, à savoir répondre à un enjeu de fidélisation tout en respecter le niveau d'exigence qu'il s'impose pour répondre à cet enjeu et faire fructifier son

entreprise en gagnant en temps et en argent. Pour l'exemple cité, cette multiplicité de configurations pour la variable clientèle s'apparente à une *clientèle très exigeante* ou encore à une *clientèle cherchant à faire des économies*, donnant lieu à des manières de faire différentes de la part de Christophe pour atteindre les buts et sous-butés fixés. Christophe va imposer à la *clientèle très exigeante* la peinture de son propre fournisseur, de manière à ne pas devoir recommencer 6 mois plus tard à cause d'une peinture de mauvaise qualité. Il va conseiller la *clientèle cherchant à faire des économies* de rester dans les mêmes teintes que la peinture précédente, Christophe peut ainsi utiliser la peinture restante d'un précédent client, ce qui fait diminuer la facture d'achat de peinture et faire diminuer son temps d'intervention sur le chantier.

### 8.2.2 Interconnexion et articulation des variables

Dans leur travail, les chefs de TPE sont confrontés à l'interconnexion et à l'articulation de plusieurs variables : la variable clientèle et la variable salarié(e), par exemple. Lorsque ces deux variables s'articulent, en fonction du salarié qui intervient dans la situation, du type de clientèle ou de la situation elle-même, les chefs de TPE sont dans un diagnostic et un pronostic de l'évolution de la situation permanent et vont développer des stratégies différentes :

- soit, ils considèrent que l'interconnexion des variables clientèle et salarié(e) ne présente aucun risque pour l'entreprise et qu'après diagnostic et pronostic sur l'évolution de la situation, la situation ne requiert pas leur intervention. En d'autres termes, les chefs de TPE évaluent que le(a) salarié(e) est suffisamment compétent(e) pour intervenir dans la situation avec ce type de clientèle et ne va pas s'y immiscer ;
- soit, ils considèrent que l'interconnexion de la variable clientèle avec la variable salarié(e) présente un risque pour leur entreprise. Si le danger provient de la clientèle, parce qu'elle est nouvelle par exemple, ou parce qu'elle avait émis un retour négatif lors de son précédent passage, ou encore parce que sa demande peut engendrer un risque

financier pour l'entreprise, alors, selon le niveau de compétences du (de la) salarié(e), les chefs de TPE vont le(a) laisser-faire, tout en supervisant, prêt à intervenir dans la situation, ou vont intervenir à la place du (de la) salarié(e). Si le danger provient du (de la) salarié(e), alors selon la situation et son niveau de compétences pour cette situation, les chefs de TPE vont intervenir et guider ce(tte) dernier(ère) en utilisant différentes formes d'intervention de tutelle (monstration, guidage par énonciation de conseil(s), le guidage des opérations d'exécution ou la monstration (Kunégel, 2011)) ou vont faire à sa place et ensuite, proposer un feedback en décortiquant la situation, en tentant d'identifier son action, les résultats de son action et de la mettre en lien avec les conditions de son action. Hormis lorsque la situation présente un risque financier trop important pour l'entreprise, les chefs de TPE tentent de proposer à nouveau à leur salarié(e) une situation similaire de manière à ce qu'il(elle) progresse dans l'acquisition de ses compétences.

### 8.2.3 Simultanéité des tâches

Les chefs de TPE réalisent fréquemment des tâches en simultané : ils peuvent être amenés à traiter un litige sur une facture fournisseur, tout en répondant aux sollicitations d'un(e) salarié(e) ou d'un(e) associé(e), ou d'un(e) client(e), par exemple

### 8.2.4 Caractère aléatoire, surprenant et inédit des événements

Dans la conduite de leur entreprise, les chefs de TPE peuvent être soumis au caractère aléatoire et surprenant des événements, ce qui complexifie la partie diagnostic et pronostic de l'évolution de leur entreprise : l'inflation du prix des roses blanches au moment du décès de Diana. Cette dernière année nous a montré de quelle manière la crise sanitaire s'est invitée dans la situation des chefs de TPE, imposant de nombreuses contraintes et ayant dans certains cas, provoqué le déclin de leur entreprise. Ces événements inopinés, inédits et externes à l'entreprise les obligent à modifier leur travail. Ils doivent :

- s'adapter à des prescriptions externes à échéance courte et changeantes : le confinement, le couvre-feu ; des mesures sanitaires à respecter et à faire respecter aux clients et aux salariés ;
- adapter leur activité : le nombre de clients présent en même temps étant limité, l'organisation du travail se voit chamboulée ; pour certains, le couvre-feu a pour conséquence la perte de toute une « clientèle de soirée », clientèle qui vient surcharger les samedis, prolongeant les temps d'attente pour obtenir un rendez-vous et venant ainsi toucher à des enjeux de satisfaction client, de fidélisation de la clientèle, de réactivité ;
- changer leur manière de faire en matière de conduite d'entreprise : la baisse d'activité, oblige certains chefs de TPE à mettre leur salarié en chômage partiel et engager leur trésorerie ;
- changer leur manière de faire avec leur clientèle : les chefs de TPE font preuve d'exigences élevées en matière de respect des consignes sanitaires et font face à une clientèle/patientèle parfois anxieuse, avec laquelle les chefs de TPE doivent composer, apprendre à faire avec.

Les activités liées au secteur médical se sont vues « *surchargées de travail* », pour reprendre les termes d'Adeline, pharmacienne, et à devoir gérer une patientèle très anxieuse.

Cécile, pédicure-podologue travaille d'ordinaire avec un masque depuis des années. Elle subit l'inflation de leur prix auprès de son fournisseur habituel sans pouvoir négocier le moindre tarif préférentiel. Aussi, cette période inédite incite les chefs de TPE à repenser leurs projections pour leur entreprise, voire même, pour certains, pour leur vie personnelle.

Ces événements peuvent porter atteinte à la pérennisation de leur entreprise et les chefs de TPE sont soumis à des prises de décision visant à s'adapter à ces nouvelles contraintes de travail imposées.

### 8.3 Focus sur quelques variables fondamentales du travail des chefs de TPE, concepts organisateurs de leur activité

Revenons sur quelques variables fondamentales du travail des chefs de TPE. En plus des notions de qualité, de qualité perçue et de niveau d'exigence qui représentent des concepts organisateurs de l'activité des chefs de TPE, examinons les variables clientèle, fidélité, opportunités d'affaires et création d'idées, innovation et voyons comment elles participent à l'organiser.

#### 8.3.1 Clientèle et fidélité

La clientèle et la fidélité représentent des variables fondamentales du travail des chefs de TPE et des concepts organisateurs de leur activité. Le type de clientèle va orienter leurs raisonnements et leurs modes d'action et orienter leur manière de conduire l'entreprise.

Parmi sa clientèle, Cyrille a quelques clientes qu'il qualifie de « clientes noires » parce qu'elles viennent bousculer la tranquillité régnant dans le salon par leur exubérance, ce qui peut déranger les autres clients présents. A chacune de leur entrée, Cyrille cherche des stratégies visant à conserver cette tranquillité. Par exemple, il cherche à organiser son planning de manière à être libre pour elles et les prendre en charge au plus tôt, de manière à les canaliser ou lorsque cette solution est impossible, il demande à une salariée d'intervenir tout en contrôlant que le comportement de la cliente ne déborde et finit de coiffer la cliente dont il s'occupe. A travers cette exemple, on voit comment la cliente organise l'activité de Cyrille, voire même vient bouleverser l'organisation établie du salon de coiffure. Cet exemple a aussi à voir avec la question de la fidélité des clients. Les clientes qui viennent au salon recherche tranquillité et plénitude. Cyrille et Nicolas ont pensé leur salon dans cette optique : *« on a choisi une décoration pour ce nouveau salon comme l'ancien, des couleurs plutôt douces, avec de beaux objets, qu'on change régulièrement, des lumières qui nous permettent de bien voir mais qui n'agressent pas les clients. Euh... On n'a pas des néons violets à l'entrée, une musique forte et*

*stimulante comme le salon plus loin. Nous, c'est ambiance plutôt douce et on œuvre en ce sens, pour que les clientes qu'on a euh... c'est ce qu'elles viennent chercher aussi.* », dit Nicolas. La fidélisation de leur clientèle passe par la qualité du service, mais aussi par cette tranquillité. Cyrille et Nicolas développent des manières de faire pour la préserver : décoration du salon, proposition de massages, investissement dans des sièges massant, relation privilégiée avec chaque cliente, parler quasiment à voix basse.

Pour Cécile, pédicure-podologue, la fidélisation passe par la qualité du soin mais aussi par le fait qu'elle parvienne à se souvenir avec chaque patient de la discussion précédente et la reprend à chaque début du soin : *« J'ai beaucoup de petites mamies ou de gens qui discutent, elles aiment bien quand je reviens sur ce qu'elles m'ont dit la dernière fois. »*, dit-elle.

Frédéric, propriétaire d'un commerce-bar à vin touche un type de clientèle par les tarifs qu'il pratique. Il sélectionne ses fournisseurs en fonction des produits dont il sait qu'ils vont plaire à ce type de clientèle.

Chaque clientèle/patientèle a ses spécificités, spécificités dont les chefs de TPE se saisissent, développent des manières de faire et qui vont participer à fidéliser cette clientèle/patientèle, à composer avec et à orienter la construction et la conduite de leur entreprise.

### 8.3.2 Les opportunités d'affaire

Nos résultats montrent que la notion d'opportunités d'affaire, développée par les sciences de gestion fait partie du travail des chefs de TPE.

L'analyse des parcours révèle que les chefs de TPE ne créent pas ou ne reprennent pas une entreprise au même âge. Mais ce critère de l'âge n'occupe finalement pas une place aussi importante que nous le pensions dans sa prise de décision de créer ou de reprendre une entreprise. Nos résultats montrent que l'opportunité d'affaires saisie ou créée semble davantage être déterminante dans l'orientation du parcours du chef de TPE. Il apparaît que tous les chefs d'entreprise présentent des traits communs dans les grandes étapes de leurs parcours, quel que

soit leur âge : ils présentent un démarrage similaire, des bifurcations essentielles et des rencontres liées à ces opportunités d'affaire.

Pour créer ou reprendre leur entreprise, tous les chefs de TPE ont élaboré une opportunité, à partir d'une activité de diagnostic de situation, en lien avec des fins et des conditions, c'est-à-dire que d'un côté l'opportunité existe et ce sont les chefs de TPE qui s'en saisissent pour les transformer en une suite d'opérations financières et commerciales, ou l'opportunité naît socialement des interactions entre le futur chef de TPE et l'environnement dans, avec lequel et sur lequel il va agir.

Axelle, décoratrice d'intérieure-sérigraphe a su, comme le montre la figure ci-dessous, élaborer une opportunité d'affaire à partir de son expérience de décoratrice lors de soirée à thèmes pour des associations dans le spectacle vivant. Elle a repéré un besoin dans ce domaine, s'est formée et a construit cette opportunité de manière à la transformer en une réalité économique exploitable.

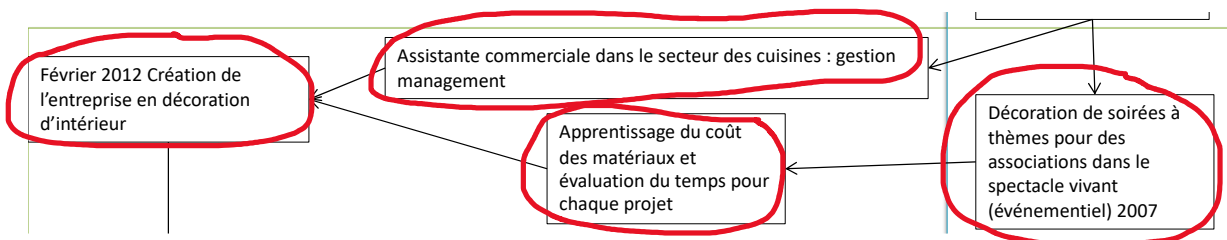


Figure 53 : Exemple d'opportunité d'affaire construite par Axelle, décoratrice d'intérieur-sérigraphe

Pour Joël, pépiniériste, l'opportunité d'affaire s'est présentée à lui grâce à son père qui avait lui-même créé son entreprise. L'extrait ci-dessous du parcours de Joël montre qu'il s'approprie et fait vivre son héritage familial, il le transforme en l'adaptant à un environnement changeant au moment de la retraite de son père en développant de nouvelles activités paysagères et engage ses deux fils dans l'entreprise familiale, pour qu'à leur tour, il leur propose une opportunité à saisir.



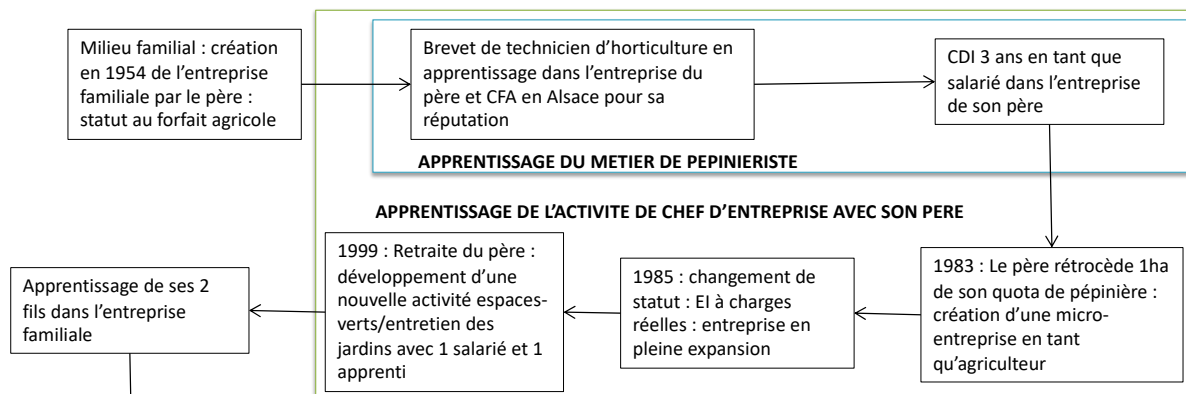


Figure 54 : Exemple d'opportunité d'affaire présentée et transformée par Joël, pépiniériste.

Chez chaque chef d'entreprise, la question de l'opportunité renvoie à la question des rencontres. En effet, l'opportunité construite ou détectée et transformée n'a pu être possible que grâce l'inspiration insufflée par une rencontre chez chacun d'eux. Il existe deux types de rencontres :

- celles qui ont participé à la saisie d'une opportunité détectée : Cyrille, coiffeur reprend avec Nicolas, le salon de coiffure vendu par son ancien maître d'apprentissage.
- celles qui ont participé à construire une opportunité : Maxime, Hervé et Gérard, dans la création d'outils de veille et de lutte contre la cybercriminalité ont fait naître le projet sur un cours de tennis. L'échange entre deux professionnels : Gérard, diplômé d'un master d'intelligence économique, chef d'entreprise d'une société de conseil en matière de stratégies de positionnement sur internet, référencement, webmarketing, conseils sur l'analyse des cibles de la concurrence et Hervé, gendarme, puis l'arrivée d'un troisième homme : Maxime, chef de projet informatique industriel pour une entreprise américaine et frère de Gérard a donné lieu à la création d'une opportunité. La rencontre de ces trois hommes aux compétences complémentaires a donné lieu à un projet qui aujourd'hui dépasse la très petite entreprise : *« C'est des projets, voilà, ça peut pas se faire à autrement qu'à trois. (...) Il faut bien des robots, il faut bien des ingénieurs, il faut bien un expert en cybercrime et donc il y a aucun de nous qui pouvait lancer ça tout seul et*

*pis l'idée, le projet est venu par l'assemblage de nos connaissances, de notre expertise, de nos visions. », dit Gérard.*

### 8.3.3 Création d'idées et innovations

Comme l'explique Gérard dans son propos, l'opportunité d'affaire semble corrélée à la production d'idées. Nos résultats montrent que la production d'idées est présente chez tous les chefs de TPE rencontrés et est une activité qui se produit à partir de et dans les situations de travail. Daniel, boulanger biologique, cherche à innover, cherche une meilleure idée pour optimiser son mode d'organisation de confection de ses colis de pain qui doivent être livrés plus rapidement que prévu. Cette activité est située, déployée en continu dans une diversité et une variabilité des situations. Les chef de TPE ne dédient aucun temps spécifique à la production d'idées mais cette activité au gré des situations rencontrées, s'opère quasiment au quotidien. Nicolas, coiffeur spécialiste des colorations s'est trouvé face à une femme allergique aux principaux composants des couleurs actuelles mais souhaitant absolument trouver un coiffeur qui lui proposerait un produit naturel visant à teindre ses cheveux blancs. Ce dernier est parvenu à remporter ce challenge en proposant à sa clientèle une nouvelle gamme de couleurs « naturelles », après avoir changé de fournisseur et initié une formation pour l'ensemble de ses collaborateurs et quelques pairs installés dans d'autres villes voisines. Pour Axelle, décoratrice-sérigraphe, la création d'idées porte sur Comme le démontre l'exemple de Nicolas, les idées peuvent s'apparenter à la création et/ou à la proposition d'un nouveau produit à la clientèle, à des solutions techniques liées à ce produit, à une nouvelle forme d'organisation du travail ou encore venir en réponse à des situations problèmes rencontrées.

Les chefs de TPE sont producteurs et aussi chefs d'entreprise. Ils font deux types de travail qui s'additionnent ou se croisent à certains moments, ce qui génère une charge physique et mentale importante. Ils font les tâches productives, au même titre qu'un salarié, mais avec un niveau d'exigence qui leur est propre, inscrit dans des enjeux de fidélisation de clientèle, de

pérennisation de leur entreprise et de continuité de vie et de travail. Les chefs de TPE sont inscrits dans une dynamique interactionnelle avec un environnement qu'ils semblent composer et avec lequel ils composent (Despret & Meuret, 2016).

Examinons maintenant les compétences des chefs de TPE et leur construction.

## 9 Compétences des chefs de TPE

Nos résultats rendent compte de la grande diversité et de l'étendue des compétences des chefs de TPE. Ces compétences vont être en référence aux deux types de travail qu'ils réalisent : des compétences relatives à l'activité liée à la fonction de direction et des compétences relatives à l'activité de production. Certaines seront donc spécifiques à l'activité de production et d'autres seront communes à tous les chefs de TPE. Certaines, communes à tous, semblent être gages de réussite.

### 9.1 Compétences relatives à l'activité liée à la fonction de direction

Le tableau ci-dessous, tente de rendre compte d'une partie de la diversité et de l'étendue des compétences repérées chez les chefs de TPE rencontrés. Le tableau fait état des compétences relatives à l'activité liée à la fonction de direction.

Bloc de compétences	Liste des compétences	Commentaires
<b>Compétences administratives, de gestion d'entreprise et de comptabilité</b>	Assurer une veille documentaire des prescriptions réglementaires et législatives propre aux entreprises, propre à l'activité de production et propre au suivi administratif de leur(s) salarié(s)	Tous les chefs de TPE disent essayer de se tenir informé des évolutions en matière de réglementation et de législation mais ils y parviennent très difficilement. Les changements sont tellement fréquents et parfois difficiles à comprendre et mettre en œuvre qu'ils cherchent un appui auprès d'organismes ou de personnes compétentes : Urssaf, CCI (Chambre de commerce et d'industrie), CMA (Chambre des métiers et de l'artisanat), CFA, leur comptable, etc.
	Produire des documents administratifs : déclaration liées à la création ou la reprise de l'entreprise, documents de comptabilité (déclarations Urssaf, déclarations de TVA, compte de résultats, bilans)	Le choix du statut va participer à orienter la conduite et le mode de gestion de l'entreprise : cette situation est souvent problématique pour les chefs de TPE au moment du démarrage qui possèdent une connaissance très limitée des différents statuts et des conséquences en matière de comptabilité et de gestion d'entreprise. Il existe une multitude de statuts et bien souvent le choix est difficile et présente un enjeu de pérennisation de la future entreprise. Certains chefs de TPE possèdent les compétences et assument seuls ces tâches ; d'autres les possèdent mais ne veulent pas s'encombrer et délèguent à un membre de leur famille ou à un professionnel ou organisme extérieur ; et d'autres encore ne les possèdent pas et délèguent eux aussi.
	Faire de la facturation : réaliser des devis et des factures	Là encore des disparités du point de vue des niveaux de compétences existent parmi les chefs de TPE : certains ne sont pas à l'aise avec l'outil informatique ou n'aiment pas et délèguent.
	Maîtriser des logiciels de gestion d'entreprise	Certains optent pour l'achat d'un logiciel de gestion d'entreprise, achat qui représente un investissement parfois assez conséquent lorsque le logiciel dispose de fonctionnalités avancées (comptabilité, fichier clients, facturation, etc.). Certains avaient déjà les compétences suffisantes pour maîtriser ce type de logiciel ayant appris à l'utiliser au cours d'une de leur précédente expérience, d'autres apprennent sur le tas.
	Classer, trier, archiver les documents d'entreprise	Les chefs de TPE présentent de grandes disparités en matière de tri, de classement et d'archivage des documents d'entreprise. Certains font « <i>des tas dans un coin</i> » quand d'autres investissent dans des armoires et consacrent une pièce entière de leur domicile ou seulement une partie ou un bureau au sein de l'entreprise pour leurs archives et leurs documents courants d'entreprise.

<b>Compétences en matière de communication et marketing</b>	Produire des documents de communication : logo, cartes de visite, flyer, carte de fidélité	La production des documents a à voir avec les stratégies de communication et de marketing développées par les chefs de TPE et leur niveau de compétences en la matière. Certains savent créer eux-mêmes ces documents, d'autres délèguent.
	Maîtriser les moyens de communication actuels : réseaux sociaux, référencement, site internet	Les plus jeunes chefs de TPE semblent les plus à l'aise avec les moyens de communications actuels. Ils ont les compétences suffisantes pour pouvoir les utiliser sans avoir besoin d'un accompagnement et les maîtriser. Les autres délèguent.
	Développer une campagne publicitaire	Les chefs de TPE développent des stratégies différentes et s'appuient sur leurs compétences pour choisir ces stratégies : certains sont à l'aise dans le démarchage à domicile parce que très à l'aise dans la communication commerciale directe ; d'autres distribuent des documents publicitaires dans les boîtes aux lettres ; d'autres encore s'appuient sur leur entourage pour se faire connaître.
	Maîtriser des logiciels de conception graphique	Certains chefs de TPE maîtrisent l'utilisation de plateformes en ligne ou de logiciels de conception graphique pour fabriquer leurs cartes de visite ou leurs flyers ou des affiches.
<b>Compétences logistiques</b>	Gérer des stocks (commande de produits, réception)	
	Maîtrise de logiciel de gestion de stocks	
<b>Compétences en matière d'organisation du travail</b>	Avoir une vision d'ensemble des tâches à réaliser et hiérarchiser	Les TPE sont les seuls à avoir une vision d'ensemble de leur travail et à être capable de les hiérarchiser pour répondre à des enjeux de satisfaction client/patient, de réactivité
	Répartir le travail pour l'optimiser	Chaque chef de TPE sait organiser son travail et celui de ses salariés, pour le rendre le plus efficient possible.
<b>Compétences en matière de gestion des ressources humaines</b>	Recruter un salarié	Situation critique, compétence critique, les chefs de TPE se disent peu expert en matière de recrutement et se trouvent démunis pour certains, après plusieurs essais erreurs.
	Évaluer un salarié	

	Conduire un entretien	
	Former un salarié	Tous les chefs de TPE qui ont recruté un ou plusieurs salariés cherchent à les former jusqu'à tendre à atteindre un niveau de compétences en accord avec leur propre niveau d'exigence.
<b>Compétences en matière de gestion et de prévention des risques professionnels</b>	Connaître les risques professionnels liés à l'activité de production	
<b>Compétences relationnelles</b>	Règles de bienséance	La question des règles de bienséance est souvent évoqué par les chefs de TPE, comme étant la base de la communication avec la clientèle.
	Communiquer en direct avec le client (sur les prestations et tarifs proposées, sur les actions effectuées, en cas de litige)	Quelques chefs de TPE semblent avoir quelques difficultés dans la communication directe avec les clients.

Figure 55 : Proposition de récapitulatif des compétences des chefs de TPE pour l'activité liée à la fonction de direction.

Les chefs de TPE rencontrés ne s'inscrivent pas tous dans toutes les compétences listées ci-dessus et ne présentent pas tous le même niveau de compétences pour chacune d'elles. Ces disparités résultent de leurs expériences, de leur parcours, de leurs préférences, de leur activité de production de leurs apprentissages et de leurs choix et stratégies en matière de création, de reprise d'entreprise et de conduite.

## 9.2 Compétences gage de réussite

### 9.2.1 Niveau de compétences élevé pour l'activité de production de l'entreprise

Les chefs de TPE sont tous très compétents dans l'activité de production qu'ils exercent. « *Je peux tout faire (...) je fais tout et je le fais pas trop mal. Un mécano il va mettre quelque chose comme deux heures à faire quelque chose moi je mettrai la moitié de temps (...) ce que j'ai fait en quatre heures, un bon salarié l'aurait fait en huit heures.* », dit Gaëtan, garagiste. Ils sont souvent les seuls à pouvoir réaliser les tâches les plus critiques. Gaëtan, garagiste canadien est réputé pour récupérer les pannes que ses concurrents n'ont pas réussi à diagnostiquer. Pour certains, l'exercice de leur activité impose de suivre des formations visant à maintenir ce niveau de compétences, c'est une obligation légale : Murielle et Carine, infirmières se doivent de suivre une formation annuelle de deux jours sur une thématique définie par l'ARS (Agence Régionale de Santé) pour pouvoir continuer à exercer.

### 9.2.2 Compétences d'adaptation et d'ajustement

Comme nous l'évoquions précédemment, les chefs de TPE sont capables d'exécuter l'action en enchaînant simultanément des opérations d'orientation, d'exécution et de contrôle et de montrer une grande capacité d'ajustement aux conditions, avec beaucoup d'anticipation.

L'une des caractéristiques du travail des chefs de TPE est qu'ils adaptent leur activité en situation de manière à pouvoir interagir avec un environnement dynamique (Hoc, Amalberti, Cellier & Grosjean, 2004), évoluant parfois indépendamment de leur action (Rogalski, 2012). Par exemple, les comportements de la clientèle ne sont pas toujours prévisibles et les chefs de TPE expliquent qu'ils ne sont jamais à l'abri d'un changement de comportements de sa part : un(e) client(e) fidèle depuis des années, vient à s'adresser à un nouveau garagiste, ou à une nouvelle pédicure ; pour quelle raison ? « *Envie de changement* » ou « *on m'a dit que ce garagiste était très bien, j'ai eu envie d'aller essayer* ». Les chefs d'entreprise sont confrontés

à la complexité puisqu'ils doivent composer avec cet environnement au quotidien. Cette complexité les renvoie à la nécessité d'un diagnostic de situation, de pronostiquer son évolution tout en prenant en compte le facteur temps, du fait de la réactivité dont ils doivent faire preuve face à une demande client, décider d'un ajustement de leur action, d'un ajustement dans l'organisation de l'entreprise, ou d'un changement à opérer plus conséquent, confronté à un retard de l'un de leurs fournisseurs, par exemple, mettant en évidence l'importance de « l'intelligence de la tâche » (De Montmollin, 1986) pour conduire leur action. Les chefs d'entreprise « font feu de tout bois ». Ils font preuve d'une grande capacité d'ajustement aux conditions avec beaucoup d'anticipation dans le pilotage de leur entreprise. Ils s'appuient sur les ressources dont ils disposent pour conduire leur entreprise, telles que leur milieu familial, leur(s) salarié(s), leur(s) fournisseur(s) ou encore leur entourage. L'incertitude et les imprévus que génèrent cet environnement obligent les chefs de TPE à s'adapter et à ajuster leurs actions.

### 9.2.3 Composer leur environnement humain

Les chefs de TPE composent leur environnement humain, c'est-à-dire qu'ils savent composer au sens *d'assembler divers éléments ensemble* (Dictionnaire Larousse) dans le but d'assurer la pérennité de leur entreprise. Nos résultats montrent que les chefs de TPE portent un regard critique sur les limites de leurs compétences dans les différents domaines et savent s'entourer et déléguer aux personnes ou aux organismes compétents. Cette compétence est importante dans les activités de choix et de stratégies en matière de conduite d'entreprise (choix du type de clientèle, choix de leur(s) fournisseur(s), inclusion dans un territoire) et est liée à la compétence savoir composer avec leur environnement.

### 9.2.4 Composer avec leur environnement

Composer avec leur environnement semble représenter une compétence commune à tous les chefs de TPE rencontrés et semble être gage de réussite. Cette compétence s'inscrit à deux



niveaux : l'un du point de vue d'une compétence mise au service de leur entreprise et l'autre du point de vue d'une compétence mise au service de leur propre développement.

Dans le premier niveau, les chefs de TPE semblent composer avec leur environnement (l'environnement humain, le territoire, les situations, les prescriptions) comme les bergers composent avec leurs brebis pour « *faire troupeau* ». Les chefs de TPE ne font pas troupeau, mais ils tentent de créer un monde dans lequel plusieurs mondes se rencontrent (le leur et celui de leur clientèle, de leur(s) fournisseur(s), du territoire dans lequel ils évoluent) et dans lequel « *les associations deviennent création active (...) ce qui compose un réel commun.* » (Despret & Meuret, Op. cit. p. 87). Les concepts de clientèle, par exemple, participent à ce que les chefs de TPE construisent et développent des stratégies en matière de conduite d'entreprise. Cette composition participe à développer chez les chefs de TPE leur capacité à innover, à créer de nouvelles idées, à saisir de nouvelles opportunités et à élaborer des stratégies en matière de conduite d'entreprise.

La deuxième niveau pourrait être considéré du point de vue de l'apprentissage des chefs de TPE. Ils semblent être confrontés à des situations potentielles de développement. Être en composition avec leur environnement représente une compétence, lorsque les chefs de TPE savent se saisir de ces situations potentielles de développement et qu'elles entrent dans leur zone de développement proche et propre. Aussi, le discours des chefs de TPE transmet l'idée que dans leur entreprise et à travers leur rôle de chef d'entreprise, ils sont chez eux, malgré les difficultés rencontrées, les conditions de travail difficiles et les préoccupations que cela engendre. Ils semblent se trouver là où ils doivent être, on a l'impression que c'est leur devenir naturel : ils ont trouvé un environnement avec lequel ils sont en composition et qui semble assurer une continuité d'expérience de vie et de travail. Sans doute, dans ce cas, savent-ils créer des conditions favorables pour apprendre et se développer ?

Examinons maintenant la manière dont se sont construites ces compétences chez les chefs de TPE.

## 10 Formation des chefs de TPE

Les compétences citées précédemment, les chefs de TPE ne semblent pas les avoir acquises en formation. En effet, les formations que les chefs de TPE rencontrés ont suivies portent principalement sur des objets liés à leur métier : peintre-plaquiste, coiffeur, pédicure-podologue, infirmière, etc. Ces formations ont principalement été suivies en formation initiale et certaines en formation continue.

Concernant les formations à l'entrepreneuriat, une formation est dispensée par les chambres de commerce et d'industrie et des métiers et de l'artisanat, passage obligé pour les futurs chefs de TPE, avant la création ou la reprise de leur entreprise.

### 10.1 Formation initiale

#### 10.1.1 Formation initiale et construction des compétences liées à l'activité de production

Tous les chefs de TPE présentent des niveaux de formation initiale différents : sans diplôme à bac+6. Ci-dessous un tableau récapitulatif des formations initiales suivies par les différents chefs de TPE :

Chef de TPE français	Formation initiale	Chef de TPE français	Formation initiale
Danièle, fleuriste	BTA : Brevet technique agricole, option production florale BTS Jardins-espaces verts	Gérald, concepteur d'outil de veille et de lutte contre la cybercriminalité	Master intelligence économique
Cyrille, coiffeur	CAP Homme et CAP femme en apprentissage Brevet Professionnel coiffure en apprentissage	Carine, infirmière	Diplôme d'État en soins infirmiers
Nicolas, coiffeur	Licence de psychologie	Frédéric, propriétaire d'un commerce, bar à vin	DUT commerce avec un stage de fin d'étude de 6 mois au Canada Licence marketing en Italie Master commerce international à Paris avec un stage de fin d'étude à San Francisco
Isabelle, pharmacienne	DE de Docteur en pharmacie	Christian, feuillagiste-paysagiste	Aucun diplôme
Adeline, pharmacienne	DE de Docteur en pharmacie	Maxime, concepteur d'outil de veille et de lutte contre la cybercriminalité	École d'ingénieur
Cécile, pédicure-podologue	Diplôme d'État pédicure-podologue	Murielle, infirmière	Diplôme d'État en soins infirmiers
Christophe, peintre-plaquiste	BTS assistant ingénieur	Hervé, concepteur d'outil de veille et de lutte contre la cybercriminalité	DEUG mathématiques-physiques École de gendarmerie
Joël, pépiniériste	Brevet de technicien d'horticulture en apprentissage	Gaëtan, garagiste	Baccalauréat général Baccalauréat professionnel mécanique
Axelle, décoratrice-sérigraphie	École des Beaux-Arts	Julien, carrossier-peintre	BEP carrossier-peintre en apprentissage Baccalauréat professionnel
Patrick, sanglier	Aucun diplôme	Jean, webdesigner	DUT Métiers du multimédia et internet Master Sciences et technologies de l'Information et de la communication, option informatique
Véronique, sanglier	Aucun diplôme	Daniel, boulanger biologique	CAP boulanger en France
Elie, sanglier	BTS commerce international	Gaëtan, garagiste canadien	Centre de formations techniques : programme de formation GM sur les systèmes et composants
		Etienne, excavateur	Diplôme d'études professionnelles opérateur d'engins lourds de chantier

Figure 56: Tableau récapitulatif des formations initiales suivies par les chefs de TPE rencontrés.

Hormis pour Nicolas, coiffeur, Christian, feuillagiste-paysagiste, Christophe, peintre-plaquiste et pour la famille de sangliers tous les chefs de TPE ont validé en formation initiale un ou plusieurs diplômes et ont construit des compétences, bases nécessaires à l'exercice de leur futur métier, compétences qu'ils mobilisent lorsqu'ils exercent leur activité de production.

Le diplôme obtenu en formation initiale représente l'autorisation d'exercer un métier : c'est le cas des infirmières, de Cécile, pédicure-podologue et des pharmaciennes.

Certains chefs de TPE ont validé plusieurs diplômes, de manière à acquérir de nouvelles compétences et de pouvoir justifier d'un certain niveau de compétences. C'est le cas de Jean, webdesigner qui a été sacré meilleur ouvrier de France dans son domaine : *« J'ai continué mes études jusqu'en master, j'ai toujours cherché à progresser et si tu justifies pas de diplômes c'est difficile de travailler dans des boîtes euh... où le travail est intéressant, où tu peux encore progresser et faire des choses que t'as pas trop vues ou fait pendant tes études. »*, dit-il.

D'autres ont passé plusieurs diplômes pour agrandir la liste des choix possibles en matière d'orientation professionnelle. C'est le cas de Cyrille, qui après avoir obtenu ses CAP homme et femme a poursuivi avec un brevet professionnel : *« J'ai passé ensuite mon brevet professionnel. A ce moment-là, je savais pas encore vraiment ce que je voulais faire. Je ne voulais pas créer une entreprise, j'étais jeune, il fallait encore que je me forme mais je l'ai passé pour me laisser le choix. En coiffure hein, euh... on n'a pas trop de choix de perspectives : on peut être salarié, on peut être gérant pour une franchise par exemple, euh... Dessange comme je l'ai été ou autre ou alors on peut être chef d'entreprise et avoir son propre salon. Donc euh... à ce moment-là, je ne savais pas encore, hein...donc je me suis dit je me forme, peut-être que je voudrai mon propre salon. »*

Pour Gaëtan, garagiste, la formation s'articule autour de la validation de différentes spécialisations en mécanique : (« Automatic Transmission », « freinage antiblocage et traction asservie », « traction aux quatre roues et camionnettes », etc.) Chacune de ces validations fait

l'objet d'une petite étiquette dorée sur le diplôme qui lui est décerné, telle que le montre la photo ci-dessous. Plusieurs diplômes tels que celui-ci sont affichés au mur de la réception clients dans la garage de Gaëtan, visant à donner à voir à ses clients l'étendue de ses compétences.



Figure 57 : Exemple de diplôme décerné à Montréal par le centre de formation technique, cas de Gaëtan.

### 10.1.2 Formation initiale entre destin social, continuité d'expérience de vie et tradition

Le choix que font les chefs de TPE en matière de formation initiale semble :

- être prédéterminé par un destin social prégnant : pour Nicolas, coiffeur, sa formation initiale cadre avec son destin social prédéterminé par le poids d'exigences familiales transgénérationnelles où réussite personnelle rime avec réussite sociale, à travers l'exercice d'un métier dont le statut professionnel est jugé élevé. Il a fait des études de psychologie pour répondre à ces exigences familiales mais souhaitait depuis toujours faire de la coiffure. Joël, pépiniériste était prédestiné à reprendre l'entreprise de son père. Il passe donc un brevet de technicien d'horticulture en apprentissage dans l'entreprise familiale.
- s'inscrire dans une continuité d'expérience de vie : « *Ma grand-mère maternelle a toujours été une vraie créatrice et a beaucoup exposé en peinture. Ma mère, elle, faisait*

*de la rénovation d'art. Dès mon plus jeune âge, j'ai baigné dans la créativité. J'ai été élevé dans une maison toujours en mouvement, constamment redécorée par ma maman. », dit Axelle.*

- ancré dans une tradition : le cas de la famille de sangliers représente un cas particulier en matière de formation. Le métier de sanglier est un métier de tradition dont les compétences s'acquièrent dès le plus jeune âge au cours de fêtes de village ou en suivant les parents, les grands-parents sanglier. Souvent, les jeunes sont sanglier sur leur temps libre. Patrick a appris avec son père pour ensuite reprendre l'entreprise familiale et Elie était sanglier pour son père pendant vacances.

### 10.1.3 Formation initiale et rencontres déterminantes

Plusieurs chefs de TPE ont passé leur diplôme en apprentissage. Le maître d'apprentissage représente une figure à laquelle les chefs de TPE vont s'identifier et sur laquelle ils vont s'appuyer ou même pour certains au démarrage de leur entreprise, à travers laquelle ils vont puiser l'inspiration pour recréer à l'identique les conditions que leur maître d'apprentissage avait créées pour piloter son entreprise : « *Un copier-coller de sa boîte ici, j'ai repris tous les mêmes logiciels de gestion (...) dès que j'avais un soucis, je l'appelais* », dit Gaëtan, garagiste. Cyrille et Nicolas vont reprendre le salon de l'ancien maître d'apprentissage de Cyrille et le garder comme salarié.

## 10.2 Formation continue

Certains chefs de TPE ont profité de la formation continue pour apprendre leur futur métier : c'est le cas de Nicolas, coiffeur ou d'Hervé, concepteur d'outil de veille et de lutte contre la cybercriminalité ou encore de Christophe, peintre-plaquiste. Nicolas a passé un CAP coiffure dans une école privée « *en formation accélérée de 9 mois* », comme il dit. Hervé a intégré l'école de gendarmerie et Christophe, deux titres professionnels de plaquiste-plâtrier et peintre

en bâtiment. Pour ces trois cas de chefs de TPE, la formation continue est assimilée à une bifurcation dans leur parcours, à une discontinuité d'expérience de travail.

Certains, au moment de la création/reprise de leur entreprise, ont suivi une formation à la Chambre des métiers et de l'Artisanat ou du Commerce et de l'Industrie selon l'activité mais ils énoncent que celle-ci n'a pas répondu à leurs besoins, besoins qui semblent être différents d'un chef de TPE à un autre : *« j'avais besoin qu'on m'aide à choisir le statut de mon entreprise, il en existe tellement avec plein d'impacts différents si on choisit pas le bon »*, dit Axelle, décoratrice-sérigraphe. *« On était beaucoup dans une salle, chacun avec des attentes complètement différentes : il y avait des petits artisans comme moi et des chefs de PME, pas du tout la même chose, même si on dit chef d'entreprise pareil. Moi j'aurais eu besoin, pas de faire trop de compta, j'avais décidé de prendre un comptable mais plus de euh... savoir comment parler avec les clients. Aujourd'hui, ça va mais quand j'ai commencé, pfff, je sais pas faire semblant alors avec les clients des fois, je devais beaucoup prendre sur moi et ça j'aurais bien voulu qu'on m'aide au début pour ça. »*, dit Christophe, peintre-plaquiste. *« Nous on a perdu notre temps, c'étaient trois jours à revoir les bases de la comptabilité, moi ça faisait bien longtemps que je savais déjà faire ça. Ça a bien servi à certains qui étaient présents mais pour moi c'était une perte de temps, j'aurais mieux aimé passer ces 3 jours à préparer l'ouverture, qui n'a pas été facile, tellement on a eu d'appels, on n'en revenait pas, juste avec des flyer et le bouche à oreille. En plus, c'est sympa d'être avec d'autres, mais il y avait aucun coiffeur donc l'échange s'arrête assez vite. Bon après ce serait peut-être nos concurrents et ça ferait peut-être le même effet mais... »*, dit Cyrille, coiffeur. Il semble qu'à travers le discours de ces trois chefs de TPE, la formation d'aide à la création ou à la reprise d'entreprise ne fasse pas l'unanimité. Leurs propos semblent traduire un besoin d'accompagnement individualisé, un besoin de se retrouver avec des professionnels du même secteur d'activité et de taille d'entreprise identique. Ces trois chefs de TPE semblent mettre en évidence cette catégorie

particulière que représentent les TPE : l'effet de grossissement venant des sciences de la gestion est évoqué à travers l'impact que représente sur la pérennité de la TPE le choix du statut de l'entreprise, l'importance de la relation client, organisateur de l'activité des chefs de TPE et la place de l'activité de production.

Nos résultats montrent aussi que pour l'ensemble, depuis qu'ils sont chefs d'entreprise, peu d'entre eux suivent des formations continues. Carine et Murielle, infirmières, diplômées d'État en soins infirmiers doivent suivre une formation annuelle de deux jours sur une thématique définie par l'ARS (Agence Régionale de Santé). Cette formation fait partie des prescriptions réglementaires pour pouvoir continuer à exercer en libéral. Cyrille et Nicolas se forment sur une nouvelle gamme de coloration ou sur des techniques de confection de chignons.

#### Focus sur une situation de formation de présentation d'une nouvelle gamme de coloration :

Cyrille et Nicolas ont organisé une formation dans leur salon et en font profiter leurs salariés et quelques collègues coiffeurs exerçant dans une autre région. A travers les questions posées au cours de cette formation, nous pouvons observer les préoccupations de chacun et les différents niveaux d'appréhension de la formation :

- l'apprenti s'intéresse à la technique d'application de la coloration, au geste ;
- une salariée, à la texture, à la tenue et aux évolutions et variations de la couleur avec le temps de manière à pouvoir présenter et vendre cette nouvelle gamme à la clientèle ;
- une autre ne pose aucune question et se sent très peu concernée, cette gamme de couleur ne semble pas toucher la clientèle avec laquelle elle travaille ;
- les chefs de TPE s'intéressent à la qualité des produits constitutifs des couleurs, au rapport quantité de produits nécessaires/coût, à la capacité d'allongement des



couleurs et aux répercussions d'une montée en gamme pour la clientèle en termes de tarifs : jusqu'à quel point cette augmentation est-elle acceptable ?

Cet exemple traduit les préoccupations de chacun et semble refléter le degré d'investissement de chacun dans l'entreprise, degré parfois en décalage avec le niveau d'exigence qu'imposent les chefs de TPE à leur(s) salarié(s).

Nicolas, coiffeur a suivi une formation en management d'une journée pour « *apprendre à avoir la bonne attitude avec nos collaborateurs. Parfois, je n'étais pas assez strict et pour leur dire ce qui ne va pas, c'est Cyrille qui s'en chargeait.* », dit-il.

Cécile, pédicure-podologue énonce clairement ne pas avoir besoin de se former : « *je fais jamais de formations, ce serait perdre mon temps, je verrais pas sur quoi me former en plus.* », dit-elle. Si elle avait poursuivi son activité de confection de semelles, elle aurait participé à des congrès pour s'informer sur les techniques actuelles (outillage, matériaux utilisés, etc.)

Ces quelques exemples montrent que les formations suivies par les chefs de TPE semblent principalement porter sur l'activité de production. Il semble donc que les chefs de TPE soient peu formés et malgré cela, ils semblent être compétents puisqu'ils réussissent.

Aussi, malgré le peu de formation, nos résultats montrent que les apprentissages sont nombreux. Examinons ce point.

## 11 Les apprentissages

Nos résultats rendent compte d'apprentissages tournés vers soi et d'apprentissages de transmission.

### 11.1 Apprentissages tournés vers soi

Lorsque nous abordions les questions d'apprentissage en entretien sur leurs parcours, les chefs de TPE identifiaient deux catégories d'objets d'apprentissages : l'une liée à l'activité de

production et l'autre lié à l'activité de chef de TPE. Ces apprentissages, les chefs de TPE les identifient en rapport avec certaines de leurs expériences. Selon les cas de chefs de TPE, ces apprentissages semblent parfois s'inscrire dans une continuité d'expérience de vie et de travail, parfois dans une discontinuité d'expérience, due à des bifurcations ou encore semblent parfois se chevaucher. Les schémas présentés ci-dessous donnent à voir les différentes configurations :

### 11.1.1 Apprentissages inscrits dans une continuité d'expérience

Cyrille, coiffeur, dont une partie de son parcours est présenté ci-dessous, identifie avoir appris le métier de coiffeur en apprentissage durant sa formation initiale et au cours de son premier emploi (matérialisé en bleu dans le schéma). Ses apprentissages semblaient porter sur la technique et sur la relation de service : *« J'ai appris les technique de base coupe homme et coupe dame quand j'étais en CAP, c'est là que j'ai vraiment appris les gestes et les coupes de base, le carré, le carré plongeant, etc. hein...et aussi comment accueillir, accompagner au bac, expliquer les gestes que je fais au client, les produits que j'applique et la coupe, tout l'aspect service. »*, dit Cyrille.

Son besoin d'évolution professionnelle l'a orienté vers un statut avec davantage de responsabilités en cherchant à devenir gérant d'un salon de coiffure. C'est à partir de cette recherche d'évolution professionnelle que Cyrille identifie avoir appris l'activité de chef d'entreprise (matérialisé en vert dans le schéma). Il l'a appris au moyen d'une formation continue « gérant technique » de 3 mois, initié par son nouvel employeur et en occupant successivement des places de gérant technique et de manager en tant que salarié dans des salons différents. Les apprentissages portaient sur la gestion financière et le redressement financier d'un salon de coiffure, la gestion de ressources humaines avec des salariés réticents et la recherche et la fidélisation d'une clientèle : *« J'ai tout appris au cours de ces expériences-là parce que je me trouvais dans une posture où les salons allaient mal tant au niveau des chiffres, hein... de la gestion, que des salariés réticents à « manager » et une clientèle qui était partie*

parce qu'elle n'était pas satisfaite de ce qui lui était proposé, donc... c'est sûr j'ai pu observer, quand une cliente arrivait, ils mettaient déjà dix minutes avant ne serait-ce que lui parler hein... donc euh... vraiment là j'ai commencé fort mais après ça, je pouvais reprendre n'importe quel salon. », dit Cyrille.

Les rectangles matérialisés ci-dessous en bleu et en vert donnent à voir la manière dont les apprentissages s'inscrivent dans cette continuité d'expérience de vie et de travail pour Cyrille, comme suite logique, comme s'il s'était créé ses propres conditions pour apprendre, se développer.

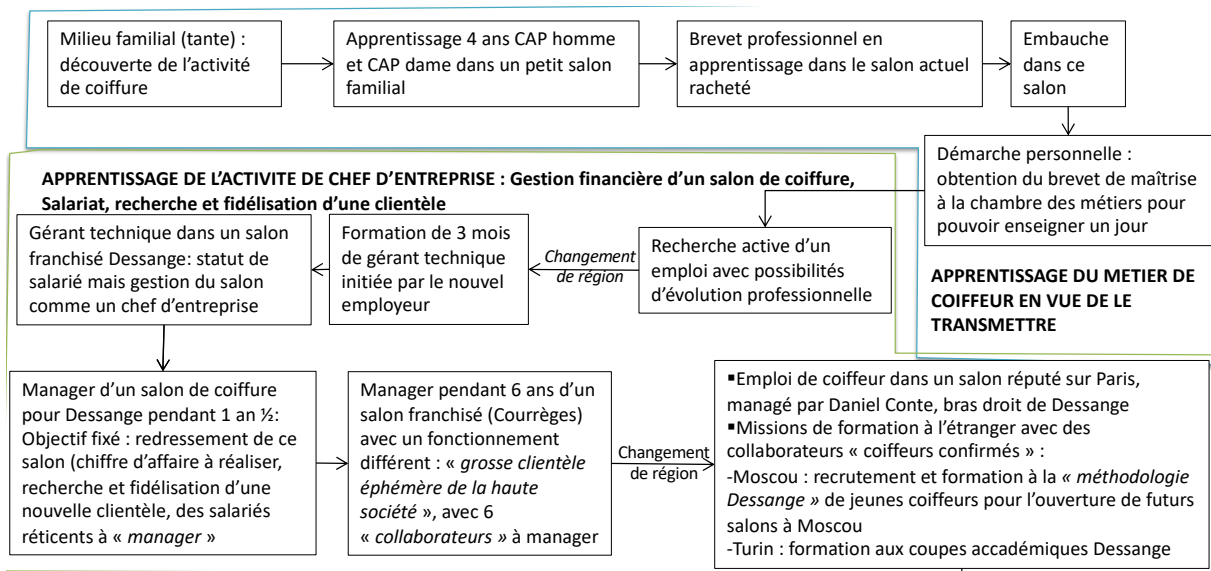


Figure 58: Exemple d'apprentissages inscrits dans une continuité d'expérience, cas de Cyrille, coiffeur.

Le cas de Cécile, pédicure-podologue est un peu similaire à celui de Cyrille. Elle a appris l'activité de pédicure-podologue en formation initiale et avec sa sœur pendant la période estivale (matérialisée en bleu dans le schéma ci-dessous). Elle a été attentive à de la transmission que sa sœur avait opérée pour elle, lorsque celle-ci la sollicite pour la remplacer pendant son congé maternité et lui offre l'opportunité de se déclarer en profession libérale. Elle lui apprend à constituer et gérer un planning de rendez-vous, à s'organiser pour pouvoir intervenir au domicile du patient et au cabinet, à communiquer avec les patients. Ensuite, les opportunités d'apprentissages dont se saisit Cécile proviennent de l'environnement : la

sollicitation par un nouveau type de clientèle, les maisons de retraite avec des manières de faire, une communication et des protocoles différents de sa clientèle habituelle de domicile et du cabinet. En acceptant, elle se crée ses propres conditions pour apprendre.

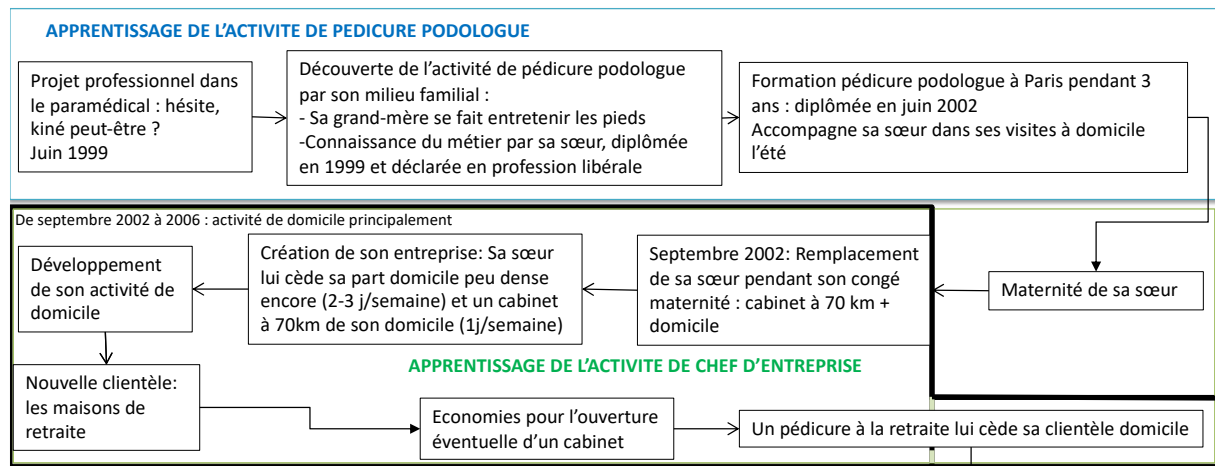


Figure 59 : Exemple d'apprentissages inscrits dans une continuité d'expérience, cas de Cécile, pédicure-podologue.

### 11.1.2 Apprentissages inscrits dans une discontinuité d'expérience

Le cas de Christophe, peintre-plaquiste rend compte d'un exemple d'apprentissages inscrits dans une discontinuité d'expérience de vie et de travail liée à une bifurcation insufflée par son ancien employeur et beau-père parti en retraite. En effet, Christophe a appris le métier de peintre plaquiste en formation continue et aux cotés de son beau-père. Il effectuait les chantiers que son beau-père lui donnait à faire. Il a donc appris le métier de peintre-plaquiste mais a aussi été confronté au travail en équipe et a appris de lui-même en découvrant ses limites dans ce domaine : à savoir il préfère travailler seul (matérialisé en bleu dans le schéma ci-dessous). Lorsqu'il était salarié, il avait très peu de contacts avec les clients, les fournisseurs et ne cherchait pas à en avoir. La retraite de son beau-père provoque une bifurcation dans son parcours, insufflée par sa femme Cécile, pédicure-podologue : il crée son entreprise. C'est au démarrage de son entreprise que les apprentissages furent les plus nombreux et importants puisqu'inscrits dans des enjeux de pérennisation de son entreprise, avec comme objet principal la communication avec les clients. Les conditions qu'il s'était créées en créant son entreprise,

à savoir démarrer sans clientèle et sans n'avoir jamais vendu aucune prestation avec son beau-père, préjugeaient d'une difficulté. Ils ont donc, avec sa femme, créé des conditions d'apprentissages de manière à ce que celui-ci soit progressif. Au démarrage, c'est elle qui lui trouvait de petits chantiers avec des clientes qu'elle suivait en tant que patiente à son cabinet et qu'elle jugeait « *facile* » (le plus souvent des femmes). Il a appris de cet environnement : à travers les questions posées par les clientes, il a appris l'importance de la communication dans la relation client. Il a appris qu'il devait être le plus explicite possible sur le type de matériaux utilisés et les mieux adaptés au chantier, sur la qualité professionnelle des produits utilisés, sur le temps de réalisation et sur l'évolution de sa réalisation dans le temps. Christophe connaît un fort succès auprès des patientes de sa femme devenues ses clientes, il accepte peu à peu des chantiers dont les clients viennent d'horizons différents (des collectivités, des particuliers, des professionnels). Puis il se rapproche d'un ami tailleur de pierre pour trouver des chantiers plus importants où la clientèle est une clientèle parisienne possédant des maisons secondaires proches de chez lui et avec laquelle la communication est différente de celle qu'il connaît déjà, où la proximité, peu importe la forme qu'elle prend n'existe pas : la communication est le plus souvent à distance, ou bien quand le chantier débute la personne est très présente et vient sans cesse interrompre le travail de Christophe pour exprimer ses exigences. Cet exemple donne à voir le rôle joué par sa femme dans la création de conditions d'apprentissages et de la manière dont Christophe s'en saisit ensuite pour apprendre, se développer et se créer ses propres conditions en se rapprochant d'un tailleur de pierre pour encore apprendre davantage.

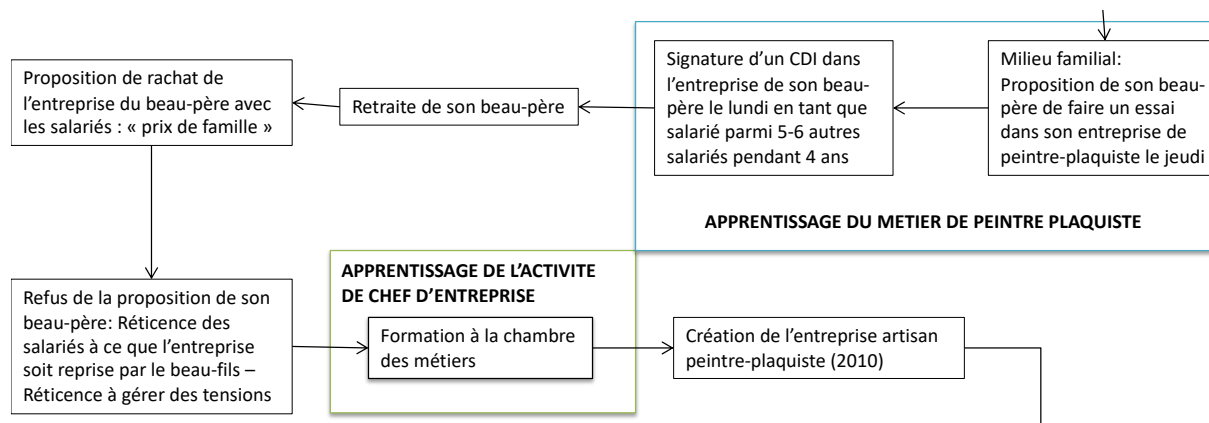


Figure 60: Exemple d'apprentissages inscrits dans une discontinuité d'expérience, cas de Christophe, peintre-plaquist.

### 11.1.3 Apprentissages qui se chevauchent

Joël, pépiniériste est destiné à reprendre l'entreprise familiale. Il semble que le père de Joël a créé des conditions pour qu'il apprenne le métier de pépiniériste et en même temps l'activité de chef d'entreprise (les zones bleues et vertes matérialisées dans le schéma ci-dessous se chevauchent). Son père, qu'il accompagne partout, lui a appris toutes les caractéristiques des espèces d'arbres et d'arbustes qu'il sélectionne (nom, taille, floraison, entretien, robustesse, résistance aux variations climatiques, etc.), ainsi que son mode de sélection des différentes espèces : principalement pour leur robustesse, pour leur résistance aux variations climatiques et pour répondre à des attentes des clients. En même temps, le père de Joël lui apprend à présenter leurs produits auprès des communes alentours, ses principaux clients et à assurer tout le suivi d'entretien des végétaux.

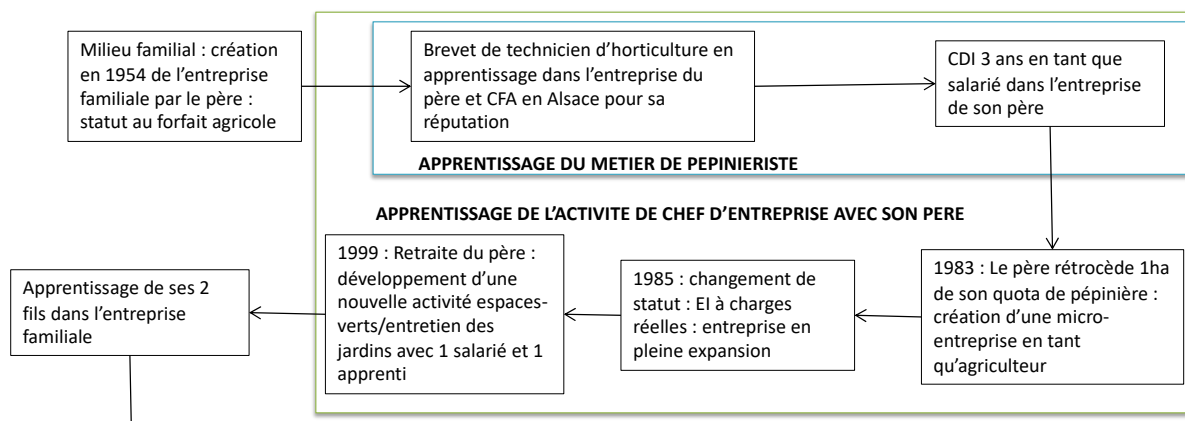


Figure 61: Exemple d'apprentissages qui se chevauchent, cas de Joël, pépiniériste.

Ces différents exemples montrent que les objets d'apprentissage semblent différents d'un chef de TPE à un autre et semblent être corrélés à ce qu'ils identifient de leurs besoins en termes de formation au démarrage et/ou au pilotage de leur entreprise, éléments que nous avons déjà identifiés dans les propos des chefs de TPE qui ont suivi une formation d'aide à la création d'entreprise. Comme nous l'écrivions précédemment, les chefs de TPE sont peu formés, et pourtant les apprentissages sont nombreux au cours de leur parcours et continuent à l'être après la création de leur entreprise. Ce phénomène semble s'expliquer par le fait :

- de posséder une base avec le métier : chacun semble être expert dans son métier ;
- des mobiles personnels forts : « *travailler pour moi* », « *être libre* », « *ne pas avoir de patron* », « *pouvoir voyager quand je veux* », « *reprendre l'entreprise familiale* », « *travailler avec mon frère* », « *vraiment être moi* », « *me retrouver moi* », etc. ;
- une attention à de la transmission que d'autres ont opérée pour eux : six mois après son embauche, un des employeurs d'Isabelle, pharmacienne a créé des conditions d'apprentissages en lui laissant gérer seul l'officine au moment de ses congés ;
- une recherche de solutions qui les oblige à apprendre et à inventer, ajuster : c'est le cas de Daniel, boulanger biologique qui à travers la recherche de solutions pour optimiser la confection des colis et des livraisons de pain apprend et innove.
- la capacité à changer de direction, à trouver des détours : par exemple faire faire aux autres, réduire l'activité, éviter les problèmes, ce qui leur permet d'agir à un certain niveau de pilotage sans entrer dans une zone de risque de limites de compétences ;
- sans doute, les situations sont-elles potentielles de développement, les chefs de TPE les saisissent et elles entrent dans leur zone de développement proche et propre. Les chefs de TPE semblent se nourrir des situations pour apprendre et pour créer des conditions d'apprentissages favorables à leur développement, tel que le montre l'exemple de Cyrille lorsqu'il s'essaye à redresser financièrement un salon de

coiffure composé de salariés réticents et pour lequel il faut rechercher une nouvelle clientèle à fidéliser ou encore le cas de Cécile, pédicure-podologue qui sort de sa zone de confort lorsqu'elle doit organiser le planning de sa remplaçante et la présenter à sa clientèle.

A travers l'exemple de Cécile, il semblerait que, dans le cadre d'apprentissages de transmission les chefs de TPE ne reproduisent pas toujours les conditions d'apprentissages que d'autres avaient créées pour eux. Examinons les personnes bénéficiaires de ces apprentissages de transmission, ainsi que les objets et les conditions d'apprentissages.

## 11.2 Apprentissages de transmission

Les personnes bénéficiant d'apprentissages de transmission sont les salariés de l'entreprise et, dans le cas d'associations, un des deux ou trois chefs de TPE. Parmi les salariés, on trouve :

- des apprentis, c'est le cas de la plupart des chefs de TPE qui ont un ou plusieurs salariés ;
- des salariés en poste dans l'entreprise ;
- des salariés prédestinés à reprendre l'entreprise familiale : c'est le cas de Joël, pépiniériste dont les deux fils sont salariés de l'entreprise et de Patrick, sanglier dont le fils, Elie est actuellement autoentrepreneur mais destiné à reprendre l'entreprise familiale.

Les objets et conditions d'apprentissages semblent différentes selon la catégorie et selon l'orientation souhaitée par la personne concernée par ces apprentissages.

### 11.2.1.1 Apprentissages de transmission pour le(s) chef(s) de TPE associé(s)

Il arrive que dans le cas d'associations, l'un des deux ou trois chefs de TPE soit moins compétent que son (ses) associé(s) dans certaines situations. Dans ce cas, les compétences de chacun semblent complémentaires et la répartition des tâches semble se faire au regard des compétences et des préférences de chacun. Pour certaines tâches, cette répartition n'est pas



possible. L'un, plus expert que l'autre crée des conditions pour que ce dernier apprenne. C'est le cas de Murielle et Carine, infirmières qui ont toute une partie de gestion administrative à traiter chaque jour (télétransmission, facture, saisie d'ordonnance, etc.). Murielle est plus experte dans ce domaine, elle était confrontée à de la saisie informatique lors de son précédent emploi : *« ce qu'était protocole de chimiothérapie, envoi en fabrication, validation, machin, c'était informatique donc bon c'était quand même un outil que j'utilisais un p'tit peu on va dire. »*, dit-elle. Elle avait tenté de former Carine aux tâches administratives lorsqu'elle était salariée : *« Pendant deux ans, j'ai essayé de la mettre à l'informatique, à l'enregistrement des ordonnances et euh... alors je sais pas si c'est parce qu'elle sentait euh... moins investie ou euh..., mais elle faisait énormément d'erreurs quoi, du coup j'avais un petit peu peur de me lancer. »*, dit Murielle. Elle a persévéré dans cette voie après leur association en utilisant des formes d'interventions de tutelle en situation telles que l'évaluation jugement (elle lui a dit qu'elle trouvait beaucoup d'erreurs de saisie des ordonnances), la monstration, le guidage des opérations d'exécutions, le guidage par énonciations de conseils et le laisser-faire jusqu'à parvenir à limiter le nombre d'erreurs commises.

Cyrille, coiffeur a repéré que Nicolas n'était pas à l'aise avec le management de leurs salariés et n'avait pas toujours le discours adapté, contrairement à lui plus expérimenté et plus expert en la matière. Nicolas a donc profité de la formation continue pour se former dans ce domaine sur une journée. Cyrille a ensuite mis en place des conditions en situation de travail de manière à favoriser l'apprentissage de Nicolas. Lorsque Cyrille repère un comportement peu adapté d'un salarié avec leur clientèle, il concerte Nicolas sur la manière de reprendre ces comportements et sur le discours à donner. La première fois, c'est Cyrille qui reprend le comportement de leur salarié hors situation, Nicolas observe. Une autre fois, une situation un peu similaire où là c'est le discours d'un salarié qui n'est pas adapté, c'est Nicolas qui reprend le discours de la salarié hors situation et Cyrille propose un feedback de ce mini entretien. Une

fois Nicolas plus à l'aise avec ce type de situations, Cyrille lui propose de mener les entretiens professionnels après les avoir préparés ensemble.

### Cas de Cécile, pédicure-podologue : exemple d'apprentissage à sa remplaçante

Cécile a recruté une remplaçante tout juste diplômée, le temps de son congé maternité. Elle crée des conditions favorisant son apprentissage dans lesquelles elle adapte le rythme des rendez-vous au niveau de compétences de sa remplaçante : elle lui crée son planning et allonge le temps de soins prévu avec chaque patient, de manière à ce qu'elle puisse exécuter un soin de qualité et asseoir ses compétences acquises en formation, elle lui avait aménager son planning de manière à faire principalement des soins de pédicure courants et la contacte pour l'alerter sur des situations particulières de patients. Cécile avait réduit la part de soins à domicile, rythme trop soutenu lorsque l'on débute. Chaque soir un débriefing téléphonique de la journée est fait. Il semblerait que Cécile ne crée pas les mêmes conditions d'apprentissages que sa sœur avait créées pour elle. Elle semble davantage être dans le contrôle, de manière à limiter les risques possibles liés à la satisfaction patients et à la qualité des soins.

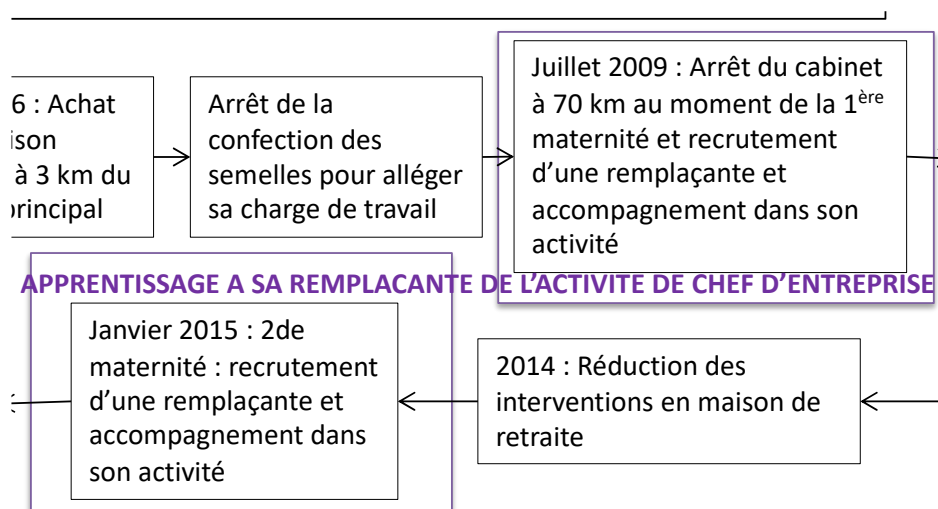


Figure 62 : Exemple d'apprentissages de transmission pour une remplaçante, cas de Cécile, pédicure-podologue.

#### 11.2.1.2 Apprentissages de transmission pour les apprentis

Les apprentis se forment en situation de travail. Les chefs de TPE mettent en place des conditions avec un niveau d'exigence plus ou moins élevé selon le diplôme visé et l'orientation professionnelle de l'apprenti. Les apprentissages vont être en lien avec l'activité de production mais aussi en lien avec le niveau d'exigence du(es) chef(s) de TPE, la qualité des prestations et la qualité perçue. Chacun va orienter les apprentissages de transmission au regard de ces trois concepts organisateurs. Chacun va créer des conditions favorables à l'apprentissage de l'apprenti en adaptant les situations tout en étant vigilant que la situation ne présente pas un risque élevé pour l'entreprise. Malgré la charge de travail, ils tentent d'aménager des conditions favorables à l'apprentissage. L'apprenti d'Adeline, pharmacienne, procède à la délivrance de médicaments sous l'œil attentif d'Adeline. Elle se libère une matinée par semaine pour l'accompagner dans son apprentissage et lui rappelle quelques questions visant à prodiguer le bon conseil au regard du traitement prescrit. Cyrille et Nicolas accordent que les apprentis utilisent un créneau quand ils le souhaitent pour s'entraîner à un type de coupe ou à une technique de coloration. Habités à accompagner des apprentis de tout âge, ils organisent une progression pédagogique et lorsque des situations de coupes ou de coloration particulières se présentent, ils montrent et expliquent aux apprentis la technique. Danièle, fleuriste s'appuie sur son mari, formateur en CFPPA pour organiser cette progression pédagogique et sur sa salariée pour accompagner l'apprenti au quotidien.

#### 11.2.1.3 Apprentissages de transmission pour les salariés en poste

Les objets d'apprentissage pour les salariés semblent principalement porter sur la manière dont le(s) chefs de TPE composent avec leur environnement et sur le niveau d'exigence que souhaite imposer le(s) chef(s) de TPE à leur(s) salarié(s).

Isabelle reproduit les mêmes objets et les mêmes conditions d'apprentissages qu'elle a connues : la réception des colis, le déballage et le rangement des médicaments. Les premières

semaines, les salariés n'effectuent que ces tâches, de manière à apprendre où se situe chaque famille de médicaments, de manière à éviter les erreurs de délivrance.

#### 11.2.1.4 Apprentissages de transmission pour les salariés prédestinés à reprendre l'entreprise familiale

Les salariés prédestinés à reprendre l'entreprise sont les seuls à bénéficier d'apprentissages de transmission dont certains objets portent sur la conduite de l'entreprise. Les apprentissages vont porter sur la gestion d'entreprise, sur la transmission des différents concepts organisateurs de l'activité, sur les ajustements et adaptations qu'il opère, sur la négociation avec les fournisseurs. Elie, sanglier accompagne son père depuis son plus jeune âge lorsqu'il va négocier avec les bûcherons, de manière à se faire connaître et reconnaître comme étant « *le fils de* ». Il va s'essayer à la négociation sous les yeux de son père. Joël va davantage axer les apprentissages de ses fils sur la relation client et va proposer régulièrement à ses fils de dialoguer et de faire des propositions d'aménagement paysagé aux clients.

Les apprentissages ne semblent pas aussi nombreux pour les salariés que pour les chefs de TPE. Les chefs de TPE tentent de mettre en place des conditions favorisant l'apprentissage de leur(s) salarié(s) portant sur des objets qui semblent nécessaires à la pérennisation de l'entreprise : la qualité des produits et du service, la qualité perçue et la satisfaction client/patient, le niveau d'exigence. Seuls les salariés destinés à reprendre l'entreprise familiale semblent bénéficier d'apprentissages relatifs à la conduite d'entreprise.

Ce que nous montrent nos résultats, c'est que les chefs de TPE semblent plus ou moins à l'aise, plus ou moins experts avec les situations d'apprentissage et de formation de transmission.

Il s'avère que l'expérience semble tout aussi importante que parcours, compétences, formation et apprentissage. Nous proposons d'aborder à la fois la nature des expériences qui conduisent à la création et aux changements de l'entreprise, à l'expérience comme construction des

compétences en amont de la création et aux concepts et compétences qui résultent du parcours et de l'expérience.

## 12 Expérience

### 12.1 Nature des expériences qui conduisent à la création et aux changements de l'entreprise

La nature des expériences qui conduisent à la création et aux changements de l'entreprise semblent s'apparenter à des expériences de vie et de travail. Pour les expériences de vie, nos résultats rendent compte qu'elles sont liées à des événements qui touchent la vie personnelle des chefs de TPE :

- des maternités : c'est le cas de Cécile, pédicure-podologue qui recrute une remplaçante ou d'Isabelle, pharmacienne, qui s'associe avec Adeline ;
- des rencontres fortuites : Christian feuillagiste-paysagiste rencontre un feuillagiste au hasard d'une rencontre en forêt qui lui apprend le métier et un professionnel de Rungis qui l'aide à créer son entreprise en le guidant sur le moment opportun pour le faire. Les créateurs d'outil de veille et de lutte contre la cybercriminalité s'associent au détour d'une rencontre sur un terrain de tennis. Cyrille et Nicolas se sont rencontrés, ont construits leur vie personnelle ensemble avant de s'associer ;

Pour les expériences de travail, nos résultats montrent qu'elles sont liées à des événements qui touchent la vie professionnelle des chefs de TPE :

- des expériences salariales plus ou moins heureuses : Murielle, infirmière souhaite quitter le milieu institutionnel dans lequel elle ne trouve plus les ressources nécessaires pour s'épanouir professionnellement. L'expérience de travail en équipe de Christophe lorsqu'il était salarié le conduit à faire le choix de ne jamais embaucher de salarié.

- des départs en retraite : Christophe, peintre-plaquiste crée son entreprise parce que son beau-père qui l'embauchait en tant que salarié part à la retraite. Joël, pépiniériste donne une nouvelle orientation à son entreprise au départ en retraite de son père en développant l'activité d'espaces verts ;
- des opportunités : Cyrille et Nicolas, saisissent l'opportunité d'investir dans un nouveau salon de coiffure, Cécile, pédicure-podologue, les opportunités que lui offrent sa sœur.

## 12.2 L'expérience pendant le travail de chef d'entreprise remobilisée pour l'action

On observe que les chefs d'entreprise ne vivent pas seulement les événements, mais ils les réfléchissent au quotidien et au long des années. Ils prennent des informations, repèrent et mémorisent un certains nombres de choses, car cela leur est utile ou pourra l'être. On peut parler d'un processus d'attention permanente, mais aussi d'une stratégie volontaire et consciente de faire des expériences, donc de les penser pendant qu'elles se réalisent.

## 12.3 L'expérience comme construction de compétences en amont de la création

Les choix que les chefs de TPE font pour leur entreprise sont rarement pensés au hasard et viennent endiguer en partie la notion de risque dont les médias, les « conseillers » banquiers et comptables sont friands. Ils traduisent une forme d'intelligence professionnelle, fondée, pour une part, sur l'expérience. Les stratégies développées par les chefs de TPE ne sont pas intuitives et peu formalisée, comme l'énonce Foliard en sciences de la gestion.

On peut identifier des expériences construites et même presque anticipées où le parcours cherche à produire de l'expérience pour la suite. Il y a des expériences qui se révèlent fructueuses pour la suite, mais dans tous les cas, les expériences sont « réfléchies », au sens où elles sont conscientes, raisonnées, réflexives. Elles sont comme l'écrit Dewey pas seulement des

expériences eues, mais des expériences faites, pensées et projetées. Les schémas ci-dessous mettent en évidence une organisation conceptuelle de l'activité de choix et de stratégie et

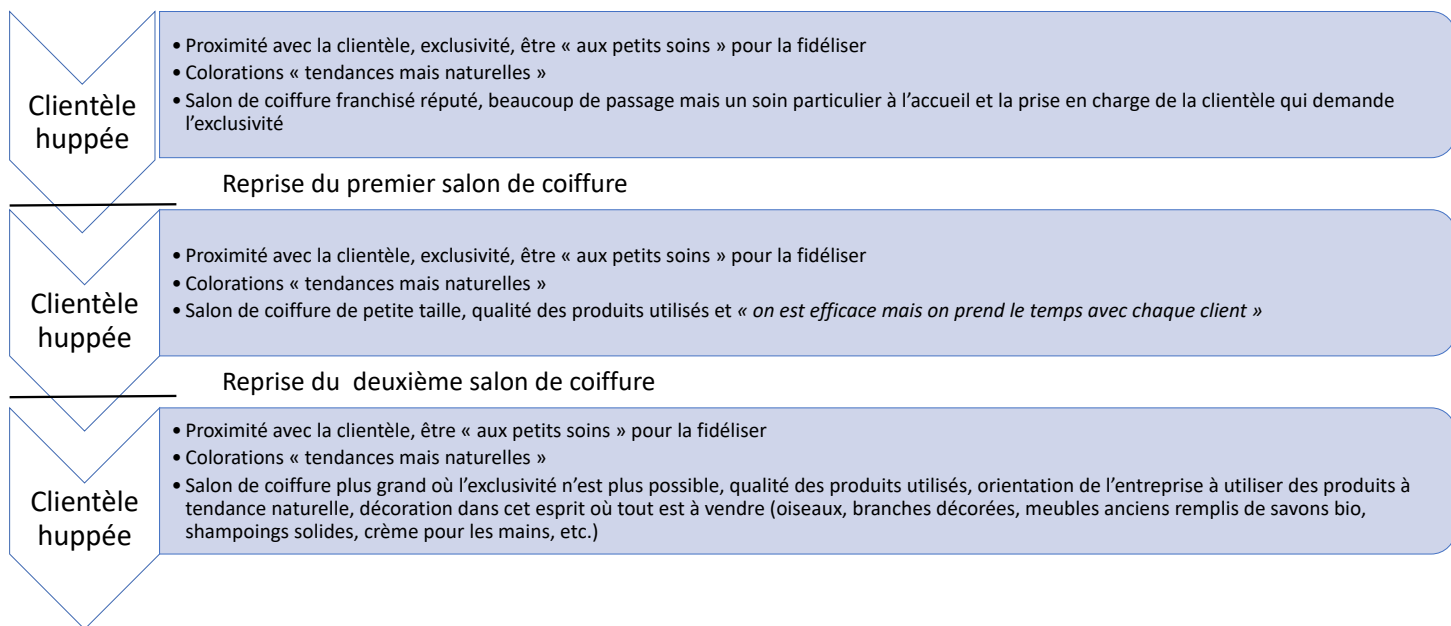


Figure 63 : Organisation conceptuelle de l'activité de choix et de stratégie, cas de Nicolas, coiffeur.

Dans le cas de Nicolas, le schéma ci-dessus donne à voir une forme de continuité d'expérience de travail. Au cours de sa première expérience, Il a construit des compétences relatives à l'appréhension d'un certain type de clientèle : la clientèle « huppée », comme il dit. Il a développé des manières de faire : proximité, exclusivité, être « aux petits soins » et propose des colorations « tendances mais naturelles », de manière à répondre à des enjeux de fidélisation. Son activité de choix et de stratégie en matière de reprise et de conduite d'entreprise pour l'activité de coloration suit une forme de régularité avec quelques évolutions. Nicolas, touche la même clientèle, clientèle avec laquelle il va moins développer l'exclusivité mais va davantage privilégier l'utilisation de produits harmonisant beauté et santé.

Le cas de Jean, webdesigner présente quelques variations tel que le montre le schéma ci-dessous :

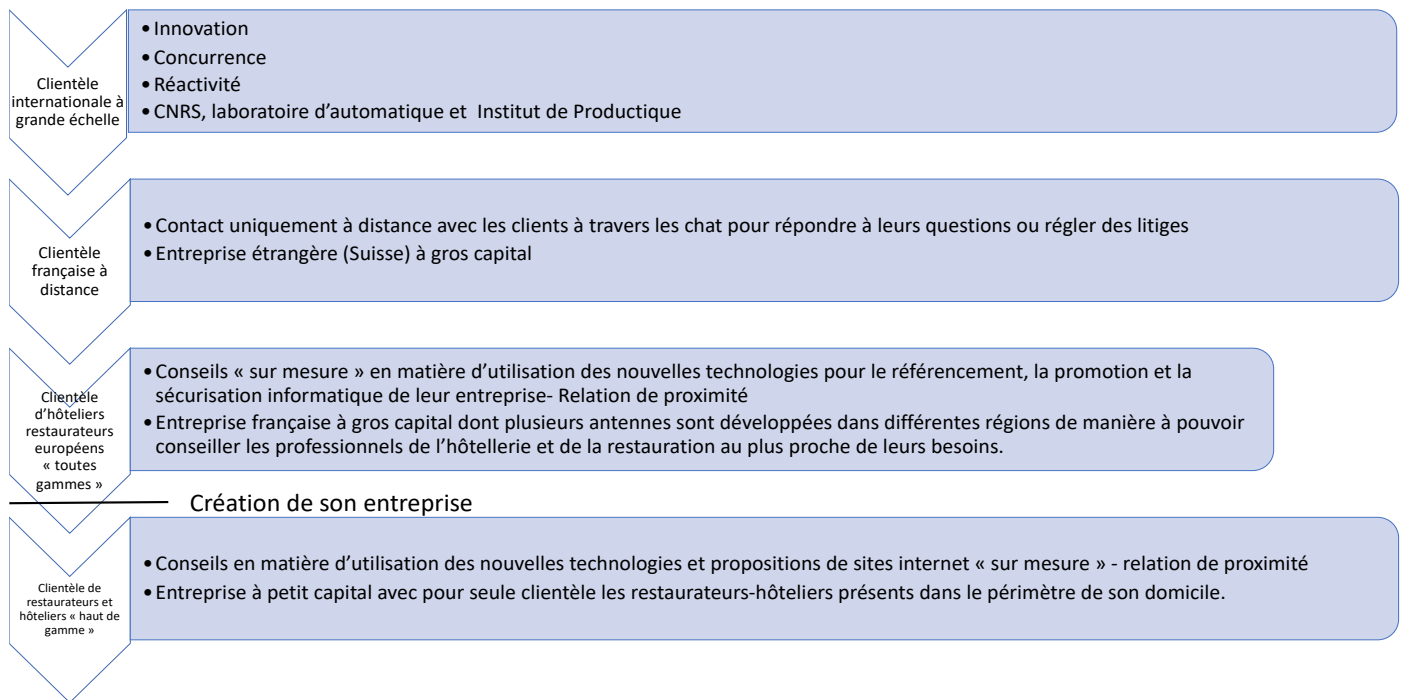


Figure 64 : Organisation conceptuelle de l'activité de choix et de stratégie, cas de Jean, webdesigner.

L'exemple de Jean montre comment les expériences participent à la construction de ses compétences. La diversité des milieux, des types de clientèle et des manières de faire participent à cette construction et participe à orienter ses choix et ses stratégies en matière de création et de conduite d'entreprise. Dans sa première expérience, innovation, concurrence et réactivité sont ce qui organise l'activité de Jean. Il a peu de contact avec la clientèle. Dans la seconde, le contact avec les clients se fait uniquement à distance et vise à répondre à leurs questions et/ou à régler des litiges. Dans sa troisième expérience, Jean commence à découvrir une forme de proximité avec la clientèle en proposant des conseils « sur mesure » et découvre un type de clientèle avec lequel il aime travailler : les restaurateurs et les hôteliers. Au cours de cette expérience, il intervient auprès d'une clientèle « tout gamme » : des restaurateurs étoilés ou non, des hôteliers, des maisons d'hôtes, etc. Il adapte son offre de service en fonction des attentes et des moyens dont dispose ses clients. Pour son entreprise, il a fait le choix d'orienter son entreprise vers une clientèle de restaurateurs et d'hôteliers « haut de gamme » avec laquelle il développe une relation de proximité : « Certains de mes clients sont mêmes devenus des amis qui m'appellent quand ils sortent de nouveaux plats par exemple, ils me font goûter et moi j'ai



*tout un réseau aussi de viticulteurs bio donc ça, ça dépasse même le travail que je fais pour eux », dit-il.*

## 12.4 Concepts et compétences qui résultent du parcours et de l'expérience

On observe un processus et un travail de conceptualisation pour des dimensions critiques du travail et de la vie de l'entreprise chez tous les chefs d'entreprise mais différents selon la nature de leur activité, de leur propre engagement dans celle-ci et leur entreprise est en relation, comme on l'a vu, avec leur histoire et leur parcours.

Au cours de son parcours, Isabelle a travaillé dans plusieurs officines en tant que salariée : deux officines familiales, une officine de grande surface et une officine « saisonnière » basée dans une station de ski. Chacune d'elle présente des spécificités du point de vue de la conduite d'entreprise. En nous intéressant à la thématique « Clientèle », une dimension critique du travail des chefs de TPE, et en analysant les entretiens réalisés sur le parcours d'Isabelle, nous avons dégagé plusieurs concepts organisateurs de son activité : des formes de clientèle différentes générant des manières de faire différentes comme le montre la figure ci-dessous :

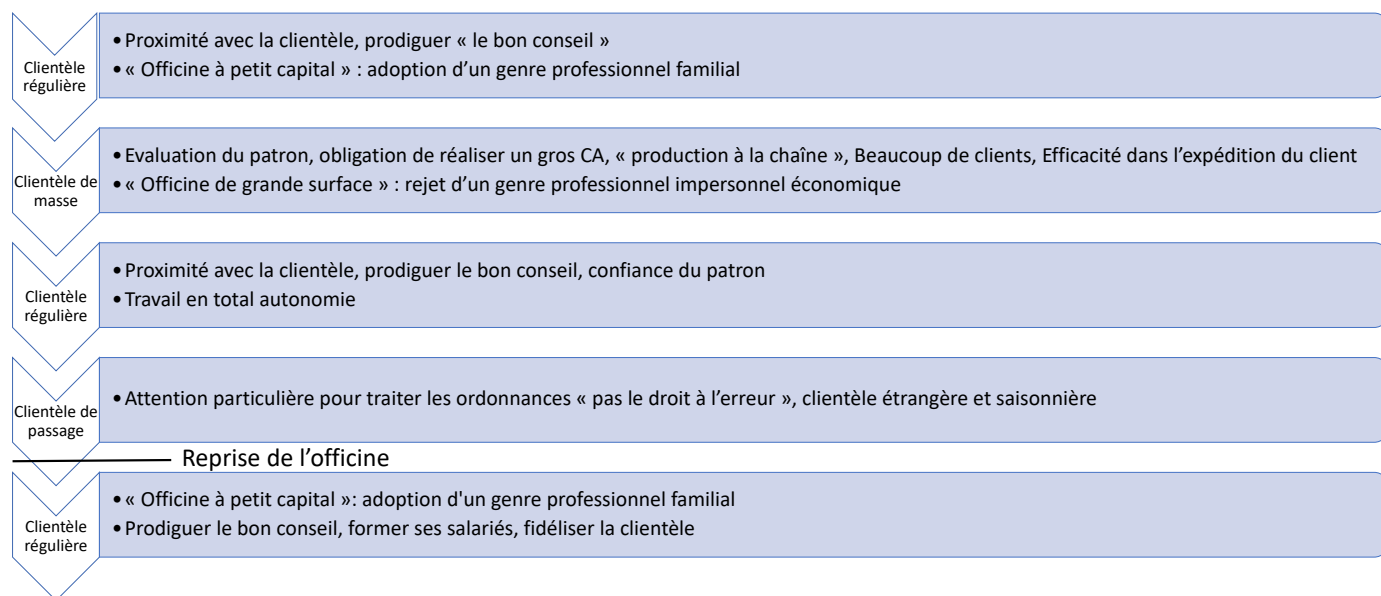


Figure 65: Concept clientèle résultant du parcours et de l'expérience d'Isabelle, chef de TPE pharmacienne.

Pour le concept « clientèle régulière », l'action est orientée vers une recherche de proximité de la clientèle à travers « *le bon conseil prodigué* », contrairement au concept « clientèle de masse » où l'action est orientée vers « *une production à la chaîne* » des clients ou encore au concept « clientèle de passage » où l'action est orientée par le « *pas le droit à l'erreur* », comme le dit Isabelle.

Ces concepts montrent que dans le processus de reprise de son officine, la question de la clientèle et les expériences qu'Isabelle a eues en matière de clientèle ont structuré son action de reprise et d'orientation de son officine actuelle. Sa prise de décision quant à la reprise d'une officine « *à petit capital* » où « *prodiguer le bon conseil* » à sa clientèle pour la fidéliser n'est pas l'effet du hasard, mais bien une volonté d'adopter un genre professionnel familial. Isabelle a ainsi constitué ses expériences professionnelles en étant confronté à devoir s'adapter à un nouveau milieu à chaque changement d'emploi et à conceptualiser son action, conceptualisation qu'elle a su mobiliser pour orienter son choix de reprise de son officine actuelle et pour la conduire encore aujourd'hui, notamment en formant ses salariés à « *prodiguer le bon conseil* ».

Le schéma d'Isabelle se retrouve chez Daniel, chef de TPE boulanger biologique canadien, d'origine française. Daniel est diplômé d'un CAP boulangerie, obtenu en alternance dans une boulangerie française. Salarié d'une boulangerie en France, puis d'une autre en Ecosse et en Israël, Daniel a ensuite créé sa propre boulangerie biologique au Canada. En Israël, il devait confectionner du pain français pour une clientèle étrangère différente de la clientèle française qu'il connaissait. Il devait la séduire avec ses recettes de pain français tout en s'adaptant à ses coutumes et à ses comportements en matière de consommation de pain. En créant sa boulangerie biologique, Daniel a fait le choix d'être à nouveau confronté à une clientèle étrangère et de s'appuyer sur ses expériences antérieures pour développer son activité tout en s'adaptant aux coutumes du pays.

Le cas de Cécile est un peu différent. Elle est confrontée à trois types de patientèle chaque semaine, tel que le montre le schéma ci-dessous :

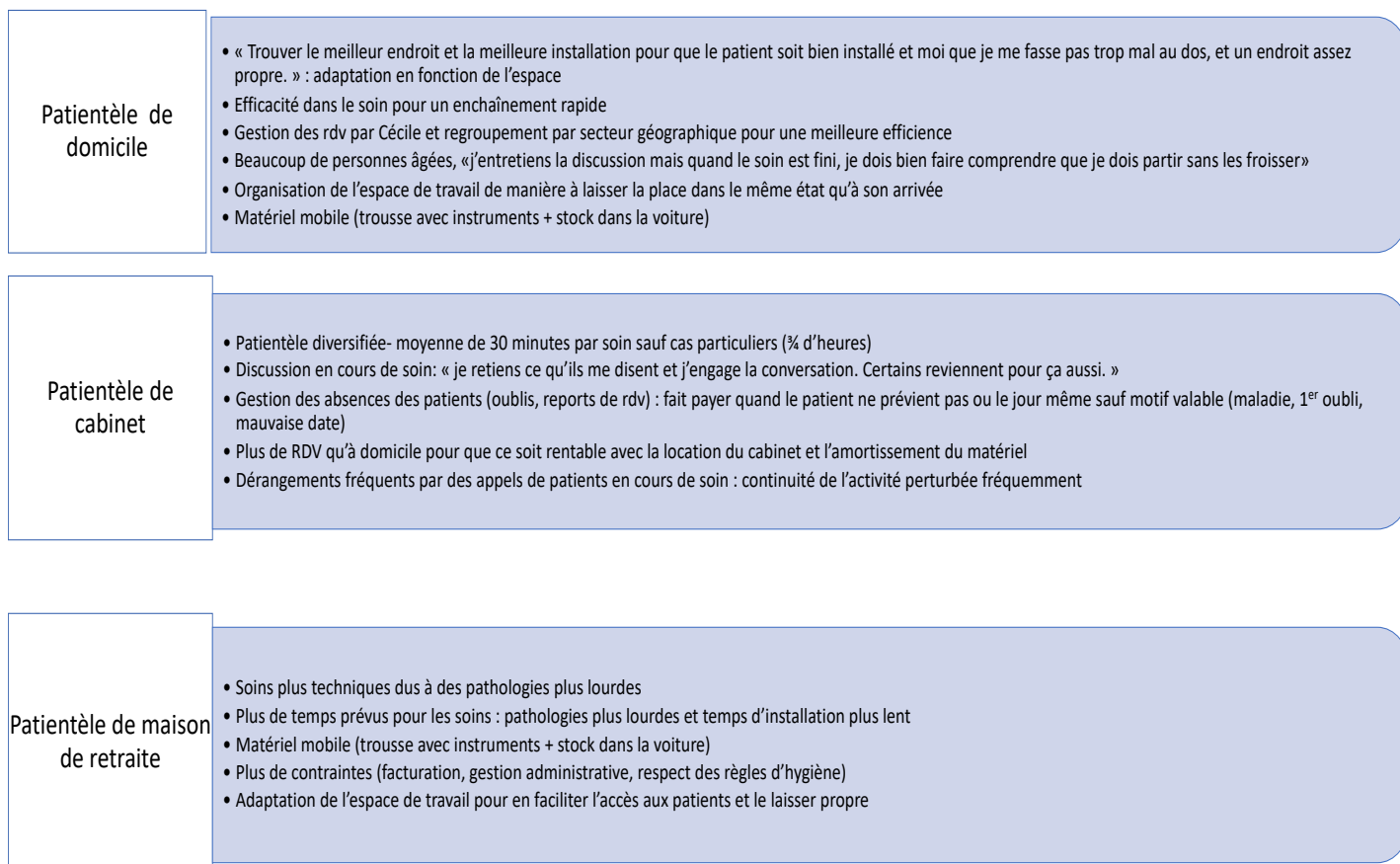


Figure 66: Concept clientèle résultant du parcours et de l'expérience de Cécile, pédicure-podologue..

Ces trois types de clientèles, Cécile les a appréhendé quasi simultanément au cours de son expérience : d'abord les patients à domicile et le cabinet, puis la patientèle des maisons de retraite. Aujourd'hui, elle continue à jongler avec ces trois univers, même si elle a réduit quelque peu son activité en maison de retraite. Chacune de ces patientèle présente des particularités qui organisent l'activité de Cécile.

Avec sa patientèle à domicile, composée principalement de personnes âgées, c'est l'efficacité, en plus de la qualité qui prime dans le soin. Elle enchaîne les rendez-vous toute la matinée ou la journée, les regroupe par secteur géographique de manière à répondre à des enjeux de rentabilité financière et de pérennisation de son entreprise. Pour ses interventions à domicile, elle prélève les informations en pénétrant dans le domicile de la personne. Elle observe le

meilleur endroit pour prodiguer son soin et adapte son discours et son action en fonction de ce que lui propose sa patiente. C'est elle qui dirige là où elle souhaite travailler dans le domicile de la personne, de manière à répondre à des enjeux d'hygiène et de prévention des risques professionnels : « *je cherche à trouver le meilleur endroit et la meilleure installation pour que le patient soit bien installé et moi que je me fasse pas trop mal au dos, et un endroit assez propre.* », dit-elle.

La patientèle de cabinet est beaucoup plus diversifiée, les soins durent environ 30 minutes sauf cas particulier, ce qui entraîne un nombre plus important de patients que pour le domicile. Ce nombre est plus important de manière à répondre à des enjeux de rentabilité. Cécile a plus de charges avec la location du cabinet que dans le cadre des visites à domicile. Le confort qu'elle gagne en effectuant moins de déplacements, elle le perd par la charge de travail qui augmente. En cabinet, elle est aussi plus souvent dérangée par le téléphone fixe qui sonne régulièrement : le cours de son travail est sans cesse interrompu.

En maison de retraite, les patients présentent des pathologies plus lourdes, les soins sont donc plus techniques. Le temps alloué à chaque patient est allongé par rapport aux autres patientèles, du fait des soins plus long et de l'installation de la personne plus lente. Cécile adapte son espace de travail pour faciliter cette installation. Les contraintes sont aussi plus fortes en maison de retraite (règles d'hygiène, facturation, gestion administrative).

Aussi, la gestion des rendez-vous est différente. C'est Cécile qui se déplace dans le cas des soins à domicile contrairement au cas des soins en cabinet où ce sont les patients qui viennent à elle. Elle a donc davantage de désistements ou d'oublis de rendez-vous qu'elle doit ensuite reporter dans son agenda dont les rendez-vous sont déjà prévu jusqu'à 2-3 mois à l'avance. Ces reports viennent à chaque fois bousculer son agenda et elle doit sans cesse s'ajuster, réfléchir à optimiser ses rendez-vous sans déborder sur ses horaires. C'est aussi la raison pour laquelle elle ne prend pas de nouveaux clients aujourd'hui.

En plus de la qualité des soins, la fidélisation de sa patientèle, principalement composée de personnes âgées, passe, par les thématiques des discussions que Cécile propose, thématiques évoquées lors du soin précédent. Cependant, avec la patientèle de domicile, Cécile a développé des manières de faire qui lui permettent de s'éclipser tout de suite après le soin sans offenser la personne en mettant fin à la discussion et par son départ rapide : *«j'entretiens la discussion mais quand le soin est fini, je dois bien faire comprendre que je dois partir sans les froisser»*, dit-elle.

Cécile a donc déjà construit des manières de faire, qui sont différentes pour les patientèles de domicile et de cabinet avant de s'imposer des contraintes plus fortes avec la patientèle des maisons de retraite et d'en construire de nouvelles.

Ces différents exemples montrent la manière dont les compétences et les concepts se construisent et résultent du parcours et des expériences des chefs de TPE.

## **SYNTHESE DU CHAPITRE 4 :**

En guise de clôture de ce chapitre, nous proposons de répondre à la question : Pourquoi les chefs de TPE réussissent-ils ?

### **Quelques points critiques qui nous paraissent contribuer à leur réussite :**

Les chefs d'entreprise ont cherché, expérimenté, essayé avant de trouver les voies pour créer, faire vivre, transformer leur entreprise, l'ajuster à leur vie et leurs envies et ajuster leur vie pour être et continuer à être chef d'entreprise.

Les chefs de TPE recherchent constamment dans leur travail ce qui peut « faire expérience » pour la suite, ils cherchent à en tirer et à garder quelque chose pour l'avenir.

Les chefs de TPE cherchent constamment à apprendre. Leurs apprentissages proviennent des situations potentielles de développement : ils apprennent dans et par le travail. Ils se saisissent de toutes les opportunités qui leurs sont présentées ou se les créent eux-mêmes pour apprendre et se développer.

## Chapitre 5

### **DISCUSSION-CONCLUSIONS**

Ce cinquième et dernier chapitre s'organise dans un premier temps, autour d'un rappel des questions de départ et de la méthodologie déployée.

Dans un deuxième temps, nous proposons une synthèse des résultats, dont nous dégageons quelques apports pour la didactique professionnelle et quelques pistes de réflexion pour les formations, voire l'éducation à l'entrepreneuriat.

Pour finir ce chapitre, nous pointons quelques limites à cette thèse et ouvrons sur plusieurs perspectives de recherche.

# 1 Rappel des questions de départ et de la méthodologie déployée

## 1.1 Questions de départs

Ce travail de thèse en sciences de l'éducation a consisté à analyser le parcours, le travail et les compétences des chefs de très petite entreprise, selon une approche didactique professionnelle. Initiée et financée par AGEFA-PME, instance qui représente et agit pour les PME et les TPE dans le champ de la formation et de l'apprentissage, la recherche part de plusieurs constats de méconnaissances émis comme tels par les représentants des TPE-PME : méconnaissance des parcours des chefs de TPE, méconnaissance de leur travail, des situations et des activités de création, de reprise et de conduite des évolutions.

Ce travail s'inscrit dans une perspective de contribution à une meilleure connaissance de la vie des TPE et de l'activité de leurs dirigeants, et, dans une perspective plus opérationnelle pour la formation, pour imaginer et proposer des pistes de réflexion pour la formation et l'éducation à l'entrepreneuriat. L'un des points de départ consistait à examiner la question de l'entrepreneuriat dans la continuité d'une vie et d'une carrière, et non pas seulement les phases de création d'une entreprise, avec l'idée que, préparer des personnes, jeunes ou plus expérimentées à l'entrepreneuriat, ne consiste pas seulement à développer des capacités pour créer, mais aussi pour conduire et faire durer la vie d'une entreprise. Il s'agissait aussi, en disposant de meilleures connaissances sur les parcours, pratiques, compétences des chefs d'entreprise, de mieux faire saisir ce qu'est, dans les temps longs mais aussi dans le quotidien, le travail et la vie d'un chef de TPE.

Le travail des chefs d'entreprise est méconnu, au même titre que leurs parcours et leurs compétences. Lever cette méconnaissance est sans doute la conséquence d'un long processus de reconnaissance des chefs de très petite entreprise dans le tissu entrepreneurial français,



impacté par le contexte historico-socio-économique. Du point de vue des sciences de l'éducation et de la formation, pour l'enseignement, cette question socio-économique relative aux très petites entreprises représente un réel enjeu social, formatif et économique.

Dans ce travail de thèse, les enjeux sont de connaître le travail des chefs de TPE, d'identifier comment on devient un professionnel et d'encourager la connaissance de l'entreprise. Pour cela, nous avons choisi comme cadre théorique et méthodologique la didactique professionnelle dont les enjeux sont proches de nos préoccupations.

Pour tenter de nous rapprocher du concept d'environnement professionnel, de la caractérisation du travail des chefs de très petite entreprise, nous avons puisé dans la littérature des sciences de la gestion, les théories existantes relatives aux caractéristiques des très petites entreprises, aux principales variations des concepts d'entrepreneur et d'entrepreneuriat à travers les époques.

Nous nous sommes appuyée sur le triptyque personne/situation/activité et sur deux approches pragmatiques pour penser l'activité de travail des chefs de très petite entreprise : la théorie de l'effectuation de Sarasvathy et la théorie des schèmes de Vergnaud.

Le premier constat, même s'il est attendu, sur le plan théorique, mérite cependant d'être énoncé, car il ne semble pas être considéré comme une évidence dans les discours sur les chefs de TPE, ni nécessairement dans tous les travaux de gestion. Les chefs de TPE s'inscrivent dans une dynamique interactionnelle avec leur environnement. A savoir que leur activité, depuis l'idée jusqu'à l'effectuation des actions les plus ordinaires, résulte d'une interaction continue avec leur environnement, dans une co-activité entre celui-ci et le chef d'entreprise, celui-ci modifiant et transformant son environnement pour agir, et l'environnement agissant sur les idées, les buts, les raisonnements, les actions des chefs d'entreprise. Nous avons examiné la manière dont cet environnement dynamique façonne l'activité des chefs de TPE et les oblige à prendre des décisions pour leur entreprise et en même temps participe à leur développement. Nous avons observé les modes de raisonnement qu'ils développent pour pouvoir maîtriser cet

environnement, maîtrise qui renvoie à la question de leur apprentissage au travail et par le travail. Les chefs de TPE transforment leur environnement et se transforment eux-mêmes. Ils apprennent en s'adaptant aux situations rencontrées et développent des compétences. La question de la construction des compétences des chef de TPE est abordée sous l'angle des parcours, comme condition de la construction d'expériences.

## 1.2 Méthodologie déployée

Deux orientations méthodologiques principales ont guidé cette recherche.

La première est une orientation de découverte et de compréhension des parcours, du travail, des compétences et de l'apprentissage, ceci dans la perspective de comprendre ce qui organise l'activité des chefs de TPE, aussi bien quant à leur parcours, leurs compétences, leur travail, leurs choix et leurs apprentissages. Ce qui organise leur activité, c'est ce qui vient des situations qui se présentent ou/et qu'ils créent, suscitent, recherchent, et ce qui vient de leur parcours, de leur expérience. Dans cette perspective, nous nous inscrivons dans le cadre théorique et méthodologique de la didactique professionnelle.

La deuxième est une orientation de théorisation des parcours, de l'activité, de l'apprentissage des chefs de TPE. Nous avons constitué une méthode, inspirée de la théorie ancrée et de la confrontation critique des données.

La démarche méthodologique générale a été ajustée au fur et à mesure des rencontres avec les chefs de TPE :

Les résultats proposés, ainsi que les pistes de réflexion pour la formation s'appuient sur l'analyse de récits de vie de 25 chefs de TPE (22 français et 3 canadiens) et d'une journée d'observation en situation avec chacun d'eux.

## 2 Synthèse des résultats, apports pour la didactique professionnelle et pistes de réflexion pour la formation, voire l'éducation à l'entrepreneuriat

### 2.1 Synthèse des résultats

#### 2.1.1 Facteurs agissant sur la dynamique de création/reprise, de conduite et de transformation de l'entreprise des chefs de TPE

Les chefs de TPE sont confrontés à leur destinée familiale, à du hasard, à des rencontres opportunes, à des événements inopinés qui participent à bousculer ou à assurer la continuité d'expériences de leur vie et de leur travail. Ils semblent emportés par les événements, leur destin, leur histoire et en même temps, ils parviennent à créer quelque chose d'individuel, de personnel à travers la création/reprise et la conduite de leur entreprise. Leurs expériences, la rencontre avec un milieu, avec une personne, avec un secteur professionnel, avec un territoire, un environnement semblent à un moment donné, jouer le rôle de passeurs d'une rive à l'autre créant ainsi une zone intermédiaire dans laquelle les chefs de TPE transforment leur vie et rendent possible la création/reprise et la conduite d'une entreprise. Ils quittent un état ancien pour passer à un état nouveau.

L'origine de la création est donc subjective et dépend de l'histoire de vie de chacun des chefs de TPE. Cette histoire, au même titre que le hasard, les rencontres, etc., exerce une influence décisive sur l'origine de leur engagement dans l'entrepreneuriat et l'entreprise, bien que les chefs de TPE n'en aient pas toujours conscience. L'origine du déclenchement à créer ou reprendre une entreprise est en lien avec la création d'une identité fondée sur les processus identificatoires relatifs à une personne de leur entourage social ou familial ou relatifs à un milieu. Ces processus conduisent, pour la plupart, au souhait d'être connu et reconnu par leur entourage et par leurs pairs comme l'était ou

l'est la figure à laquelle ils s'identifient. Chez quasiment tous les chefs de TPE l'effet de leur destin social prédomine, les dirige et finalement font qu'ils se sentent à leur place. Aucun de ceux que nous avons rencontré n'a cependant été passif face à ce destin, qui ne s'est pas appliqué comme une reproduction stricte du destin d'un autre. Les parcours montrent aussi que, pour beaucoup, des détours de différentes natures, plus ou moins longs, ont éloigné ou rapproché, ou encore éloigné-rapproché les chefs d'entreprise de leurs buts, de leur réalisation en tant que chef d'entreprise. Ils ont aussi contribué à rendre possible ce destin, précisément parce qu'il n'était pas applicable comme tel, ni vivable comme tel pour eux. Ils ont donc été acteurs agissants dans la dynamique de l'histoire avec leur entreprise et de leur propre histoire d'individu dans sa globalité. On peut noter à ce sujet que ce que montrent les histoires que nous avons découvertes et analysées, c'est la très grande diversité des parcours, qui sont tous les reflets de la personnalité de chacun mais aussi de la construction de leur personnalité, en particulier de la part de celle-ci qu'est leur personnalité de chef d'entreprise. Pour cela, on note qu'ils ont beaucoup appris (avec des variations importantes des uns aux autres), qu'ils ont saisi beaucoup d'idées, qu'ils ont beaucoup cherché, essayé, expérimenté, avant de trouver les voies pour créer, faire vivre, transformer leur entreprise, l'ajuster à leur vie et leurs envies et ajuster leurs vies pour être et continuer à être chef d'entreprise.

L'un des facteurs les plus agissant sur la dynamique de création, de conduite et de transformations de leur entreprise et de leur activité, est la vie personnelle et familiale.

Les chefs de TPE conduisent leur propre vie en parallèle de la conduite de leur entreprise, ce qui contribue à rendre dynamique leurs parcours au travers de bifurcations et de continuités. Des normes semblent provenir de la vie de famille des chefs de TPE, de leur histoire, normes renégociées mais suivies, qui déterminent l'activité de l'entreprise et qui renormalisent les normes de l'activité et de l'entreprise, ainsi que les façons de la conduire. Une sorte d'activité continue existe chez les chefs de TPE : une activité de recherche de la continuité harmonieuse d'une forme d'homéostasie de la ligne de vie de l'entreprise, de la ligne de leur vie, en lien avec

leurs propres aspirations personnelles, leurs préférences personnelles. Une activité où la continuité de la vie personnelle, familiale, professionnelle et l'inclusion satisfaisante dans un certain environnement sont recherchées par les chefs de TPE. Cette activité n'est pas toujours mobilisée dans l'instant, elle peut être en repos.

### 2.1.2 Devenir et être chef d'entreprise : entre satisfaction personnelle et affirmation d'accomplissement

Les chefs d'entreprise disent préférer ce statut à celui de salarié, malgré un travail qui présente des conditions difficiles et une charge mentale et physique importante. Leurs mobiles sont personnels et forts : « travailler pour moi », « être libre », « ne pas avoir de patron », « pouvoir voyager quand je veux », « reprendre l'entreprise familiale », « travailler avec mon frère », « vraiment être moi », « me retrouver moi ».

Même si les chefs d'entreprise expriment difficultés et contraintes, on ne relève que très peu de traces de plaintes ou de regret de leur situation et de leur parcours. Ce point est important à noter pour deux raisons : d'abord parce qu'il diffère des positions publiques (politiques) de leurs représentants, ensuite parce qu'il exprime une satisfaction personnelle, une affirmation d'accomplissement. Ce dernier constat est importante pour la signification qu'on peut donner aux résultats de notre recherche. En effet, les chefs d'entreprise de notre échantillon, non seulement ont créé et rendu et maintenu leur entreprise viable, mais ils expriment une satisfaction personnelle à propos de leur expérience de chef d'entreprise mais aussi de leur vie globale qui intègre la vie de chef d'entreprise. Cela signifie que les stratégies qu'ils ont déployées, les expériences, modes d'apprentissage, raisonnements, décisions, qu'ils ont manifestées et exprimées, se sont révélées efficaces. Ce sont, à cet égard, des expériences qui peuvent être « inspiratrices », pas pour être appliquées, mais pour inspirer des réflexions, des raisonnements fructueux pour d'autres qui souhaiteraient suivre leur propre voie à partir de leur

inspiration. Chaque histoire semble ainsi proposer un potentiel d'identification, d'inspiration, d'apprentissage pour d'autres.

### 2.1.3 Le parcours des chefs d'entreprise cherche à produire de l'expérience pour la suite

La notion de mouvement est importante dans le parcours des chefs de TPE. Le parcours cherche à produire de l'expérience pour la suite. L'origine de l'engagement dans l'entrepreneuriat et l'entreprise ne semble pas que prédéterminé et construit très en amont de l'histoire de vie des chefs de TPE. Il y a des expériences qui se révèlent fructueuses pour la suite. Les chefs d'entreprise ne vivent pas seulement les événements, mais ils les réfléchissent au quotidien et au long des années. Ils prennent des informations, repèrent et mémorisent un certains nombres de choses, car cela leur est utile ou pourra l'être. On peut parler d'un processus d'attention permanente, mais aussi d'une stratégie volontaire et consciente de faire des expériences, donc de les penser pendant qu'elles se réalisent. Les choix que font les chefs de TPE pour leur entreprise sont donc rarement pensés au hasard et viennent endiguer en partie la notion de risque. Ils traduisent une forme d'intelligence professionnelle, fondée, pour une part, sur l'expérience. Dans tous les cas, les expériences sont « réfléchies », au sens où elles sont conscientes, raisonnées, réflexives. Elles sont comme l'écrit Dewey pas seulement des expériences eues, mais des expériences faites, pensées et projetées, par lesquelles les processus d'adaptation, reflet du développement de l'intelligence, sont mis en œuvre par les chefs de TPE à chaque fois qu'une situation comporte un ou plusieurs éléments nouveaux, inconnus ou non familiers. Ces processus semblent être « assimilateurs », (Piaget), ils intègrent des données nouvelles à des schèmes antérieurement constitués et « accommodateurs », ces données nouvelles transforment un schème préexistant pour le rendre compatible aux exigences de la situation de chef de TPE. On observe un processus et un travail de conceptualisation pour des dimensions critiques du travail et de la vie de l'entreprise chez tous les chefs d'entreprise mais différents selon la nature de leur activité, de leur propre engagement dans celle-ci et leur

entreprise est en relation avec leur histoire et leur parcours. Les chefs de TPE ont trouvé un environnement avec lequel ils sont en composition et qui semble assurer une continuité d'expérience de vie et de travail.

#### 2.1.4 Le travail des chefs de TPE : un travail particulier

Les chefs de TPE sont producteurs et aussi chefs d'entreprise. Ils font deux types de travail qui s'additionnent ou se croisent à certains moments, ce qui génère des conditions de travail difficiles et une charge physique et mentale importante.

L'activité liée à la fonction de direction va dans ses grandes lignes être similaire pour tous les chefs de TPE. Ils vont devoir effectuer des démarches administratives relatives à des prescriptions règlementaires et législatives, développer une stratégie commerciale (fixer le tarif des prestations proposées, cibler une clientèle, négocier avec le(s) fournisseur(s)), organiser le travail ou encore faire de la gestion des ressources humaines lorsque l'entreprise comprend des salariés. Cette activité connaît toutefois quelques variations d'un chef de TPE à un autre. Ces variations semblent être liées à la nature de l'activité de production, aux préférences et compétences des chefs de TPE, aux orientations données par les chefs de TPE pour conduire leur entreprise.

Les chefs de TPE font les tâches productives, au même titre qu'un salarié, mais ils le font avec un niveau d'exigence qui leur est propre, de manière à répondre à des enjeux de satisfaction client à travers les notions de qualité et de qualité perçue. En plus de s'inscrire dans des enjeux de satisfaction client, la notion de qualité présente des enjeux commerciaux et financiers pour l'entreprise. Chaque chef de TPE semble miser sur la qualité des produits et/ou prestations qu'il propose et va s'appuyer sur des concepts organisateurs de son activité résultant de son parcours et de ses expériences pour l'honorer. La qualité perçue, qualité que le client est capable de percevoir, peut être reliée à des tâches de niveau élevé pour le professionnel ou à des choses moins essentielles. Les clients/patients imposent leur pouvoir prescripteur qui conduit les chefs

de TPE à devoir élever leur propre niveau d'exigence, concept essentiel de leur activité. Dans leur travail, les chefs de TPE s'imposent un niveau d'exigence qui guide leurs manières de faire et leurs prises de décision pour leur entreprise. Ils s'attèlent aux tâches productives critiques répondant au niveau d'exigence qu'ils se sont fixés et face à la complexité à laquelle ils doivent faire face, les chefs de TPE sont amenés à hiérarchiser plusieurs dimensions de leur travail, quitte à parfois mettre en péril la notion de qualité perçue et la satisfaction client.

Le niveau d'exigence que les chefs de TPE s'imposent dans leur travail, ils vont tenter de l'imposer à leurs salariés, de manière à asseoir la notion de qualité et de qualité perçue et de hiérarchisation des différentes dimensions du travail. Les salariés adhèrent aux exigences des chefs de TPE lorsqu'il s'agit d'exigences liées à l'activité de production, à leurs compétences et à la sécurité et/ou santé au travail. En revanche, leur adhésion est plus difficile lorsqu'il s'agit, pour les chefs de TPE, de prescrire des tâches à leur(s) salarié(s) éloignées de l'activité de production mais indispensables à la notion de qualité perçue et qui concerne la dimension de relation de service.

Le travail des chefs de TPE, tels que ceux-ci nous le décrivent, semble s'articuler en apparence autour de tâches relatives à l'activité de production et de tâches relatives à la fonction de direction à proprement dites. Le travail des chefs de TPE ne se résume pas si simplement en un partage de tâches bien défini mais plutôt comme des tâches à réaliser en fonction des situations qu'ils créent ou qui se présentent à eux, avec lesquelles ils vont devoir faire, improviser, anticiper, pronostiquer. La question des niveaux d'exigence et les différentes variables en jeu telle que par exemple les enjeux de fidélisation de la clientèle, de qualité, de qualité perçue et de sécurité au travail sont ce qui distingue les chefs d'entreprise des salariés. Le salarié qui prend en compte dans son métier ces différents aspects s'apparente à une perle rare. Le salariat représente l'une des dimensions du travail qui pose le plus de problème aux chefs de TPE et ce, quels que soient le pays et la législation relative à l'embauche des salariés.



D'autres variables fondamentales du travail des chefs de TPE organisent leur activité. Au même titre que les notions de qualité, de qualité perçue et de niveau d'exigence les variables clientèle, fidélité, opportunités d'affaires, création d'idées et innovations organisent l'activité des chefs de TPE. Le type de clientèle va participer à orienter leurs raisonnements et leurs modes d'action et orienter leur manière de conduire l'entreprise. Leurs comportements sont les plus difficiles à appréhender. Cependant, les chefs de TPE composent avec ces comportements incertains, ils tentent de l'éduquer et d'imposer leurs exigences. Les concessions que les chefs de TPE vont faire pour s'accorder avec le client vont porter sur des actions non préjudiciables à l'entreprise, aux chefs de TPE ou au(x) salarié(s) de l'entreprise. Il n'y a pas de connaissance générale sur le sujet qui semble être mobilisée pour comprendre les comportements des clients de type marchandising, études, etc. Le caractère très situé et local des clientèles ne peut être appréhendé que par une attention aux expériences vécues et analysées. Les clients, leurs attentes, leurs goûts, leurs comportements, leur fidélité-fidélisation sont des variables surveillées et organisatrices de l'activité des chefs de TPE au quotidien mais aussi pour opérer les évolutions de leur entreprise. Ils se font des représentations de toutes ces caractéristiques qui semblent pertinentes puisqu'ils réussissent.

Pour créer ou reprendre leur entreprise, tous les chefs de TPE ont élaboré une opportunité d'affaire, à partir d'une activité de diagnostic de situation, en lien avec des fins et des conditions, c'est-à-dire que d'un côté l'opportunité existe et ce sont les chefs de TPE qui s'en saisissent pour les transformer en une suite d'opérations financières et commerciales, ou l'opportunité naît socialement des interactions entre le futur chef de TPE et l'environnement dans, avec et sur lequel il va agir. Chez chaque chef d'entreprise, la question de l'opportunité renvoie à la question des rencontres. En effet, l'opportunité construite ou détectée et transformée n'a pu être possible que grâce l'inspiration insufflée par une rencontre chez chacun

d'eux. Il existe deux types de rencontres : celles qui ont participé à la saisie d'une opportunité détectée et celles qui ont participé à construire une opportunité.

L'opportunité d'affaire semble corrélée à la production d'idées et à l'innovation et est présente chez tous les chefs de TPE rencontrés. Elle est une activité qui se produit à partir de et dans les situations de travail. Les chef de TPE ne dédient aucun temps spécifique à la production d'idées mais cette activité au gré des situations rencontrées, s'opère quasiment au quotidien. Les idées peuvent s'apparenter à la création et/ou à la proposition d'un nouveau produit à la clientèle, à des solutions techniques liées à ce produit, à une nouvelle forme d'organisation du travail ou encore venir en réponse à des situations problèmes rencontrées.

#### 2.1.5 *Pensées, raisonnement et schèmes : le travail des chefs d'entreprise, un travail apprenant*

En matière de pensée, raisonnements et schèmes, les tâches ont une portée plus large que l'effectuation de la tâche elle-même, puisque la tâche devient aussi un support de pensée pour la conduite de l'entreprise. Dans leur travail, les chefs de TPE mobilisent le système 2, système de pensée lent, réfléchi, contrôlé et logique. Ils exécutent l'action en enchaînant simultanément des opérations d'orientation, d'exécution et de contrôle. Dans leur travail, les chefs de TPE semblent réaliser des tâches simples qui vont s'avérer complexes, au regard de certaines caractéristiques : multiplicité de configuration de variables, interconnexion et articulation des variables, simultanéité des tâches, caractère aléatoire, surprenant et inédit des événements.

L'ensemble des opérations mentales effectuées par les chefs de TPE : les efforts de concentration, de compréhension, d'adaptation, d'attention, les accomplissements de tâches de traitement d'informations, mais aussi les pressions psychologiques liées aux exigences de rapidité, de délai, de qualité et liées à la gestion des relations avec les salariés, les clients, les fournisseurs génèrent une charge mentale importante et engendre aussi des apprentissage et un maintien permanent des connaissances.

### 2.1.6 Apprentissages et développement des compétences des chefs d'entreprise qui réussissent

Les compétences des chefs de TPE sont diversifiées et très étendues. Ces compétences vont être en référence aux deux types de travail qu'ils réalisent : des compétences relatives à l'activité liée à la fonction de direction et des compétences relatives à l'activité de production. Certaines seront donc spécifiques à l'activité de production et d'autres seront communes à tous les chefs de TPE. Certes nous avons listé, dans les résultats, un certain nombre de compétences que nous avons repérées liées à l'activité relative à la fonction de direction, cependant, il nous semble que la caractérisation des conceptualisations organisatrices de l'activité des chefs de TPE qui réussissent constitue un moyen plus efficient de rendre compte des compétences des chefs de TPE.

L'une des caractéristiques du travail des chefs de TPE est qu'ils adaptent leur activité en situation de manière à pouvoir interagir avec un environnement dynamique. Ils font preuve d'une grande capacité d'ajustement aux conditions avec beaucoup d'anticipation dans le pilotage de leur entreprise. Ils s'appuient sur les ressources dont ils disposent dans le but d'assurer la pérennité de leur entreprise. Les chefs de TPE portent un regard critique sur les limites de leurs compétences et savent s'entourer et déléguer aux personnes ou aux organismes compétents. L'incertitude et les imprévus que génèrent cet environnement obligent les chefs d'entreprise à s'adapter et à ajuster leurs actions. La diversité des tâches, l'obligation d'être en activité de pensée et de mobiliser le système 2, fait du travail des chefs d'entreprise un travail apprenant.

Pour limiter la part de risque liée à ce phénomène, les chefs de TPE s'appuient sur leurs expériences antérieures et montrent un pilotage au niveau des concepts, de l'attention consciente et volontaire, dirigée, au niveau de la prise d'informations finalisées par des échelles

temporelles différentes : court, moyen et long terme, inférences, anticipations, projections dans le futur, imagination, etc. En plus de composer leur environnement, les chefs de TPE composent avec leur environnement (l'environnement humain, le territoire, les situations, les prescriptions). Ils tentent de créer un monde dans lequel plusieurs mondes se rencontrent. Les concepts de clientèle, par exemple, participent à ce que les chefs de TPE construisent et développent des stratégies en matière de conduite d'entreprise. Cette composition participe à développer chez eux leur capacité à innover, à créer de nouvelles idées, à saisir de nouvelles opportunités et à élaborer des stratégies en matière de conduite d'entreprise. Malgré le peu de formation, les apprentissages sont nombreux et particuliers : les objets semblent différents d'un chef de TPE à un autre et corrélés à ce qu'ils identifient de leurs besoins en termes de formation au démarrage et/ou pilotage de leur entreprise. Ces apprentissages semblent provenir des situations potentielles de développement : les chefs de TPE apprennent dans et par le travail. Ils se saisissent de ces situations et elles entrent dans leur zone de développement proche et propre. Dans leur parcours, il s'avère que, pour certains chefs de TPE, des personnes de leur entourage professionnels les ont confrontés à rencontrer des situations problématiques les poussant à mener l'enquête, sans pour autant exercer une fonction d'étayage ; pour d'autres, friands de ces situations, ils se les sont créées. Il s'avère aussi que dans leur travail, les chefs de TPE rencontrent régulièrement des situations problématiques qui les poussent à mener l'enquête. Comment expliquer le fait qu'il y ait beaucoup d'apprentissages malgré le peu de formation ? Ce phénomène semble s'expliquer par le fait de posséder une base avec le métier, chacun semble être expert dans son métier, des mobiles personnels forts, une attention à de la transmission que d'autres ont opérée pour eux, une recherche de solutions qui les oblige à inventer, à ajuster et leur capacité à changer de direction, à trouver des détours (faire-faire aux autres, réduire l'activité, éviter les problèmes), ce qui leur permet d'agir à un certain niveau de pilotage sans entrer dans une zone de risque de limites de compétences.

Les chefs de TPE recherchent constamment dans leur travail ce qui peut « faire expérience » pour la suite, ils cherchent à en tirer et à garder quelque chose pour l'avenir. Voici peut-être l'une des clés de compréhension relative à comment on devient un professionnel, qui plus est un professionnel qui réussit.

## 2.2 Quels apports pour la didactique professionnelle ?

Plusieurs apports semblent se dégager des résultats :

- L'apport se situe sur la mise en lumière d'une catégorie de travail, pour lequel les professionnels exercent deux types de travail, nécessitant pour réussir des compétences diversifiées et très étendues. C'est une forme d'activité qui comporte la création, la conduite, les ajustements, de l'entreprise mais du travail lui-même. Ensuite, les modes d'apprentissages et d'utilisation de l'activité et de l'expérience sont bien particuliers, notamment parce qu'il y a une conduite la plus souvent exigeante au niveau du système deux ce qui a un potentiel d'apprentissage fort, en outre, une recherche et une attention aux occasions d'apprendre, de tirer profit des expériences, des rencontres, d'observer, de garder en tête les expériences pour le futur, ce qui est certainement une forme non originale mais plus systématique. On observe les déterminants situationnels, mais aussi personnels de l'activité, notamment les influences, les désirs, les origines, des déterminations sociales, ainsi que la conduite de la vie avec le travail et la conduite du travail avec la vie.
- Un enrichissement de la notion de prescription : la question des prescriptions a très largement été décrite dans la littérature pour les activités salariées dans les entreprises. En revanche, il n'existe aucun écrit qui traite la question des prescriptions chez les chefs de TPE. Et telle qu'elle est décrite dans le monde salarial, elle est difficilement applicable pour les chefs de TPE, soumis à de fortes contraintes externes mouvantes,

incertaines, non contrôlables ou en tout cas peu maîtrisables à partir desquelles ils vont construire leur propre projet pour leur entreprise. Ces contraintes externes ne peuvent s'apparenter à ce que Six (1999) nomme les prescriptions « descendantes » et « remontantes ». Contrairement aux ordres et consignes qui sont personnalisés, ces contraintes s'apparentent à des normes externes et anonymes (législation, déclarations fiscales, environnement dynamique et incertain). Les injonctions paradoxales provenant de ces contraintes externes et auxquelles peuvent être soumis les chefs d'entreprise, les entraînent à s'imposer une ligne d'action ou norme (Durrive, 2016). Le chef de TPE devient « le centre de gravité de son milieu, c'est-à-dire le pivot par rapport auquel les normes antécédentes sont renégociées dans l'urgence de l'action. » (Ibid. p.76). Ils procèdent à des arbitrages, ils vont opter plus ou moins provisoirement et localement pour l'orientation de leur entreprise, ce qui confère un caractère dynamique à la conduite d'entreprise. Par cette renormalisation, le chef de TPE acquiert une marge de manœuvre, une forme de liberté et d'autonomie qui lui permet de s'émanciper de ces contraintes externes.

### 2.3 Quelles pistes de réflexion pour la formation, voire l'éducation à l'entrepreneuriat ?

Les pistes de réflexion pour la formation, voire l'éducation à l'entrepreneuriat pourrait s'envisager à deux niveaux : celui de la formation initiale et celui de la formation continue.

#### 2.3.1 Du point de vue de la formation initiale

L'objectif serait de pouvoir introduire, dans les programmes d'enseignement professionnel, des objectifs et des modalités pour faire découvrir, connaître les très petites entreprises à partir des résultats obtenus.

Découvrir, connaître, comprendre et apprendre le travail des chefs de TPE pour le faire

apprécier :

- apprécier au sens de pouvoir en connaître et estimer concrètement et objectivement la réalité et non pas le biais des discours et idées courantes qui circulent ;
- apprécier au sens d'en percevoir les aspects positifs propres à susciter l'intérêt et l'envie de s'engager, à court ou moyen terme, vers ce statut.

Les élèves, apprentis, étudiants, de l'enseignement professionnel sont les premiers concernés, mais aussi leurs familles ainsi que les personnels d'éducation, d'enseignement et d'orientation qui les encadrent.

Il s'agit ensuite, plus largement, par des modalités similaires ou un peu différentes, de faire découvrir, connaître et comprendre le travail des chefs d'entreprise, auprès des élèves, apprentis et étudiants et des personnels d'enseignement, d'éducation et d'orientation, en tant que le travail des chefs de TPE est un facteur du fonctionnement de l'entreprise souvent méconnu, mal compris, pas toujours accessible aux salariés qui, pourtant, au quotidien ont affaire au chef d'entreprise, à ses activités et aux effets de celles-ci. La connaissance réciproque des activités des différentes catégories d'acteurs d'une entreprise est pourtant une condition des coordinations quotidiennes à opérer entre les uns et les autres.

Aussi, la connaissance des compétences, d'une part, et des parcours, d'autre part, est une condition pour définir des contenus et des modalités de formation. En effet, la connaissance des compétences et de ce qui les constitue est nécessaire à la définition de contenus pour l'enseignement. Et la connaissance des parcours :

- par lesquels des chefs d'entreprise créent, reprennent, développent ou "tout simplement" font évoluer leur entreprise pour qu'elle continue de produire et d'exister, et
- par lesquels ils ont construit et développé leurs compétences,

peut constituer une base pour concevoir et proposer des parcours et des modalités d'enseignement, de formation et d'expérience pour les élèves, apprentis et étudiants.

Nos résultats pourraient donner lieu à des histoires qui pourraient être mises en discussion, et à des analyses qui pourraient donner lieu à des objets de formation, de réflexion, tels que par exemple les points clés et critiques des parcours : des décisions, des bifurcations, de l'équilibre de la vie, de la conduite de l'entreprise.

### 2.3.2 Du point de vue de la formation continue

L'activité de chef d'entreprise depuis l'idée ou l'envie jusqu'à la conduite et la pérennisation de l'entreprise est indissociable du parcours de vie : le parcours produit de l'expérience. Nous pourrions envisager des contenus de formations qui viseraient, à partir de l'expérience de futurs créateurs, identifier les concepts et les compétences construites au cours de leurs expériences et les accompagner dans la création ou reprise et la conduite d'une entreprise.

## 3 Limites et perspectives de recherche

### 3.1 Limites pointées de ce travail de thèse

Les limites que nous pointons dans cette recherche se situent principalement au niveau de la population : les chefs de TPE sont tous issus de la même région, principalement des campagnes ou de petites et moyennes villes. On peut se demander si dans de grandes villes par exemple le milieu familial occupe une place aussi importante que nous l'avons montré ici. Aussi la question du territoire est importante. Les problématiques inhérentes au territoire sont différentes d'une région à une autre. Ici, les cas de chefs de TPE sont des cas issus de la région Bourgogne – Franche-Comté. Obtiendrions-nous dans une autre région les mêmes résultats relatifs à la question des opportunités d'affaire par exemple ? Aussi, la question d'un territoire plus large, comme une grande ville, n'influencerait-elle pas différemment que tel nous l'avons montré les relations de proximité que créent les chefs de TPE avec leur environnement ?



### 3.2 Perspectives de recherche

Comme nous l'écrivions en introduction, les recherches menées en éducation à l'entrepreneuriat se situe du point de vue des dispositifs éducatifs existants et de leur analyse. Nous avons fait le choix de nous placer du point de vue des parcours, du travail et des compétences de chef de très petite entreprises. Nous pourrions envisager de poursuivre des recherches dans cette voie :

- Cette recherche s'intéresse uniquement à des chefs de TPE qui réussissent, nous pourrions envisager des comparaisons avec des chefs de TPE qui ont échoués ou dont leur entreprise se trouve dans un cycle de déclin (et mettre en place une expérimentation dans laquelle sont proposés des accompagnements aux chefs de TPE dont les entreprises sont en déclin ?)
- Les entreprises étudiées ne comportent pas plus de 4 salariés, peut-être serait-il pertinent de voir si avec un nombre plus élevé de salariés s'approchant de la configuration d'une PME, à savoir plus de 10 salariés, nous retrouvons les mêmes stratégies de conduite d'entreprise, les mêmes organisations du travail et si le recrutement et la gestion des salariés s'apparente à une dimension du travail aussi critique pour les chefs d'entreprise rencontrés.
- Avec les événements de cette dernière année liée à la crise sanitaire, il serait intéressant de suivre ces entreprises et d'observer les stratégies que les chefs de TPE ont développées pour assurer la pérennité de leur entreprise.

## Bibliographie

- Amalberti, R., (2009). *La conduite de systèmes à risques*. PUF, Paris.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Bachet, D. (2007). *Les fondements de l'entreprise : construire une alternative à la domination financière*. Editions de l'Atelier.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Ball, C. (1989). *Towards an « Enterprising Culture ». A challenge for education and training. (Educational Monograph No. 4)*. Paris : Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)/Centre for Educational Research and Innovation (CERI).
- Becker, H. S. (2002). *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris : La Découverte & Syros.
- Bertaux, D. (2003). *Les récits de vie*. (Nathan Université). Paris.
- Blais, M.-C., Gauchet, M., & Ottavi, D. (2014). *Transmettre, apprendre*. Paris : Stock.
- Bouteiller, D., & Gilbert, P. (2009). Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ? In *20ème congrès annuel de l'AGRH* (p. 26). Toulouse.
- Boyé, M., & Ropert, G. (1994). *Gérer les compétences dans les services publics* (Les Editions d'Organisation). Paris.
- Boyer A., Nefzi A., « La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009/3 (n° 237-238), p. 43-54.

- Brazeal, D. V., & Herbert, T. T. (1999). The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 29-45.
- Breen, J. P. (2004). Enterprise, entrepreneurship and small business: where are the boundaries? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1-2), 21-34.
- Bruner, J. (1983). *Le développement de l'enfant : Savoir faire, savoir dire*. Paris: PUF.
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*. Université Pierre Mendès-France-Grenoble II.
- Bruyat, C., & Julien, P.-A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180.
- Burric, D. (2010). Une épistémologie du récit de vie. *Recherches qualitatives, Hors-série(8)*, 7-36.
- Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1992). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-22.
- Champy-Remoussenard, P. (2012). L'éducation à l'entrepreneuriat : enjeux, statut, perspectives.... *Spirale. Revue de recherches en éducation*, 50(1), 39-51.
- Chiron, T. (2017). Analyse des représentations des activités du chef de TPE/PME et de la création d'entreprise auprès d'apprentis, en vue de la création d'un module de formation. Mémoire Master Ingénierie de la formation et psychologie ergonomique.
- Curie, J. (1998). Le discours de la compétence ou l'expert et la diseuse de bonne aventure. *Education Permanente*, (135), 133-142.
- DeAngelo, H. (2006). Dividend Policy and the Earned/Contributed Capital Mix : A test of the Lifecycle Theory. *Journal of Financial Economics*, 81, 227-252.
- Delory-Monberger, C. (2005). Travail biographique, construction de soi et formation. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 34(1), 3-4.

- Despret, V., Meuret, M. (2016). *Composer avec les moutons. Lorsque des brebis apprennent à leur leurs bergers à leur apprendre*. Cardère.
- Dewey, J. (1938). *Logique. La théorie de l'enquête*. Paris: PUF.
- Dewey, J. (2004). *Comment nous pensons*. (Le Seuil).
- Dietrich, A. (1999). La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales. *Formation Emploi*, 67(1), 9-23.
- Dorais, M. (1993). Diversité et créativité en recherche qualitative. *Service social*, 42(2), 7-27.
- European commission. (2009). *European Commission (2009), Commission Staff Working Document on the implementation of Commission Recommendation of 6 may 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Brussels, 7. 10. 2009, SEC 1350 final*. (No. SEC 1350 final). Bruxelles: European commission.
- Fayolle, A. (2004). A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine., *17*(1), 101-121.
- Fayolle, A., et Verstraete, T., (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneur*, vol.4(1), en ligne.
- Fayolle, A., & Verzat, C. (2013). Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 8(2), 1-15.
- Ferrier, O. (2002). *Les très petites entreprises*. Bruxelles: De Boeck.
- Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 129-172.
- Foliard, S. (2010). La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité. In *CIFEPME 2010 BORDEAUX*.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28.
- Gaudart, C., & Weill-Fassina, A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie

professionnelle : Une approche ergonomique. *Formation Emploi*, 67(1), 47-62.

Glaser, B. G., Strauss, A. A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*. Armand Colin.

Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris, Ed. de Minuit.

Grégoire, D. A., Noël, M. X., Déry, R., & Béchar, J.-P. (2006). Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981–2004. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 333-373.

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=?cidTexte=JORFTEXT000019283050&dateTexte=&oldAction=rechJO>

Hébert, R. F., & Link, A. N. (2006). The Entrepreneur as Innovator. *The Journal of Technology Transfer*, 31(5), 589-597. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-9060-5>

Hernandez, E. M. (2008). L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle, (185), 206.

Insee. (2016, novembre 22). Nomenclature d'activités française. Consulté à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/information/2406147>

Insee. (2017). Population par sexe et groupe d'âges en 2017. Consulté à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381474>

Jaouen, A., & Torrès, O. (2008). *Les très petites entreprises. Un management de proximité*. Paris: Hermès / Lavoisier.

Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat* (Economica).

Karpik, L. (2007). *L'économie des singularités* (Gallimard).

Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris: Nathan.

Kendrick, J. (1999). On the role of entrepreneurship in society. *Journal of Enterprising Culture*,

7(01), 89–101.

Kokou Dokou, G. (2006). *Petite Entreprise Elle a Tout d'une Grande de l'Accompagnement*. Ecully: L'Harmattan.

Lainé, A. (2008). L'approche « roman familial et trajectoire sociale ». In V. Gaulejac (de) & M. Legrand, *Intervenir par le récit de vie : entre histoire collective et histoire individuelle*. (Erès, p. 149-168). Ramonville Sainte-Agne.

Landström, H., & Benner, M. (2010). Entrepreneurship research : A history of scholarly migration. In *Historical Foundations of Entrepreneurial Research* (Edward Elgar). Northampton.

Landström, H., & Lohrke, F. (2010). *Historical Foundations of Entrepreneurial Research* (Edward Elgar). Cheltenham.

Largier, A., Delgoulet, C., & Garza, C. D. la. (2008). Quelle prise en compte des compétences collectives et distribuées dans la gestion des compétences professionnelles ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (10-1).

Le Grand, J.-L. (2000). Définir les histoires de vie. *Revue internationale de psychosociologie*, VI(14), 29-46.

Léger-Jarniou, C. (2008). Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes. *Revue française de gestion*, (185), 161-174.

Legrand, M. (1993). *L'approche biographique. Théorie, clinique*. (Editions presses internationales). Paris.

Leplat, J. (1991). Compétences et ergonomie. In R. Amalberti, J. Theureau, & M. de Montmollin, *Modèles en analyse du travail* (Mardaga, p. 263-278). Liège.

Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail*. Paris: PUF.

Leplat, J. (2002). De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. *Piste*, (4).

Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Pistes*, 8(1), en ligne.

- Lichtenberger, Y. (1999). Compétence, organisation du travail et confrontation sociale. *Formation Emploi*, 67(1), 93-107. <https://doi.org/10.3406/forem.1999.2364>
- Low, M. B. (2001). The adolescence of entrepreneurship research : specification of purpose. *Entrepreneurship Theory and Practice.*, 25(4), 17-25.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
- Malbranque, B. (2016). La notion d'entrepreneur chez Richard Cantillon, par Benoît Malbranque. Source : <http://www.institutcoppet.org/2016/01/22/la-notion-dentrepreneur-chez-richard-cantillon-par-benoit-malbranque>.
- Marcel, J.-F., Olry, P., Rothier-Bautzer, E., & Sonntag, M. (2002). Note de synthèse: Les pratiques comme objet d'analyse. *Revue française de pédagogie*, 138(1), 135-170.
- Marchesnay, M. (1988). La mercatique de la petite entreprise. *Revue internationale P.M.E : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 1(3-4), 259-276.
- Marchesnay, M. (2009) La rhétorique entrepreneuriale en France : entre sémantique, histoire et idéologie. *Revue internationale P.M.E : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 22(3-4), 165-169.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, no 144(3), 107-118.
- Marchesnay, M. (2008). Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : Naissance, connaissance, reconnaissance. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21(2), 145-168.
- Marchesnay, M. & Julien, P.-A. (1990). *La Petite entreprise : Principes d'économie et de gestion* (EDITION VERMETTE). Paris: Vuibert.
- Mayen, P. (1999). Des situations potentielles de développement. *Education Permanente*, 139(139), 65-87.

- Mayen, P. (2001). *Développement professionnel et formation : une théorie didactique*. Université Pierre Mendès-France, Grenoble.
- Mayen, P. (2012). Les situations professionnelles : un point de vue de didactique professionnelle. *Phronesis*, 1(1), 59–67.
- Mayen, P. (2014). Apprendre à travailler et à penser avec les êtres vivants. L'entrée par la didactique professionnelle. In *Apprendre à travailler avec le vivant. Développement durable et didactique professionnelle*. Editions Raison et Passions, p. 15-75.
- Mayen, P., & Gagneur, C.-A. (2017). Le potentiel d'apprentissage des situations : une perspective pour la conception de formations en situations de travail, (28).
- Mayen, P., Métral, J.-F., & Tourmen, C. (2010). Les situations de travail : références pour les référentiels. *Recherche et Formation*, 64, 31-46.
- Mayen, P., & Olry, P. (2012). Expérience du travail et développement pour de jeunes adultes en formation professionnelle. *Recherche & formation*, (70), 91-106.
- Mayen, P., Olry, P., & Pastré, P. (2017). L'ingénierie didactique professionnelle. In P. Carré & P. Caspar, *Traité des sciences et des techniques de la formation*. (4ème édition). Dunod.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial Action and The Role of Uncertainty In the Theory Of The Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- Miner, A. S., Bassof, P., & Moorman, C. (2001). Organizational Improvisation and Learning: A Field Study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-337.
- Monchatre, S. (2004). De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion. *Revue française de sociologie*, 45(1), 69-102.
- Montmollin, M. de (Éd.). (1997). *Sur le travail : choix de textes, 1967-1997*. Toulouse, France : Éditions Octares.
- Montmollin, M. (1986). *L'intelligence de la tâche. Éléments d'ergonomie cognitive*. Berne -



Francfort - New York : Peterlang.

Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. (Armand Colin). Paris.

Mundutégu, C., & Darses, F. (2000). Facteurs de transgression d'un mode de coopération prescrit pour un mode de coopération adapté au problème à résoudre. In T. H. Benchekroun & A. Weill-Fassina, *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie* (p. 165-192). Toulouse (France): Ed. Octarès.

Murphy, P. J., Liao, J., & Welsch, H. P. (2006). A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, 12(1), 12-35.

Olry, P. (2008). *Apprendre au travail. Inscription sociale de la didactique professionnelle*. (Habilitation à diriger des recherches). Université Paris VIII Vincennes-Saint Denis.

Orofiamma, R. (2000). Comment le sens vient au récit. *Les histoires de vie, théories et pratiques, Education permanente*, (142), 115-130.

Pacitto, J.-C., & Julien, P.-A. (2006). Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ? *Revue internationale P.M.E.*, 19(3-4), 77-110.

Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, (23), 147-181.

Paillé, P. (2017). Une brève histoire des idées : les racines et les innovations de l'approche méthodologique de Glaser et Strauss. In *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*. (2ème édition, p. 23-79). Armand Colin.

Pastré, P. (1992). Requalification des ouvriers spécialisés et didactique professionnelle. *Education Permanente*, (111), 33-54.

Pastré, P. (1999). La conceptualisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives. *Education Permanente*, 139, 13-35.

Pastré, P. (2005). La deuxième vie de la didactique professionnelle. *Education Permanente*,

(165), 29-46.

Pastré, P. (2011). *La didactique professionnelle : Approche anthropologique du développement chez les adultes*. Paris, France : P.U.F.

Pastré, P., Mayen, P., & Vergnaud, G. (2006). La didactique professionnelle. *Revue française de pédagogie*, 154, 145-198.

Patrons sur mesure. (2017, décembre). *La suite dans les idées*. France culture.

Pelletier, D. (2007). *Invitation à la culture Entrepreneuriale. Guide d'élaboration de projet à l'intention du personnel enseignant*. (Septembre éditeur). Québec.

Peng, M. W. (2003). Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy of Management Review*, 28(2), 275-296.

Pepin, M. (2011). L'entrepreneuriat en milieu scolaire : de quoi s'agit-il ? *McGill Journal of Education / Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 46(2).

Pepin, M. (2015). *Apprendre à s'entreprendre en milieu scolaire : une étude de cas collaborative à l'école primaire*. Laval, Québec, Canada.

Pepin, M., & Champy-Remoussenard, P. (2017). Introduction. *Formation emploi*, (140), 7-25.

Percheron, A. (1988). Classes d'âge en question. *Revue française de science politique*, 38(1), 107-124.

Perron, F., (1996). Qualité des services perçue et satisfaction du consommateur dans le commerce de détail. Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université de Bourgogne.

Pineau, G., & Le Grand, J.-L. (2002). *Les histoires de vie*. (Presses Universitaires de France). Paris.

Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. In Poupart, Deslauriers, Groulx, Mayer, & Pires, *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. (p. 113-169). Gaëtan Morin.

Rogalski, J. (2004a). La didactique professionnelle : une alternative aux approches de

« cognition située » et « cognitiviste » en psychologie des acquisitions. *@ctivités*, 1(2), 103-120.

Rogalski, J. (2004b). Le travail collaboratif dans la réalisation des tâches collectives. In J. Lautrey & J.-F. Richard. *L'intelligence*. Paris : Hermès-Lavoisier, p. 75-87.

Samurçay, R., & Rabardel, P. (2004). Modèles pour l'analyse de l'activité et des compétences, propositions. In R. Samurçay & P. (dir. P. Pastré, *Recherches en didactique professionnelle* (p. 163-180). Toulouse: Octarès.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

Sarasvathy, S. D., & Germain, O. (2012). L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 10(3), 67-72.

Sarrouy-watkins, N., & Hernandez, E. (2014). La théorie de l'effectuation en pratique : utilisation dans un cas d'incertitude non radicale. Présenté à XXIIIème Conférence Internationale de Management stratégique, Rennes.

Savoyant, A. (1985). Conditions et moyens de la coordination interindividuelle d'opérations d'exécution sensorimotrices. *Le Travail Humain*, (48), 59-79.

Savoyant, A. (1999). Compétence, performance et activité. In *Entreprises et compétences. Le sens des évolutions* (Club CRIN, p. 179-191). Paris : CRIN.

Say, J.-B. (1803). *Traité d'économie politique*. Consulté à l'adresse [http://data.bnf.fr/12511029/jean-baptiste\\_say\\_traite\\_d\\_economie\\_politique/](http://data.bnf.fr/12511029/jean-baptiste_say_traite_d_economie_politique/)

Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, II(4), 448-469.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

- Starck, S. (2013). Les mini-entreprises : un projet indiscipliné ? Présenté à Congrès AREF, Montpellier 2.
- Starck, S. (2017). Formation à l'entrepreneuriat dans le secondaire français : quelles réalités politiques, du supranational au local. *Formation Emploi*, (140), 127-140.
- Stroobants, M. (2002). La qualification ou comment s'en débarrasser. In *L'énigme de la compétence en éducation* (p. 61–73). De Boeck Supérieur.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, (144), 119-138.
- Tourmen, C. (2008). Les compétences des évaluateurs de politiques publiques. *Formation Emploi. Revue française de sciences sociales*, (104), 53-65.
- Tourmen, C. (2014). Usages de la didactique professionnelle en formation : principes et évolutions. *Savoirs*, 36(3), 9-40.
- Toutain, O., & Fayolle, A. (2009). Le créateur d'entreprise est un « bricoleur ». *Site de l'Expansion Entrepreneuriat, Mythes et réalités de l'entrepreneuriat* (1).
- Van Praag, M. (2005). *Successful Entrepreneurship: Confronting Economic Theory with Empirical Practice*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2012). La recherche qualitative en argentine : des acquis et des questionnements. *Recherches qualitatives*, 31(3), 155-187.
- Vergnaud, G. (1990). La théorie des champs conceptuels. *Recherches en Didactique des Mathématiques*, 10(2-3), 133-170.
- Vergnaud, G. (1996). Au fond de l'action, la conceptualisation. In *Savoirs théoriques et savoirs d'action* (PUF, p. 275-292). Paris.
- Vergnaud, G. (2001). Forme opératoire et forme prédicative de la connaissance. In *Actes du colloque GDM-2001* (p. 6-27). Paris 8: Jean Portugais.
- Vergnaud, G. (2007). Représentation et activité : deux concepts étroitement associés.

*Recherches en éducation*, (4), 9-22.

Vergnaud, G. (s. d.-a). Les compétences, Bravo ! Mais encore ? Réflexions critiques pour avancer. In *L'encyclopédie de la psychopédagogie*. Consulté à l'adresse [pedagopsy.eu](http://pedagopsy.eu)

Vergnaud, G. (s. d.-b). Pratiques des élèves, pratiques des enseignants. In *L'encyclopédie de la psychopédagogie*. Consulté à l'adresse [pedagopsy.eu](http://pedagopsy.eu)

Vergnaud, G., & Poslaniec, C. (2002). Apprendre, une entrée dans la culture ? Consulté à l'adresse [www2.ac-toulouse.fr/ien65-bagneres/pedagogie/pedagene/Entree.doc](http://www2.ac-toulouse.fr/ien65-bagneres/pedagogie/pedagene/Entree.doc)

Vérin, H. (1982). *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*. PUF.

Verstraete, T. (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat :  $PhE = f[(C \times P \times S) \dot{\rightarrow} (E \times O)]$* . (ADREG).

Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat, *4*(1), 33-52.

Verzat, C., & Toutain, O. (2014). Entraîner l'esprit d'entreprendre à l'école, une opportunité pour apprendre à apprendre ? *Cahiers de l'action*, *41*(1), 7.

Verzat, C., & Toutain, O. (2015). Former et accompagner des entrepreneurs potentiels, diktat ou défi ? *Savoirs*, N° 39(3), 11-63.

Weill-Fassina, A., & Pastré, P. (2004). Les compétences professionnelles et leur développement. In P. Falzon (Éd.), *Ergonomie* (p. 213-231). Paris : PUF.

## **ANNEXE 1 : Les différents statuts juridiques de TPE**

⇒ Si la personne est seule dans la création d'entreprise elle peut choisir parmi ces possibilités :

## 1 Auto-entrepreneur

Le statut d'auto-entrepreneur permet à une personne physique souhaitant exercer une activité commerciale de ne pas être immatriculée au registre du commerce et des sociétés sous réserve d'opter pour le régime social appelé régime micro-social.

Depuis 2018, les plafonds à ne pas dépasser en auto-entrepreneur sont de :

- 70 000 € pour une activité de prestation de services
- 170 000 € pour une activité commerciale

Ce statut d'auto-entrepreneur permet ainsi de bénéficier d'un prélèvement d'impôt à la source réglable périodiquement au fur et à mesure de la réalisation du chiffre d'affaires.

Pour ce faire, le créateur doit procéder à une déclaration d'activité au centre de formalités des entreprises (CFE).

## 2 L'entrepreneur individuel

Facile à créer, facile à gérer, l'entreprise individuelle (commerçant en nom propre ou auto-entrepreneur) implique néanmoins pour le chef d'entreprise une responsabilité étendue puisqu'il est indéfiniment responsable de l'intégralité des dettes de son entreprise sur son patrimoine personnel. Il est toutefois possible pour l'entrepreneur de protéger sa résidence principale ainsi que ses biens fonciers non affectés à l'activité professionnelle (par exemple résidence secondaire ou terrain) en faisant une déclaration d'insaisissabilité auprès de son notaire.

## 3 L'entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL)

L'EIRL permet à l'entrepreneur de protéger ses biens personnels, en créant un patrimoine affecté à son activité professionnelle distinct de son patrimoine privé et sans création de société. Juridiquement, il s'agit d'une entreprise individuelle mais au fonctionnement proche de celui d'une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée avec notamment l'ouverture d'un compte bancaire professionnel, le dépôt des comptes annuels, etc. L'EIRL est entré en vigueur début 2011.

#### 4 L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) ou SARL-U (société à responsabilité limitée unipersonnelle)

L'EURL est une SARL ne comportant qu'un seul associé. Elle permet au créateur de bénéficier, en principe, du régime de la responsabilité limitée tout en conservant l'entière maîtrise de ses affaires. La création d'une EURL nécessite cependant la constitution d'un capital social dont le montant est librement déterminé par l'associé unique dans les statuts. Le capital, qui doit être intégralement souscrit dès la création, peut être libéré dans les mêmes conditions que celui d'une SARL. La société génère davantage d'obligations juridiques et comptables que l'entreprise individuelle.

#### 5 La Société par actions simplifiées unipersonnelle (SASU)

La SASU peut être constituée par une seule personne physique ou morale dont la responsabilité est limitée à son apport. Depuis le 1er janvier 2009, il appartient à l'associé unique de déterminer le montant du capital social dans les statuts.

Le capital social est composé d'apport en numéraire et d'apport en nature. En cas d'apport en numéraire, la loi autorise l'associé à ne libérer que la moitié de la somme à la constitution et de ne verser le solde à la société que dans un délai de cinq ans à compter de l'immatriculation au RCS.

⇒ Si le chef d'entreprise souhaite être associé, il peut choisir entre :

#### 6 La société à responsabilité limitée (SARL)

La SARL est constituée au minimum par deux associés et au maximum cent. Elle suppose, en outre, l'existence d'un capital social dont le montant est fixé par les associés dans les statuts. En cas d'apport en numéraire, il est possible de libérer seulement le cinquième du capital à la constitution et le solde dans les cinq ans à compter de l'immatriculation de la société. Cette forme de société, dès sa création, permet aux associés de limiter leurs responsabilités au montant de leurs apports respectifs.



## 7 La société anonyme (SA)

La SA est constituée avec un capital minimum de 37 000 euros entièrement souscrit à la création et qui peut être libéré de la moitié seulement si les actions correspondent à des apports en numéraire (la libération du surplus devant intervenir dans un délai de cinq ans). Elle nécessite la réunion de sept actionnaires au moins, dont la responsabilité est limitée au montant de leur apport.

## 8 La société par actions simplifiée (SAS)

La SAS est constituée avec un capital social librement déterminé par les associés dans les statuts. Intégralement souscrit à la création, il peut être libéré de la moitié seulement si les actions correspondent à des apports en numéraire (la libération du surplus devant intervenir dans un délai de cinq ans). Cette forme sociale particulièrement souple laisse aux associés le soin d'organiser précisément, dans les statuts, le fonctionnement de la société. Les fondateurs doivent être particulièrement vigilants lors de la rédaction des statuts afin d'éviter toute difficulté ultérieure.

## 9 La société en nom collectif (SNC)

La SNC est une société dans laquelle les associés ont tous la qualité de commerçant. Elle doit posséder un capital, mais aucun minimum n'est exigé par la loi. En revanche, tous les associés sont indéfiniment et solidairement responsables de la totalité des dettes de la société.

## **ANNEXES 2 : Nomenclature des activités économiques productives ou NAF (Insee, 2018)**

## **Section A : AGRICULTURE, SYLVICULTURE ET PÊCHE**

Cette section couvre l'exploitation des ressources naturelles végétales et animales et comprend les activités de culture, d'élevage, de sylviculture, d'exploitation forestière et de production d'animaux ou de produits animaux dans une exploitation agricole ou dans leur habitat naturel.

## **Section B : INDUSTRIES EXTRACTIVES**

Les industries extractives comprennent l'extraction de produits minéraux présents à l'état naturel sous forme solide (houille et minerais), liquide (pétrole) ou gazeuse (gaz naturel). L'extraction peut se faire de différentes manières, notamment sous terre, en surface, par le creusement de puits ou par l'exploitation minière des fonds marins. Cette section comprend les opérations complémentaires nécessaires à la préparation des matières brutes pour leur commercialisation, telles que concassage, broyage, nettoyage, séchage, triage, concentration des minerais, liquéfaction du gaz naturel. Ces opérations sont souvent réalisées par les unités qui pratiquent l'extraction et/ou situées à proximité du site. Les activités minières sont classées en divisions, groupes et classes sur la base du principal minéral produit. Les divisions 05 et 06 concernent l'extraction de combustibles fossiles (houille, lignite, pétrole, gaz) ; les divisions 07 et 08 concernent l'extraction de minerais métalliques, de minéraux divers et de produits de carrière. Certaines opérations techniques de cette section, notamment pour l'extraction d'hydrocarbures, peuvent être réalisées pour compte de tiers par des unités spécialisées en tant qu'activités de services industriels relevant de la division 09. Les opérations complémentaires nécessaires à la préparation des matières brutes pour leur commercialisation sont également classées en division 09 lorsqu'elles sont effectuées pour compte de tiers. Cette section ne comprend pas :

- la transformation des matières extraites (cf. section C « Industrie manufacturière »)
- l'utilisation des matières extraites sans transformation pour la construction (cf. section F « Construction »)
- la mise en bouteilles, à la source ou au puits, d'eau de source naturelle et d'eaux minérales (cf. 11.07A)
- le concassage, le broyage et les autres opérations de préparation de certaines terres, roches et minéraux, lorsque ces opérations ne sont pas liées aux travaux d'extraction (cf. 23.9)
- le captage, l'épuration et la distribution de l'eau (cf. 36.00Z)
- la préparation de sites pour l'exploitation minière (cf. 43.12A)
- les études géophysiques, géologiques et sismiques (cf. 71.12B)

## **Section C : INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE**

Cette section comprend la transformation physique ou chimique de matériaux, substances ou composants en nouveaux produits. Les matériaux, substances ou composants transformés sont des matières premières produites par l'agriculture, la sylviculture, la pêche ou les industries extractives, des matières premières secondaires issues de la récupération des déchets ainsi que des produits issus d'autres activités manufacturières. L'altération substantielle, la rénovation et la reconstruction de biens sont généralement considérées comme activités manufacturières. Les unités manufacturières peuvent :

- transformer leurs propres matériaux
- sous-traiter une partie de la transformation de leurs propres matériaux
- sous-traiter la totalité de la transformation des matériaux, à condition qu'elles en soient propriétaires
- effectuer les opérations de transformation sous-traitées évoquées ci-dessus.

Le produit résultant d'une opération de transformation peut être fini, c'est-à-dire qu'il est prêt à être utilisé ou consommé ou il peut être semi-fini, c'est-à-dire qu'il entre dans la composition d'une autre fabrication. Par exemple, le produit du raffinage de l'alumine est la matière de base utilisée dans la production primaire d'aluminium ; l'aluminium primaire est la matière de base pour la fabrication du fil d'aluminium et le fil d'aluminium est la matière de base utilisée pour la fabrication de produits manufacturés à partir de ce fil. La fabrication de composants spécialisés et de pièces, accessoires et fixations de machines et équipements relève, en règle générale, de la même classe que la fabrication des machines et équipements auxquels les pièces et accessoires sont destinés. La fabrication de composants et pièces non spécialisés de machines et équipements, tels que moteurs, pistons, générateurs, assemblages électriques, valves, engrenages, roulements, relève de la classe d'activité manufacturière appropriée, sans tenir compte des machines et équipements auxquels ces éléments pourraient être intégrés. Toutefois, la fabrication de composants spécialisés et d'accessoires par moulage ou extrusion de matières plastiques est comprise dans le groupe 22.2. L'assemblage des composants de produits manufacturés est considéré comme une activité manufacturière. Celle-ci comprend l'assemblage des produits manufacturés à partir de composants fabriqués par l'unité qui l'exécute ou de composants achetés ou fournis. La récupération des déchets, c'est-à-dire la transformation de déchets en matières premières secondaires est classée en section E « Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution » dans le groupe 38.3 car l'objectif premier de ces activités est le traitement des déchets. Toutefois, la fabrication de nouveaux produits finals, par opposition aux matières premières secondaires, relève de la section C « Industrie manufacturière », même si ces procédés utilisent des déchets comme matière de base. À titre d'exemple, la production d'argent à partir de déchets de films est considérée comme une opération de transformation. L'entretien et la réparation spécialisés de machines et équipements industriels, commerciaux et similaires sont, en général, classés en section C, dans la division 33. Toutefois, la réparation d'ordinateurs et de biens personnels et domestiques relève de la section S « Autres activités de service », en division 95, tandis que la réparation de véhicules automobiles relève de la section G « Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles », en division 45. Exécutée en tant qu'activité spécialisée, l'installation de machines et d'équipements est classée en section C, en 33.20. Remarque : Les limites entre le secteur manufacturier et les autres secteurs peuvent parfois être floues. De manière générale, l'activité manufacturière consiste en la transformation de matériaux en nouveaux produits. Cependant, la définition de ce qui constitue un nouveau produit peut être assez subjective. D'autre part, les activités partielles sous-traitées d'un processus de production industriel sont également considérées comme des activités manufacturières. Pour clarifier, les activités suivantes sont considérées comme activités manufacturières dans la NAF :

- la transformation de poissons frais (écaillage des huîtres, découpe de filets de poisson) qui n'est
- pas effectuée à bord des bateaux de pêche (cf. 10.20Z)
- la pasteurisation et la mise en bouteille du lait (cf. 10.51A)
- le travail du cuir (cf. 15.11Z)
- la conservation du bois (cf. 16.10)
- l'imprimerie et les activités connexes (cf. 18.1)
- le rechapage de pneus (cf. 22.11Z)
- la production de béton prêt à l'emploi (cf. 23.63Z)
- le traitement électrolytique, le placage et le traitement à chaud de métaux (cf. 25.61Z)
- la reconstruction ou le réusinage de machines (par exemple les moteurs d'automobile, cf. 29.10Z)

Inversement, il existe des activités qui, même si elles comportent des processus de transformation, sont classées dans une autre section de la NACE et ne sont donc pas considérées comme manufacturières. Par exemple :

- l'exploitation forestière, classée dans la section A «Agriculture, sylviculture et pêche»
- les activités visant à l'amélioration des produits agricoles pour les marchés primaires, classée dans la section A
- les activités de préparation de produits alimentaires destinés à la consommation immédiate, sur place ou à emporter, classées dans la section I «Hébergement et restauration», en division 56
- l'enrichissement de minerais et autres matières minérales, classé dans la section B «Industries extractives»
- la construction de structures et les opérations de fabrication effectuées sur le site de construction, classées dans la section F «Construction»
- les activités de fractionnement et de redistribution en lots plus petits, y compris le conditionnement, le reconditionnement ou l'embouteillage de produits tels que les alcools ou les produits chimiques, le tri de résidus, lorsque ces activités sont associées à la vente du produit ; le mélange de peintures sur commande du client et la découpe de métaux sur commande du client ; toute activité réalisée pour compte propre ne résultant pas en un produit différent, classée dans la section G.

#### **Section D : PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'ÉLECTRICITÉ, DE GAZ, DE VAPEUR ET D'AIR CONDITIONNÉ**

Cette section comprend la fourniture d'électricité, de gaz naturel, de vapeur et d'eau chaude via une infrastructure permanente (réseau) de lignes, canalisations et conduites, notamment pour les sites industriels et l'habitat résidentiel. La taille du réseau n'est pas décisive. Cette section comprend par conséquent l'exploitation de compagnies d'électricité et de gaz assurant la production, la gestion et la distribution d'électricité ou de gaz naturel. Elle comprend également la production et la distribution de vapeur et d'air conditionné. Cette section ne comprend pas :

- les services de distribution d'eau et de traitement des eaux usées (cf. 36, 37)
- le transport, généralement sur de longues distances, de gaz naturel par conduites (cf. 49.50Z)

#### **Section E : PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'EAU ; ASSAINISSEMENT, GESTION DES DÉCHETS ET DÉPOLLUTION**

Cette section comprend les activités liées à la gestion (comprenant les services de collecte, de traitement et d'élimination) de différents types de déchets, tels que les déchets, solides ou non, produits par les industries ou les ménages, ainsi que des sites contaminés. Le produit résultant du processus de traitement des déchets ou des eaux usées peut être éliminé ou devenir un input pour un autre processus de production. Les activités liées à la distribution d'eau sont également comprises dans cette section, car elles sont souvent effectuées en liaison avec le traitement des eaux usées ou par des unités actives dans ce domaine.

#### **Section F : CONSTRUCTION**

Cette section comprend les activités de construction générale et de construction spécialisée pour les bâtiments et le génie civil. Elle comprend les chantiers de construction neuve, les rénovations, les réparations, les extensions et les transformations, le montage de bâtiments préfabriqués ou de structures sur le site ainsi que les constructions de nature temporaire. La construction générale se définit comme la construction de bâtiments entiers : habitations,

bureaux, magasins et autres bâtiments publics, utilitaires, agricoles, etc., ou la construction d'ouvrages de génie civil tels que autoroutes, routes, rues, ponts, tunnels, voies ferroviaires, terrains d'aviation, ports et autres projets maritimes et fluviaux, réseaux d'irrigation, réseaux d'assainissement, installations industrielles, conduites et lignes électriques, installations sportives, etc. Ces travaux peuvent être réalisés pour compte propre ou pour compte de tiers. Ils peuvent être sous-traités pour partie ou pour la totalité. Une unité assurant la responsabilité de l'exécution d'un projet complet de construction relève de cette section. La rénovation et la réparation de bâtiments et d'ouvrages de génie civil relèvent aussi de cette section. Cette section comprend la construction de bâtiments entiers (division 41), la construction d'ouvrages entiers de génie civil (division 42), ainsi que les activités spécialisées de construction, uniquement si elles concernent une partie seulement du processus de construction (division 43). Si elle correspond à une activité de construction spécifique, la location de matériels de construction avec opérateur relève de la classe correspondant à cette activité. Cette section comprend également les activités de promotion immobilière pour la construction de bâtiments et d'ouvrages de génie civil dès lors qu'elles réunissent les moyens financiers, techniques et humains nécessaires à la réalisation de projets immobiliers destinés ultérieurement à la vente. Si ces activités ne sont pas réalisées en vue d'une vente ultérieure des projets immobiliers, mais pour leur exploitation (par exemple, location d'espace dans les bâtiments, activités manufacturières dans les usines), l'unité ne relève pas de cette section, mais est classée selon son activité d'exploitation, c'est-à-dire dans les services immobiliers, dans l'industrie manufacturière, etc.

### **Section G : COMMERCE ; RÉPARATION D'AUTOMOBILES ET DE MOTOCYCLES**

Cette section comprend le commerce de gros et de détail (vente sans transformation) de tout type de marchandises et la prestation de services liés à la vente de marchandises. Le commerce de gros et le commerce de détail sont les étapes finales de la distribution de marchandises. La réparation de véhicules automobiles et de motocycles est également comprise dans cette section. La vente sans transformation comprend les opérations courantes (ou manipulations) associées au commerce, par exemple le tri, le calibrage et l'assemblage de biens, le mélange (association) de biens (par exemple : du vin ou du sable), l'embouteillage (avec ou sans nettoyage préalable des bouteilles), le conditionnement, le fractionnement et le reconditionnement pour la distribution en lots plus petits, le stockage (même avec congélation ou réfrigération), le nettoyage et le séchage de produits agricoles, la découpe de panneaux de bois, de fibres ou de métal comme activités accessoires. La division 45 comprend les activités de commerce et de réparation de véhicules automobiles et les divisions 46 et 47 comprennent, quant à elles, toutes les autres activités de vente. La distinction entre la division 46 (Commerce de gros) et la division 47 (Commerce de détail) s'opère en fonction du type de client principal. Le commerce de gros consiste en la revente (vente sans transformation) d'articles et de produits neufs ou d'occasion à des détaillants, à des usagers industriels et commerciaux, à des collectivités et à des utilisateurs professionnels, ou à d'autres grossistes, ou à des intermédiaires qui achètent ces articles et des produits pour le compte de ces détaillants, ces usagers, ces collectivités etc., ou pour les leur vendre. Les principales activités incluses sont celles des marchands en gros, c'est-à-dire des grossistes qui prennent possession des marchandises qu'ils vendent, des négociants en gros, des dépositaires, des distributeurs industriels, des exportateurs, des importateurs et des coopératives d'achat, des succursales et des bureaux de vente (mais pas des magasins de détail) qui sont tenus par des unités de fabrication ou d'exploitation minière indépendamment de leurs usines ou mines dans le but de commercialiser leurs produits et qui ne se contentent pas de répondre à des commandes par expédition directe depuis les usines ou mines. Sont également inclus les courtiers, commissionnaires et agents ainsi que les centrales d'achat et les coopératives qui commercialisent des produits agricoles. Les marchands en gros

se chargent fréquemment d'opérations telles que l'assemblage, le tri, le calibrage de marchandises en grandes quantités, le fractionnement, le reconditionnement, la redistribution en petites quantités, par exemple de produits pharmaceutiques, l'entreposage, la réfrigération, la livraison et l'installation des marchandises, la promotion au bénéfice de leurs clients et la conception d'étiquettes. La vente au détail est la revente (vente sans transformation) au public de biens neufs ou d'occasion essentiellement destinés à la consommation des particuliers ou des ménages, par des magasins, des grands magasins, des comptoirs et des kiosques, des maisons de vente par correspondance, des colporteurs et des marchands ambulants, des coopératives de consommateurs, des maisons de vente aux enchères, etc. La plupart des détaillants prennent possession des marchandises qu'ils vendent mais certains agissent en tant qu'intermédiaires pour un commerçant principal et vendent en consignation ou sur la base de commissions.

## **Section H : TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE**

Cette section couvre les activités liées au transport, régulier ou non, de passagers et de marchandises, par rail, par route, par conduites, par eau ou par air et les activités connexes, telles que l'exploitation des infrastructures de transport, la manutention du fret, l'entreposage, etc. Cette section comprend la location de matériel de transport avec chauffeur ou pilote. Elle comprend également les activités de poste et de courrier. Cette section ne comprend pas :

- les réparations ou transformations apportées aux matériels de transport autres que les véhicules
- automobiles (cf. 30, 33.1)
- la construction, l'entretien et la réparation de routes, de voies ferrées, de ports, de terrains
- d'aviation (cf. 42)
- l'entretien et la réparation de véhicules automobiles (cf. 45.20)
- les activités de télécommunications (cf. 61)
- la location de matériel de transport sans chauffeur ni opérateur (cf. 77.1 et 77.3)

## **Section I : HÉBERGEMENT ET RESTAURATION**

Cette section comprend la mise à disposition de lieux d'hébergement pour des séjours de courte durée pour des visiteurs ou d'autres voyageurs ainsi que la fourniture de repas complets pour consommation immédiate. La quantité et le type de services supplémentaires proposés dans le cadre de cette section peuvent varier considérablement. Cette section ne comprend pas la mise à disposition de lieux d'hébergement pour des séjours de longue durée à titre de résidence principale, classée dans les activités immobilières (cf. section L). Cette section ne comprend pas non plus la préparation de repas et de boissons qui ne sont pas destinés à une consommation immédiate ou qui sont vendus par l'intermédiaire de canaux de distribution indépendants, c'est-à-dire par l'intermédiaire d'activités de commerce de gros ou de détail. La préparation de ces repas est comprise dans la section C «Industrie manufacturière».

## **Section J : INFORMATION ET COMMUNICATION**

Cette section comprend la production et la distribution de produits d'information et de produits culturels, la mise à disposition de moyens permettant de transmettre ou de distribuer ces produits, ainsi que les données ou les communications. Elle comprend également les activités liées aux technologies informatiques, les services de traitement des données et d'autres services d'information. Les principaux éléments composant cette section sont les activités d'édition, qui comprennent aussi l'édition de logiciels (58), la production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision, l'enregistrement sonore et l'édition musicale (59), la programmation et la diffusion de chaînes de radio et de télévision (60), les télécommunications (61), les activités informatiques (62) et les autres services d'information (63). Les activités

d'édition comprennent l'exploitation des droits de propriété intellectuelle (copyright) d'œuvres littéraires, notamment la mise à disposition de contenus littéraires auprès du grand public sous la forme de produits d'information (médias individualisables), en organisant la reproduction et la distribution sous différentes formes de ces contenus. L'exploitation des droits de propriété intellectuelle associée aux jeux électroniques et autres logiciels prêts à l'utilisation (non personnalisés) est également incluse. Cette section comprend toutes les formes possibles de l'édition (sous forme imprimée, électronique ou audio, sur Internet, sous la forme de produits multimédias tels que les ouvrages de référence sur CD-ROM, etc.). Les divisions 59, 60 et 61 recouvrent, en particulier, les activités liées à la production et à la diffusion de programmes de télévision, en fonction des différentes étapes du processus. Les différents éléments, tels que les films, séries télévisées, etc., sont produits dans le cadre d'activités relevant de la division 59, tandis que la réalisation d'une grille de programme (ou d'un programme complet) de télévision, à partir d'éléments produits dans la division 59 ou d'autres éléments auto-produits, tels que, souvent, les journaux d'information, est décrite dans la division 60. La division 60 comprend également la diffusion de ce programme par son producteur, ou pour le compte de celui-ci. La transmission et la distribution du programme complet de télévision par des tiers, par câble, satellite, voie hertzienne numérique, etc., sans qu'aucun changement ne soit apporté à son contenu, relève de la division 61.

### **Section K : ACTIVITÉS FINANCIÈRES ET D'ASSURANCE**

Cette section comprend les activités des services financiers, y compris les activités d'assurance, de réassurance et des caisses de retraite, ainsi que les services financiers de soutien. Cette section comprend également les activités de détention d'actifs telles que les activités des sociétés holding et des fonds de placement et autres instruments financiers.

### **Section L : ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES**

Cette section comprend les activités de bailleurs, d'agents et/ou de courtiers dans l'un ou plusieurs des domaines suivants : vente ou achat de biens immobiliers, location de biens immobiliers, prestation d'autres services liés à l'immobilier tels que l'évaluation de biens immobiliers ou l'activité d'agent fiduciaire en immobilier. Les activités de cette section peuvent être effectuées sur des biens propres ou loués, éventuellement pour le compte de tiers. Est également compris la promotion immobilière en vue d'une exploitation propre. Cette section comprend aussi les gestionnaires de biens immobiliers.

### **Section M : ACTIVITÉS SPÉCIALISÉES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES**

Cette section comprend les activités professionnelles, scientifiques et techniques spécialisées. Ces activités requièrent un niveau de formation élevé et apportent aux utilisateurs des connaissances et compétences spécialisées.

### **Section N : ACTIVITÉS DE SERVICES ADMINISTRATIFS ET DE SOUTIEN**

Cette section comprend diverses activités de soutien aux activités générales des entreprises. Ces activités sont différentes de celles de la section M, car leur objectif premier n'est pas le transfert de connaissances spécialisées.

### **Section O : ADMINISTRATION PUBLIQUE**

Cette section décrit les activités de nature gouvernementale habituellement exercées par l'administration publique. Elle comprend la promulgation et l'interprétation judiciaire des lois et de leurs dispositifs d'application, ainsi que l'administration des programmes afférents, les services législatifs, la fiscalité, la défense nationale, le maintien de l'ordre et de la sécurité publics, les services d'immigration, les affaires étrangères et l'administration des programmes publics. Cette section comprend également les services de sécurité sociale obligatoire. Le statut





## **Annexe 3 : Monographie de Cécile, pédicure-podologue.**

Cécile est une chef de TPE qui exerce le métier de pédicure-podologue. Elle se situe dans la tranche d'âge des 35-39 ans. Son entreprise individuelle a été créée sous le statut de profession libérale, elle existe depuis plus de 10 ans. C'est sa première expérience entrepreneuriale. Elle n'a aucun salarié mais a déjà fait appel ponctuellement à une remplaçante.

# 1 Son parcours : Sur les traces de sa sœur

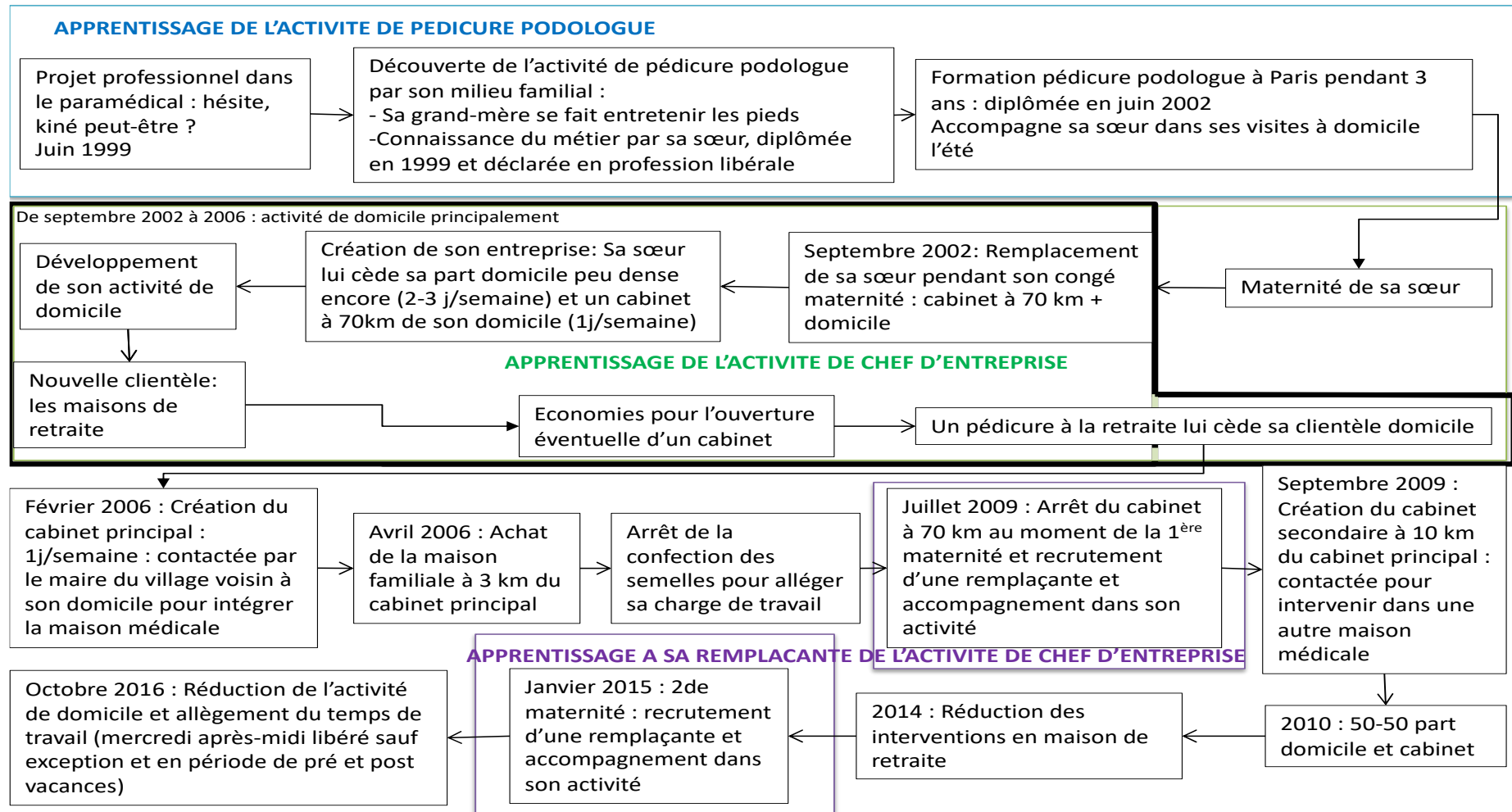


Figure 67 : Parcours de Cécile, pédicure-podologue.

## 1.1 Découverte d'un milieu et parcours de formation

Cécile, après un baccalauréat scientifique, cherche à s'orienter dans une activité paramédicale : elle hésite entre débiter des études de kinésithérapie ou suivre les traces de sa sœur, pédicure-podologue. Elle choisit de s'orienter vers le métier de pédicure-podologue. Elle découvre cette activité par le biais de sa grand-mère qui, quand elle allait la voir plus jeune, se « *faisait entretenir les pieds* » et par le biais de sa sœur, diplômée : « *Je ne connaissais pas du tout la profession pédicure podologue. Je savais que ma grand-mère allait consulter mais euh... voilà que c'était pour ses pieds mais sans trop savoir ce qui se passait. Après, j'ai appris la profession par ma sœur qui est devenue pédicure podologue 3 ans avant moi.* »

Elle fait la formation pédicure-podologue à Paris pendant 3 ans et obtient son diplôme. Le diplôme obtenu en formation initiale représente l'autorisation d'exercer ce métier.

Au cours de ses études, elle accompagne sa sœur dans ses visites à domicile. Sa sœur lui a montré certains gestes techniques particuliers relatifs à des pathologies du pied particulières. Cécile s'étonnait du rythme de sa sœur lors de ses visites à domicile et de la manière qu'elle avait de parvenir à s'éclipser du domicile de la personne alors que celle-ci tentait de la retenir. Aujourd'hui, Cécile énonce clairement ne pas avoir besoin de se former : « *je fais jamais de formations, ce serait perdre mon temps, je verrais pas sur quoi me former en plus.* », dit-elle. Si elle avait poursuivi son activité de confection de semelles, elle aurait participé à des congrès pour s'informer sur les techniques actuelles (outillage, matériaux utilisés, etc.).

## 1.2 Orientation professionnelle :une opportunité saisie

Une fois diplômée, Cécile saisit l'opportunité que sa sœur lui offre : elle la remplace pendant son congé maternité. Sa sœur lui laisse son cabinet à 70 km de son domicile, plus une part de ses clients à domicile. Elle fait les trajets tous les jours, part très tôt et rentre tard.

### 1.3 Origine de son engagement dans l'entrepreneuriat

La sœur de Cécile lui propose de lui céder toute sa part de domicile et le cabinet dans lequel elle avait travaillé au cours du remplacement de sa sœur en congé maternité. Elle décide de créer son entreprise en profession libérale. L'origine de son engagement dans l'entrepreneuriat provient de sa sœur qui lui propose à la fois une part de son activité et à la fois de l'accompagner au démarrage.

## 2 Évolutions de l'entreprise et projections

Au départ de son entreprise, Cécile découpe son temps en deux : « *une part de domicile* » et « *une part au cabinet que ma sœur m'a laissé vers chez elle à 70 km de chez moi.* ». Elle est un jour par semaine au cabinet et 2-3 jours par semaine en soins à domicile. Son activité oscille entre des soins de pédicure, des soins de podologie et la confection de semelles orthopédiques. Elle a investi dans un micromoteur et une mallette pour transporter tous ses instruments : « *J'ai tout c'qu'il me faut dans a mallette et comme je me déplace tout le temps, j'ai mon stock dans ma voiture* ». Pour le cabinet, elle utilise le matériel de sa sœur.

Six mois plus tard, elle développe la part de domicile. Cette activité est plus fatigante parce qu'elle fait beaucoup de kilomètres et qu'elle enchaîne les soins beaucoup plus qu'en cabinet mais elle est aussi plus rentable parce qu'elle n'a pas les charges liées à la location du cabinet. Elle privilégie la conduite de son entreprise vers l'activité de soins à domicile. C'est la patientèle qui l'y conduit puisqu'à travers le bouche-à-oreille celle-ci véhicule que Cécile balaie un plus large périmètre pour son activité à domicile que ne le fait sa sœur. De plus, sa sœur ayant une patientèle très nombreuse, les rendez-vous auprès de Cécile sont plus rapides à obtenir pour de nouveaux clients. Elle augmente donc son activité à domicile à 3-4 jours par semaine et elle conserve une journée à son cabinet.

Un an après la création de son entreprise, Cécile est sollicitée pour intervenir dans une maison de retraite. Elle débute avec une nouvelle patientèle qu'elle n'a encore jamais appréhendée et se voit confronter à plus de contraintes du fait d'intervenir dans un cadre institutionnel et confronter à une patientèle qui présente des pathologies assez lourdes plus nombreuses nécessitant des gestes techniques d'un niveau élevé. Elle y intervient une demi-journée par semaine. Cécile décide de faire des économies dans la perspective d'acheter et d'ouvrir son propre cabinet.

Un pédicure à la retraite lui offre l'opportunité de lui céder gratuitement sa patientèle de soins à domicile. Il se trouve que cette patientèle se situe dans un rayon plus proche de chez elle. La conduite de son entreprise passe par une réorganisation de son temps de travail pour parvenir à honorer tous les lieux dans lesquels elle doit intervenir et faciliter son jonglage entre les différentes activités : domicile, cabinet et maison de retraite. Elle honore toujours tous ses engagements mais a une charge de travail très importante. Elle travaille du lundi au samedi matin avec une amplitude horaire de 12 heures et s'arrêtant parfois seulement 20 minutes - 1/2 heures le midi.

Quatre ans après la création de son entreprise, le maire du village voisin la sollicite pour intégrer la maison médicale. Elle accepte et investit dans du matériel fixe pour son cabinet : un fauteuil, une table contenant un compresseur avec turbines et un stérilisateur pour ses instruments. Ce cabinet devient son cabinet principal, c'est-à-dire qu'elle y consacre un jour et demi par semaine : le mardi et le samedi matin pour la confection des semelles.

Cette nouvelle installation est accompagnée de l'achat de la maison familiale deux mois plus tard à 3 km du cabinet principal. La charge de travail étant trop importante, Cécile réduit son activité en abandonnant la confection des semelles. Au moment de sa première maternité, Cécile décide de recruter une remplaçante tout juste sortie de l'école qu'elle va former et d'abandonner le cabinet qu'elle avait à 70 km de son domicile.

Quelques mois à la suite de sa maternité, Cécile est contactée par un collègue pour partager avec lui un cabinet médical. Cécile en fait son cabinet secondaire.

Huit ans après la création de son entreprise, le temps alloué aux soins à domicile est égale à celui alloué aux soins en cabinet. Elle intervient dans quatre maisons de retraite, ce qui lui fait consacrer un jour par semaine dans l'une d'elle. Elle organise un roulement.

Avant sa deuxième maternité 13 ans après la création de son entreprise, elle réduit son activité en maison de retraite. Elle arrête ses interventions dans l'une d'elles et organise toujours un roulement pour les trois autres. A la suite de sa deuxième maternité, son fils a quelques ennuis de santé qui la contraignent à recruter une nouvelle remplaçante, comme la première tout juste diplômée. Lorsqu'elle reprend, Cécile allège son temps de travail en réduisant considérablement sa part de domicile. Ainsi elle se libère les mercredis après-midi et chaque vacances scolaires, hormis les grandes vacances où elle travaille un mois sur deux.

En termes de projection pour son entreprise, Cécile énonce ne pas en avoir pour l'instant. Les évolutions que son entreprise a connu ces dernières années ont été nombreuses et le rythme qu'elle a actuellement lui convient. Elle verra quand ses enfants seront plus grands et se seront émancipés.

On peut voir qu'au démarrage de son entreprise, Cécile saisit toutes les opportunités qui lui sont proposées et que chaque opportunité venant de son environnement proche ou plus lointain (sa sœur, le directeur de la maison de retraite, le maire du village voisin, la patientèle) impulse une évolution de l'entreprise et de fait modifie la manière que Cécile a de la conduire.

Des événements familiaux (l'achat du domicile familial et ses maternités) impactent l'entreprise et provoque des transformations dans la conduite de celle-ci : elle expérimente le recrutement d'une remplaçante à la naissance de chacun de ses enfants. Elle connaît une perte de 50% de son chiffre d'affaires habituel pour la période en question. Cette perte vient de la rémunération de la remplaçante et du brassage de patientèle moins important. Avant chaque maternité, elle

réduit sa charge de travail en abandonnant une activité ou en réduisant ses lieux d'intervention (confection de semelles, maison de retraite, activité de domicile).

La sœur de Cécile semble être une figure identificatoire sur laquelle elle calque son parcours en saisissant l'opportunité que cette dernière lui offre au moment de sa deuxième maternité. Comme le montrent les différentes étapes, Cécile, comme sa sœur, a créé son entreprise, l'a développée pour ensuite réduire son activité de manière à pouvoir se consacrer à ses deux maternités et à une stabilité familiale.

### 3 Son travail

Cécile prodigue des soins de pédicure et de podologie à des patients à domicile, en cabinet et en maison de retraite. Les soins de pédicure concernent la peau et les ongles et les soins de podologie concernent la structure même des pieds.

#### 3.1 Environnement humain de Cécile

Cécile travaille seule, n'a pas de salarié, hormis une remplaçante qu'elle recrute au moment de ses maternités pour assurer une continuité de son activité : « *Quand je prends une remplaçante, c'est pour plus d'un mois sinon ça vaut pas le coup, je perds trop et les patients c'est compliqué à gérer juste pour un mois.* »

##### 3.1.1 Sa patientèle

Cécile prodigue des soins de pédicure-podologie à trois types de patientèle. Elle a débuté avec la patientèle de domicile et de cabinet, puis avec celle de maison de retraite. Le territoire géographique de Cécile était de 70 kilomètres au départ et s'est réduit au fur et à mesure des années jusqu'à atteindre une vingtaine de kilomètres aujourd'hui.



<p>Patientèle de domicile</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Trouver le meilleur endroit et la meilleure installation pour que le patient soit bien installé et moi que je me fasse pas trop mal au dos, et un endroit assez propre. » : adaptation en fonction de l'espace</li> <li>• Efficacité dans le soin pour un enchaînement rapide</li> <li>• Gestion des rdv par Cécile et regroupement par secteur géographique pour une meilleure efficience</li> <li>• Beaucoup de personnes âgées, «j'entretiens la discussion mais quand le soin est fini, je dois bien faire comprendre que je dois partir sans les froisser»</li> <li>• Organisation de l'espace de travail de manière à laisser la place dans le même état qu'à son arrivée</li> <li>• Matériel mobile (trousse avec instruments + stock dans la voiture)</li> </ul>
<p>Patientèle de cabinet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patientèle diversifiée- moyenne de 30 minutes par soin sauf cas particuliers (¾ d'heures)</li> <li>• Discussion en cours de soin: « je retiens ce qu'ils me disent et j'engage la conversation. Certains reviennent pour ça aussi. »</li> <li>• Gestion des absences des patients (oublis, reports de rdv) : fait payer quand le patient ne prévient pas ou le jour même sauf motif valable (maladie, 1<sup>er</sup> oubli, mauvaise date)</li> <li>• Plus de RDV qu'à domicile pour que ce soit rentable avec la location du cabinet et l'amortissement du matériel</li> <li>• Dérangements fréquents par des appels de patients en cours de soin : continuité de l'activité perturbée fréquemment</li> </ul>
<p>Patientèle de maison de retraite</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soins plus techniques dus à des pathologies plus lourdes</li> <li>• Plus de temps prévus pour les soins : pathologies plus lourdes et temps d'installation plus lent</li> <li>• Matériel mobile (trousse avec instruments + stock dans la voiture)</li> <li>• Plus de contraintes (facturation, gestion administrative, respect des règles d'hygiène)</li> <li>• Adaptation de l'espace de travail pour en faciliter l'accès aux patients et le laisser propre</li> </ul>

Figure 68 : Types de clientèles, concepts organisateurs de l'activité de Cécile.

Ces trois types de clientèles représentent des concepts organisateurs l'activité de Cécile avec lesquelles elle va jongler au cours de sa semaine : chaque semaine son temps de travail est découpée en trois : soins à domicile, soins en cabinet et soins en maison de retraite.

Ces trois types de clientèles, Cécile les a appréhendés quasi simultanément au cours de son expérience. Elle a débuté avec les patients à domicile et le cabinet, puis avec la patientèle des maisons de retraite. Aujourd'hui, elle continue à jongler avec ces trois univers, elle a seulement réduit son activité en maison de retraite.

Avec sa patientèle à domicile, composée principalement de personnes âgées, c'est l'efficacité, en plus de la qualité qui prime dans le soin. Elle enchaîne les rendez-vous toute la matinée ou la journée, les regroupe par secteur géographique de manière à répondre à des enjeux de rentabilité financière et de pérennisation de son entreprise. Pour ses interventions à domicile, elle prélève les informations en pénétrant dans le domicile de la personne. Elle observe le meilleur endroit pour prodiguer son soin et adapte son discours et son action en fonction de ce que lui propose sa patiente. C'est elle qui dirige là où elle souhaite travailler dans le domicile de la personne, de manière à répondre à des enjeux d'hygiène et de prévention des risques professionnels : *« je cherche à trouver le meilleur endroit et la meilleure installation pour que le patient soit bien installé et moi que je me fasse pas trop mal au dos, et un endroit assez propre. »*, dit-elle.

La patientèle de cabinet est beaucoup plus diversifiée, les soins durent environ 30 minutes sauf cas particulier, ce qui entraîne un nombre plus important de patients que pour le domicile. Ce nombre est plus important de manière à répondre à des enjeux de rentabilité. Cécile a plus de charges avec la location du cabinet que dans le cadre des visites à domicile. Le confort qu'elle gagne en effectuant moins de déplacements, elle le perd par la charge de travail qui augmente. En cabinet, elle est aussi plus souvent dérangée par le téléphone fixe qui sonne régulièrement : le cours de son travail est sans cesse interrompu.

En maison de retraite, les patients présentent des pathologies plus lourdes, les soins sont donc plus techniques. Le temps alloué à chaque patient est allongé par rapport aux autres patientèles, du fait des soins plus long et de l'installation de la personne plus lente. Cécile adapte son espace de travail pour faciliter cette installation. Les contraintes sont aussi plus fortes en maison de retraite (règles d'hygiène, facturation, gestion administrative).

Aussi, la gestion des rendez-vous est différente. C'est Cécile qui se déplace dans le cas des soins à domicile contrairement au cas des soins en cabinet où ce sont les patients qui viennent à elle. Elle a donc davantage de désistements ou d'oublis de rendez-vous qu'elle doit ensuite reporter dans son agenda dont les rendez-vous sont déjà prévu jusqu'à 2-3 mois à l'avance. Ces reports viennent à chaque fois bousculer son agenda et elle doit sans cesse s'ajuster, réfléchir à optimiser ses rendez-vous sans déborder sur ses horaires. C'est aussi la raison pour laquelle elle ne prend pas de nouveaux clients aujourd'hui.

Pour Cécile, la fidélisation passe par la qualité du soin. En attestent les propos d'une de ses patientes qui déclare : « *Depuis que j'ai découvert Cécile, je ne la quitte plus, je remarque* ». La fidélisation passe aussi par le fait qu'elle parvienne à se souvenir avec chaque patient de la discussion précédente et la reprend à chaque début du soin : « *J'ai beaucoup de petites mamies ou de gens qui discutent, elles aiment bien quand je reviens sur ce qu'elles m'ont dit la dernière fois, ça fait un peu je m'intéresse à elle et moi je fais pendant qu'elles me parlent Et ça c'est partout pareil* » (Ndlr : en cabinet, en domicile et en maison de retraite). On peut voir que Cécile a développé une relation de proximité avec sa patientèle, les sujets de discussion portent souvent sur la famille des patients et en plus, pour les soins à domicile, elle pénètre leur intimité en pénétrant dans leur domicile.

Cécile perd toute une part de patientèle lorsqu'elle arrête son activité de confection de semelles : elle les oriente donc vers sa sœur ou vers un autre confrère, celui avec lequel elle partage le cabinet secondaire.

On peut voir ici que la notion d'espace de travail oriente les manières de faire de Cécile et ses modes d'organisation du travail. Pour ses intervention à domicile, elle prélève les informations en pénétrant dans le domicile de la personne. Elle observe le meilleur endroit pour prodiguer son soin et adapte son discours et son action en fonction de ce que lui propose sa patiente. C'est elle qui dirige là où elle souhaite travailler dans le domicile de la personne, de manière à répondre à des enjeux d'hygiène et de prévention des risques professionnels.

### 3.1.2 Sa sœur

Sa sœur représente la personne qui lui a fait découvrir le métier de pédicure-podologue, lui a offert l'opportunité d'apprendre avec elle le métier et de créer son entreprise. Elle représente une personne ressource sur laquelle Cécile s'appuie en cas de difficulté et à laquelle elle s'identifie. Elle marque toutefois une différence notable avec sa sœur dans la gestion financière de l'entreprise : « *Ma sœur ne fait pas comme moi. Elle dépense toute sa trésorerie. Bon après ils ont les moyens mais si jamais elle a contrôlé Urssaf, et qu'elle a fait une erreur dans ses déclarations, ça va être difficile, elle a pas d'avance.* »

Sa sœur lui obtient des tarifs préférentiels quand elle commande en gros de la crème pour les pieds et pour les agendas.

### 3.1.3 Son conjoint, Christophe

Christophe est chef d'entreprise peintre-plaquiste. Il fait partie de notre échantillon. Dans une organisation familiale, c'est lui qui s'occupe des enfants après l'école et qui prépare le repas du soir jusqu'à son retour : « *La semaine c'est lui qui gère les enfants, la maison et le weekend c'est moi avec en plus le linge, et euh... tout ce qu'il y a à faire.* » Lorsque les enfants sont malades, c'est principalement lui qui adapte son activité et diffère à un autre jours les tâches prévues. Le travail de Cécile offre moins de souplesse que celui de Christophe pour réaménager son agenda quand un événement survient. La réorganisation d'une journée d'absence de Cécile

engendre pour elle trop de contraintes (rappeler chaque client pour annuler et fixer un nouveau rendez-vous, retrouver un nouveau créneau, etc.).

#### 3.1.4 Ses fournisseurs

Cécile n'a qu'un seul fournisseur pour l'achat de matériel médical (compresses, lames, masques, gants, alcool, etc.) : c'est une pharmacie. La négociation avec ce fournisseur n'est pas possible. Le choix de fournisseur se fait au regard du rapport qualité/prix et de la proximité avec son cabinet secondaire. Cécile profite donc de se réapprovisionner lorsqu'elle intervient dans son cabinet secondaire.

#### 3.1.5 Ses pairs

Elle a sa sœur et un confrère avec qui elle a des échanges. Elle leur adresse ses patients qui ont besoin de semelles. Elle partage son cabinet secondaire avec son confrère, ce qui engendre un partage des frais liés à sa location au regard du taux d'occupation de chacun.

#### 3.1.6 Les professionnels extérieurs à l'entreprise

Cécile travaille en partenariat avec le médecin de son cabinet principal. Régulièrement, celle-ci lui adresse des patients qui nécessitent des soins. C'est le seul professionnel avec qui elle est en contact pour son entreprise.

Mise à part une patientèle conséquente, Cécile est principalement entourée de sa famille, membres qui jouent un rôle déterminant dans la conduite de l'entreprise : sa sœur, en lui ayant offert les opportunités et l'accompagnement nécessaires à sa création et à son évolution et son conjoint, en la dégageant des tâches quotidiennes et en s'occupant des enfants la semaine.

### 3.2 Conditions de travail

#### 3.2.1 Rythme et horaires de travail

« *Moi c'est à fond du matin quand je pars jusqu'au soir que j'finisse et que je m'pose à la maison pour le repas.* », dit Cécile.

Chaque semaine, ses horaires sont quasiment fixes et identiques. La charge de travail imposée par son activité est élevée mais relativement stable et homogène : le rythme de travail est intense et soutenu mais ne varie pas d'une semaine à l'autre sauf si c'est Cécile qui l'organise. Une forme de routine s'installe dans sa vie quotidienne et familiale où du lundi au vendredi, chaque semaine et chaque année, le temps est quasiment uniquement dédié au travail et le weekend et les congés dédiés à la détente et à la vie de famille. Elle coupe d'ailleurs son téléphone pour éviter d'être trop dérangé pendant ses congés.

Cécile a augmenté son amplitude horaire journalière de manière à pouvoir fermer son entreprise les mercredis après-midi et à chaque vacances scolaires. Elle opère un contrôle dans ses rendez-vous, de manière à *routiniser* ses journées de travail dans le but de pouvoir tenir un rythme de travail intense. Elle remplit ses journées au maximum, cherchant sans cesse l'efficacité (prodiguer un soin de qualité, tout en faisant preuve de rapidité, de manière à répondre à des enjeux de satisfaction de ses patients et de rentabilité financière) : « *Il faut savoir que je travaille pour rien jusqu'à 17h, juste pour payer toutes mes charges. Donc après pas trop le choix que de rentrer tard et de faire de grosses journées pour gagner de l'argent et avoir des temps de repos à côté* ».

### 3.2.2 Risques professionnels

L'activité de Cécile présente des risques de troubles musculo-squelettiques. Cécile sollicite beaucoup ses mains au cours des soins qu'elle prodigue. Les gestes répétés et les postures de ses doigts entraînent des pathologies au niveau des mains. Elle s'est déjà fait opérer du canal carpien de chaque main. Aussi, elle sollicite son dos et les articulations de ses genoux, surtout lorsqu'elle intervient à domicile où les conditions d'installation ne sont pas optimales. A son cabinet, elle a fait installer un fauteuil motorisé qu'elle peut ajuster à sa hauteur et en fonction de ses gestes.

Son rythme de travail est très intense, elle enchaîne les patients et ne fait jamais de pauses dans la journée hormis pour « *déjeuner en vitesse* ».

La charge mentale est importante. Cécile s'adapte sans cesse :

- elle s'adapte au changement de patientèle : ses trois types de patientèle font qu'elle doit adapter ses manières de faire avec chacun d'eux chaque semaine ;
- elle s'adapte à chaque client : en même temps qu'elle prodigue ses soins, différents pour chaque patient, elle parvient à engager la conversation et à retenir l'objet de celle-ci, de manière à pouvoir reprendre la conversation là où ils l'avaient laissée, parfois trois, quatre ou même six mois après.
- elle s'adapte aux différents espaces de travail : cabinet, maison de retraite, et domicile du patient. Lorsqu'elle intervient à domicile, elle voit jusqu'à quatre, cinq, voire six patients dans la matinée selon les pathologies, elle s'adapte à autant d'espaces de travail différents qu'elle a de patients ;
- elle adapte ses prises de rendez-vous en fonction des lieux : pour faciliter sa prise de rendez-vous, elle découpe sa semaine par demi-journées, adapte les rendez-vous en fonction du lieu dans lequel elle intervient et réserve le prochain rendez-vous de chacun de ses patients. Avec ses patients mensuels fixes, elle les reporte tous les mois et décline son planning sur six mois. Elle insère ensuite les rendez-vous des patients dont les rendez-vous sont plus espacés. En maison de retraite, elle est confrontée aux décès ou aux hospitalisations de ses patients, elle doit ajuster ses rendez-vous régulièrement. Lorsque ces événements surviennent, il arrive à Cécile de rappeler des patients « *domicile* » dont le rendez-vous avait été annulé et de profiter de ce créneau pour prodiguer leur soin ;

En cabinet, le cours de son activité est interrompu par les appels téléphoniques réguliers.

Lorsqu'elle n'a pas pu reporter le rendez-vous de la personne qui a appelée, en même temps

qu'elle prodigue le soin à la patiente présente et qu'elle échange avec elle, elle réfléchit aux créneaux éventuels de manière à satisfaire la demande et à un mode d'organisation que ne viendrait pas trop bousculer l'organisation prévue.

### 3.3 Prescriptions, contraintes

Les prescriptions sont relatives aux démarches administratives (déclarations Urssaf chaque année fin février, début mars).

La fixation des tarifs d'une consultation est conventionné : secteur 1 ou secteur 2, soit 27 euros pour un secteur 1. Pour ceux qui pratiquent le dépassement d'honoraires, ils sont conventionnés secteur 2. Cécile a choisi d'être une praticienne conventionnée de secteur 2.

En intervenant en maison de retraite, Cécile rencontre des contraintes qu'elle n'a pas avec ses autres types de patients : les patients étant pour la plupart sous tutelle, elle a toute une gestion administrative différente. Elle a une partie facturation beaucoup plus importante.

A son niveau, Cécile s'impose de couper son téléphone pour ne pas être dérangée pendant ses congés. Elle cadre ses horaires de travail, sinon elle pourrait travailler plus tôt et finir bien plus tard, avec la charge de travail qu'elle a et les appels réguliers de nouveaux patients en recherche d'un praticien.

Elle s'interdit de prendre de nouveaux patients, de manière à pouvoir garder cette souplesse dans le report des rendez-vous et ses plages libres du mercredi après-midi : *« je suis au taquet, quand je peux plus, je peux plus. Je les envoie vers quelqu'un d'autre, ma sœur ou mon collègue en fonction de là où ils habitent. »*.



### 3.4 Organisation du travail

Les semaines de Cécile s'organisent ainsi en gardant les mêmes horaires chaque jour : au cabinet principal chaque mardi après-midi, mercredi matin et vendredi ; au cabinet secondaire : chaque jeudi, soins à domicile, chaque lundi ; en maison de retraite, chaque mardi matin.

Elle travaille donc quatre jours et demi par semaine. Les plages horaires proposées aux patients sont :

- Visites à domicile et maisons de retraite : 8h30/9h-12h/12h30 et 13h30-19h/19h30
- Cabinet : 9h-12h/12h30 et 13h30-19h/19h30.

Ses propres horaires de Cécile : 8h15-12h30-45 et 13h15-20h.

Chaque matin, elle fait le point sur ses RDV de la journée. Une fois par mois, elle passe à la pharmacie pour renouveler ses stocks de matériel médical. Une fois par semaine, elle dépose les chèques des patients à la banque. Une fois par an, fin février-début mars, pendant les semaines qui précèdent la déclaration de son chiffre d'affaires à l'URSSAF, Cécile rapproche agenda de l'année précédente et relevés de compte. Ayant essuyé un contrôle URSSAF au début de l'exercice de son activité, depuis elle vérifie consciencieusement chaque année et .

### 3.5 Investissements financiers

Cécile, pédicure-podologue a investi dans un fauteuil motorisé réglable pour son cabinet principal, un meuble avec compresseur et instruments, un stérilisateur et une mallette portative plus légère à roulettes pour transporter ses instruments de travail lorsqu'elle intervient au domicile de la personne. Elle avait économisé dans l'éventualité de l'achat de locaux pour y implanter son cabinet. Là, elle est en location dans une maison médicale. Ses investissements financiers sont principalement l'achat de matériels pour exercer son activité de pédicure-podologie.

### 3.6 Communication-marketing-gestion financière

Cécile ne développe aucune stratégie en matière de communication extérieure et de marketing. C'est uniquement par le bouche à oreille qu'elle s'est fait connaître et par un affranchissement de sa sœur auprès de ses patients au démarrage de son activité. Elle est référencée dans l'annuaire des Pages Jaunes et paie chaque année pour y être. Cécile utilise son nom propre, nom déclaré au moment de la création de l'entreprise. Elle n'a pas de logo, ni de carte de visite. Elle a simplement sur sa voiture, une étiquette indiquant son activité.

Pour les tâches administratives, Cécile fait tout elle-même, elle ne fait appel à aucune aide extérieure. Elle a créé un tableur dans lequel elle renseigne son chiffre d'affaires chaque jour et fait ses déclarations Urssaf elle-même. Elle n'a pas de comptable.

## 4 Évènements

Le contrôle Urssaf qu'elle a subi fait qu'elle s'impose une gestion financière drastique.

Cécile s'est fait opérer du canal carpien. Elle a dû s'arrêter de travailler pendant 1 mois, durée trop courte pour faire appel à un(e) remplaçant(e), elle a donc cessé totalement son activité et a connu une baisse de son chiffre d'affaires cette année-là.

Cécile, pédicure-podologue travaille d'ordinaire avec un masque depuis des années. Du fait de la crise sanitaire mondiale liée au Covid-19, elle subit l'inflation de leur prix auprès de son fournisseur habituel sans pouvoir négocier le moindre tarif préférentiel. Elle ne souhaite pas, pour l'instant, faire subir à ses clients cette inflation.

## 5 Ajustements, adaptations et routines

Cécile mobilise au quotidien son système 2, système de pensée lent, réfléchi, contrôlé et logique, au regard de toutes les adaptations et ajustements qu'elle fait au quotidien, adaptations et ajustements détaillées plus haut.

Elle s'est organisée une forme de routine dans son planning où les semaines se répètent de manière à en faciliter la gestion et à réduire la charge mentale liée principalement à la gestion des rendez-vous. Ainsi, elle facilite le réaménagement de son planning en fonction des oublis, des absences de ses patients.

## 6 Apprentissages et mode d'acquisition des compétences

### 6.1 Apprentissages de Cécile

Cécile a appris l'activité de pédicure-podologue en formation initiale et avec sa sœur pendant la période estivale (matérialisée en bleu dans le schéma sur son parcours). Elle a été attentive à de la transmission que sa sœur avait opérée pour elle, lorsque celle-ci la sollicite pour la remplacer pendant son congé maternité et lui offre l'opportunité de se déclarer en profession libérale. Elle lui apprend à constituer et gérer un planning de rendez-vous, à s'organiser pour pouvoir intervenir au domicile du patient et au cabinet, à communiquer avec les patients. Ensuite, les opportunités d'apprentissages dont se saisit Cécile proviennent de l'environnement : la sollicitation par un nouveau type de clientèle, les maisons de retraite avec des manières de faire, une communication et des protocoles différents de sa clientèle habituelle de domicile et du cabinet. En acceptant, elle se crée ses propres conditions pour apprendre.

### 6.2 Apprentissages de transmission

La personne concernée par des apprentissages de transmission est une remplaçante tout juste diplômée que Cécile a recrutée le temps de son congé maternité. Elle crée des conditions favorisant son apprentissage dans lesquelles elle adapte le rythme des rendez-vous au niveau de compétences de celle-ci : elle lui crée son planning et allonge le temps de soins prévu avec chaque patient, de manière à ce qu'elle puisse exécuter un soin de qualité et asseoir ses

compétences acquises en formation, elle lui avait aménager son planning de manière à faire principalement des soins de pédicure courants et la contacte pour l'alerter sur des situations particulières de patients. Cécile avait réduit la part de soins à domicile, rythme trop soutenu lorsque l'on débute. Chaque soir un débriefing téléphonique de la journée est fait. Il semblerait que Cécile ne crée pas les mêmes conditions d'apprentissages que sa sœur avait créées pour elle. Elle semble davantage être dans le contrôle, de manière à limiter les risques possibles liés à la satisfaction patients et à la qualité des soins. Elle semble créer des conditions pour qu'elle assoie et qu'elle acquière de nouvelles compétences liées à l'activité de production et non pour qu'elle apprenne la conduite de l'entreprise.

Statut juridique de l'entreprise	Profession libérale
Activité professionnelle	Pédicure-podologue
Typologie	Aucun salarié, deux remplaçants au moment de ses deux maternités
Années d'existence de l'entreprise	+ de 10 ans
Diplômes	Baccalauréat scientifique Diplôme de pédicure-podologue
Années d'expériences dans l'activité professionnelle et/ou en entrepreneuriat	Chaque été durant ses 3 années d'étude, Cécile accompagne sa sœur au cours de ses visites à domicile. Elle remplace sa sœur durant son congé maternité d'1 an avant que celle-ci ne lui cède sa clientèle domicile et son cabinet 1j/semaine.
Origine de l'engagement dans l'entrepreneuriat	Sa sœur lui cède sa clientèle « domicile » et un cabinet à 70km pour 1 jour/semaine.
Évolutions de l'entreprise et projection	<p>Cécile connaît d'abord une forte augmentation de sa clientèle, augmentant, de fait, son chiffre d'affaires, l'obligeant, au bout de 2 ans, à refuser de nouveaux clients.</p> <p>Elle adapte ses horaires de travail : Au moment de la création, elle travaillait le samedi matin pour confectionner les semelles des patients. Au moment du recueil de données, elle ne travaille plus le samedi matin, ni aucune vacances scolaires depuis la scolarisation de son 1<sup>er</sup> enfant et a libéré son mercredi après-midi.</p> <p>Cécile modifie les services proposés aux patients : elle a abandonné la confection de semelles qui lui monopolisaient tous ses samedis matin et oriente ses patients vers sa sœur.</p> <p>Elle modifie plusieurs fois son périmètre géographique d'intervention en saisissant plusieurs opportunités : celles de sa sœur qui lui offre « sa part de domicile », et une place dans son cabinet 1j/semaine, celle du maire du village voisin pour intégrer une maison médicale et celle d'un médecin qui lui propose d'intégrer une autre maison médicale, celle d'un médecin à la retraite qui lui propose sa clientèle domicile. Elle passe d'un périmètre d'intervention de 70 km à un périmètre de 40 km de son domicile.</p>

	<p>Elle opère une légère augmentation de ses tarifs concernant les soins de pédicure.</p> <p>Les investissements matériel portent sur l'achat d'un fauteuil motorisé, d'un meuble avec compresseur et instruments et un stérilisateur.</p> <p>Aucune projection pour son entreprise n'est envisagée pour l'instant.</p>
Rencontres marquantes, opportunités	<p>Les opportunités proposées par sa sœur</p> <p>Un pédicure-podologue à la retraite lui propose de lui léguer sa patientèle de domicile</p> <p>Le maire du village voisin qui lui propose de s'installer dans un cabinet de la maison médicale.</p> <p>Un confrère qui lui propose de partager la location d'un cabinet.</p>
Personnages, figures de référence	<p>Sa sœur</p>
Clientèle	<p>3 types de clientèle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientèle de domicile</li> <li>- Clientèle de cabinet</li> <li>- Clientèle de maison de retraite</li> </ul>
Concurrence dans le secteur d'activité	<p>La concurrence n'est pas très grande. Cécile, au démarrage de son entreprise avait récupéré des patients mécontents de ses concurrents intervenant dans le même secteur qu'elle.</p>
Partenaires	<p>Médecin avec qui elle partage la maison médicale qui lui envoie des patients.</p>
Ressources externes	<p>Sa sœur et son mari</p>
Conditions du travail	<p>« <i>Moi c'est à fond du matin quand je pars jusqu'au soir que j'finisse et que je m'pose à la maison pour le repas.</i> »</p> <p>Chaque semaine, horaires fixes et identiques</p> <p>Charge de travail imposée par son activité élevée mais relativement stable et homogène</p> <p>Augmentation de son amplitude horaire journalière de manière à pouvoir fermer son entreprise les mercredis après-midi et à chaque vacances scolaires.</p> <p>Risques de troubles musculo-squelettiques. Cécile sollicite beaucoup ses mains au cours des soins qu'elle prodigue.</p>

<p>Organisation du travail</p>	<p>Jours de la semaine travaillés : 4 jours 1/2 par semaine : Lundi, Mardi, Mercredi matin, Jeudi, Vendredi  <u>Plages horaires proposées aux patients</u> : 8h45 à 12h (12h30 si retard) et de 13h30 à 19h30  <u>Horaires de Cécile</u> : 8h15/30-12h15 et 13h15-19h30          Chaque matin, elle fait le point sur ses RDV de la journée.          1 fois par mois, passage à la pharmacie pour renouveler ses stocks de matériel médical          1 fois par semaine, elle dépose les chèques des patients à la banque.          1 fois par an, fin février-début mars, pendant les semaines qui précèdent la déclaration de son chiffre d'affaires à l'URSSAF, Cécile rapproche agenda de l'année précédente et relevés de compte. Ayant essuyé un contrôle URSSAF au début de l'exercice de son activité, depuis elle vérifie consciencieusement chaque année.</p>
<p>Tâches critiques</p>	<p>La gestion des rendez-vous et des imprévus (annulation, report, oublis)          Charge mentale générée</p>
<p>Prises de risque</p>	<p>La prise de risque se situe au niveau de l'achat du matériel. Ce risque est toutefois mesuré et vite amorti.          Le principal risque qu'évoque Cécile, c'est le fait de ne plus pouvoir exercer son activité : « <i>si mon opération du canal carpien n'avait pas fonctionné, je n'aurais pas pu travailler.</i> » Les gestes répétés et les postures de ses doigts entraînent des pathologies au niveau des mains.</p>
<p>Adaptations, ajustements et routines</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle s'adapte au changement de patientèle : ses trois types de patientèle font qu'elle doit adapter ses manières de faire avec chacun d'eux chaque semaine.</li> <li>elle s'adapte à chaque client : en même temps qu'elle prodigue ses soins, différents pour chaque patient, elle parvient à engager la conversation et à retenir l'objet de celle-ci, de manière à pouvoir reprendre la conversation là où ils l'avaient laissée, parfois trois, quatre ou même six mois après.</li> <li>- Elle s'adapte aux différents espaces de travail : cabinet, maison de retraite, et domicile du patient. Lorsqu'elle intervient à domicile, elle voit jusqu'à quatre, cinq, voire six patients dans la matinée selon les pathologies, elle s'adapte à autant d'espaces de travail différents qu'elle a de patients.</li> <li>- Elle adapte ses prises de rendez-vous en fonction des lieux : pour faciliter sa prise de rendez-vous, elle découpe sa semaine par demi-journées, adapte les rendez-vous en fonction du lieu dans lequel elle intervient et réserve le prochain rendez-vous de chacun de ses patients. Avec ses patients mensuels fixes, elle les reporte tous les mois et décline son planning sur six mois. Elle insère ensuite les rendez-vous des patients dont les rendez-vous sont plus espacés. En maison de retraite, elle est confrontée aux décès ou aux hospitalisations de ses patients, elle doit ajuster ses rendez-vous régulièrement. Lorsque ces événements surviennent, il arrive à</li> </ul>

	<p>Cécile de rappeler des patients « domicile » dont le rendez-vous avait été annulé et de profiter de ce créneau pour prodiguer leur soin.</p> <p>Elle s'est organisée une forme de routine dans son planning où les semaines se répètent de manière à en faciliter la gestion et à réduire la charge mentale liée principalement à la gestion des rendez-vous.</p>
--	--

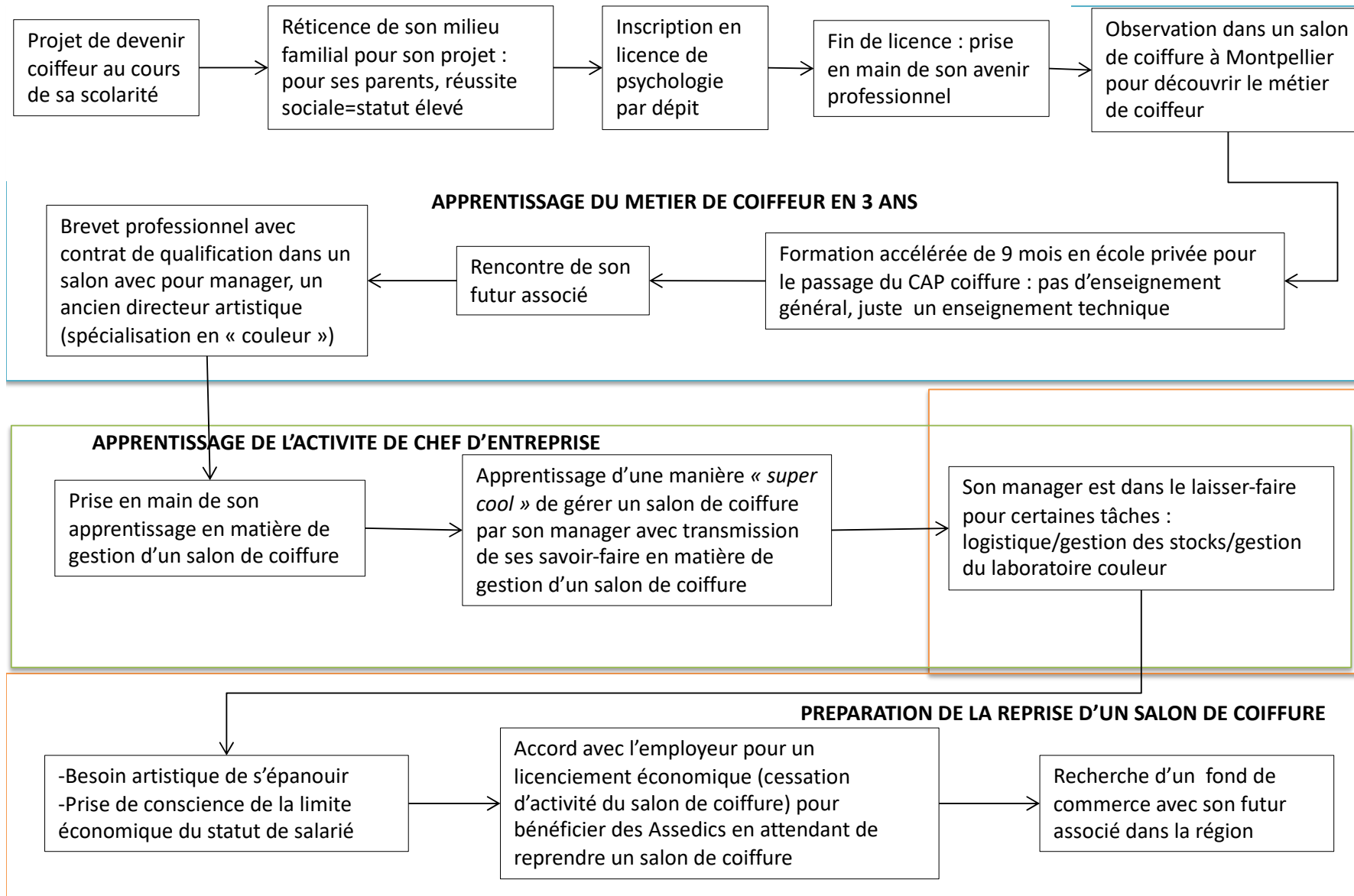
*Figure 69: Tableau synthétique de la monographie de Cécile, pédicure-podologue.*



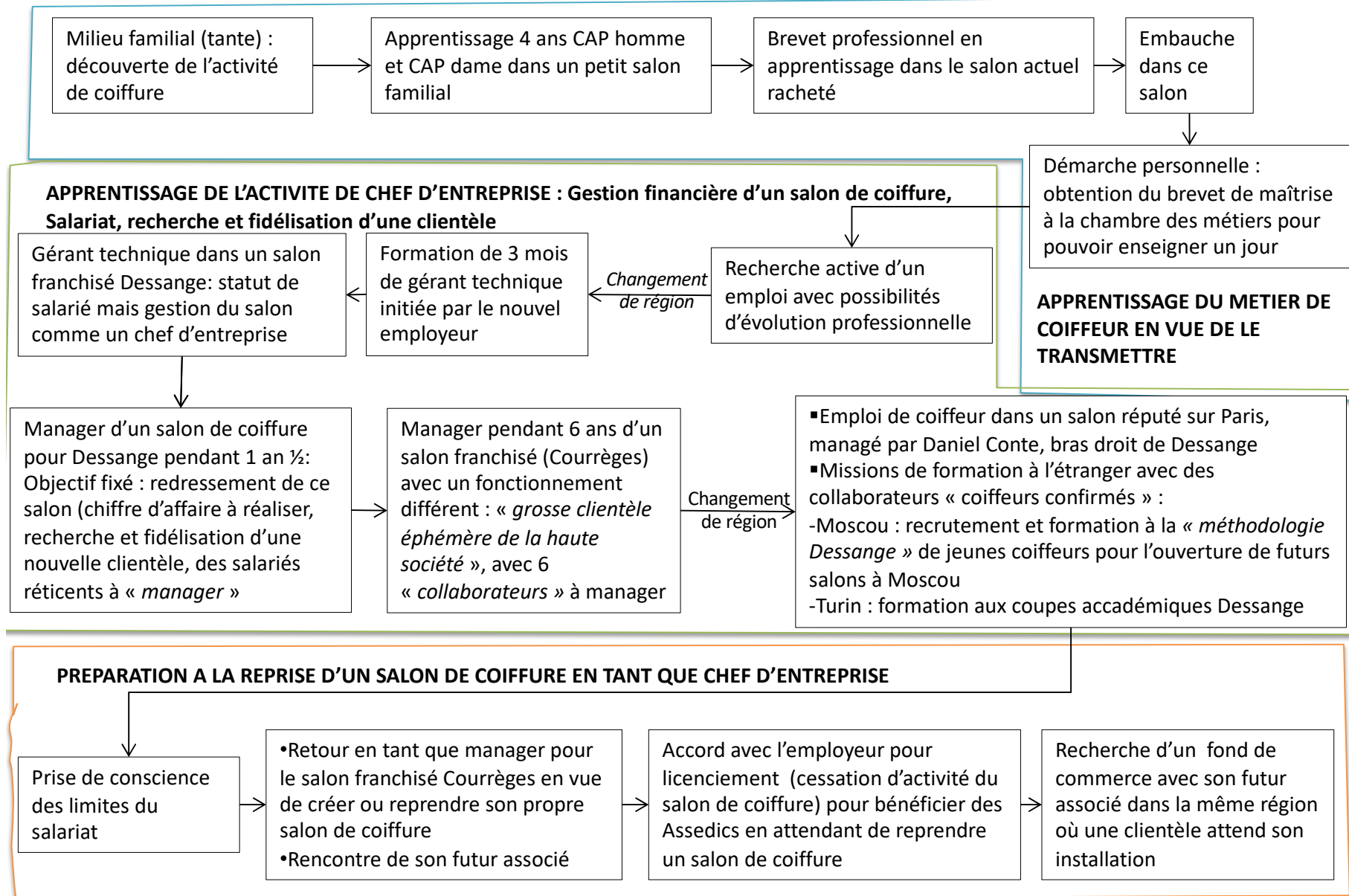
## **Annexe 4 : Schémas extraits des monographies.**

- Schémas des parcours.
- Schémas relatifs à la thématique « clientèle », variable fondamentale du travail des chefs de TPE et concepts organisateurs de leur activité.

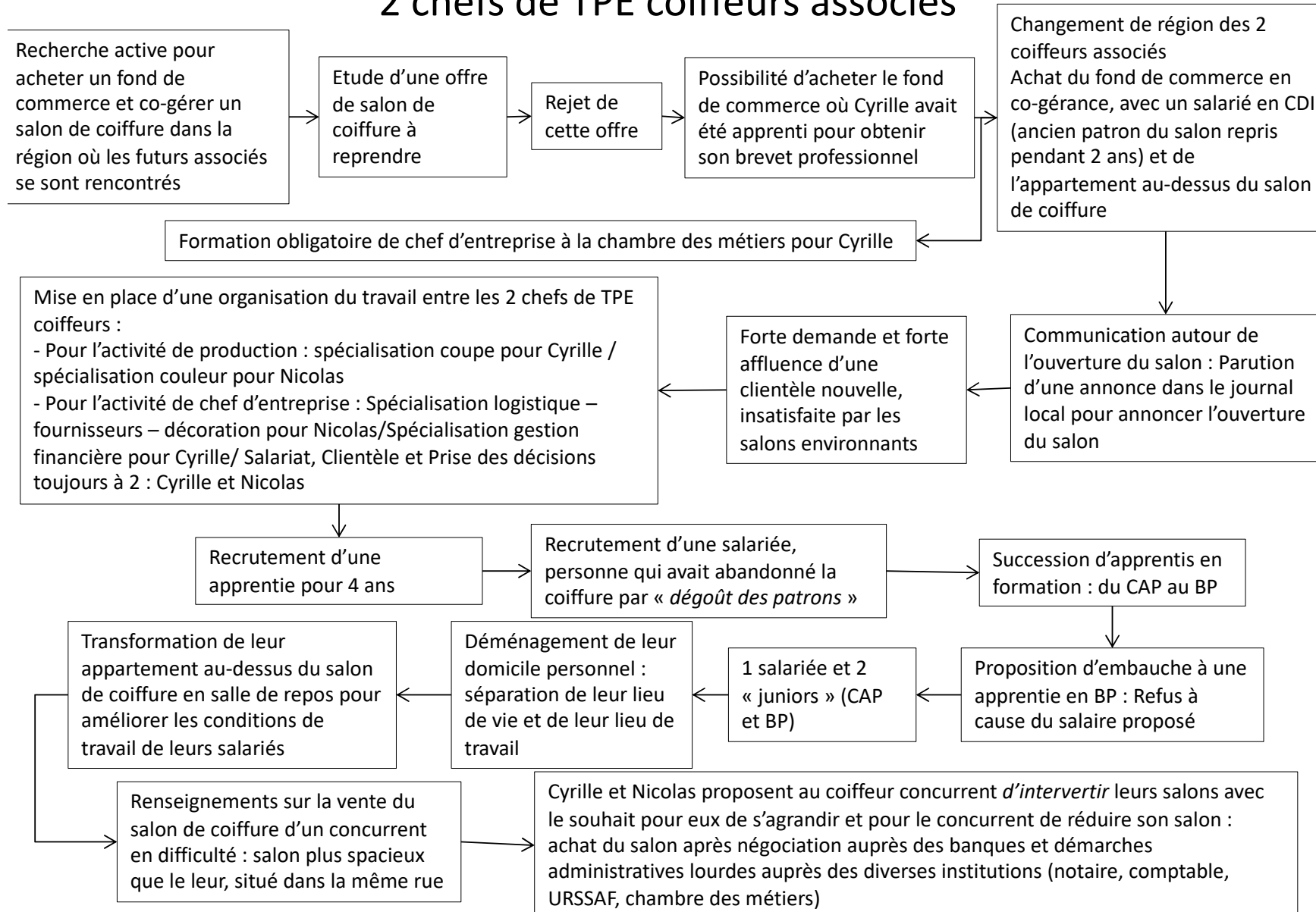
## Parcours professionnel de Nicolas, chef de TPE coiffeur



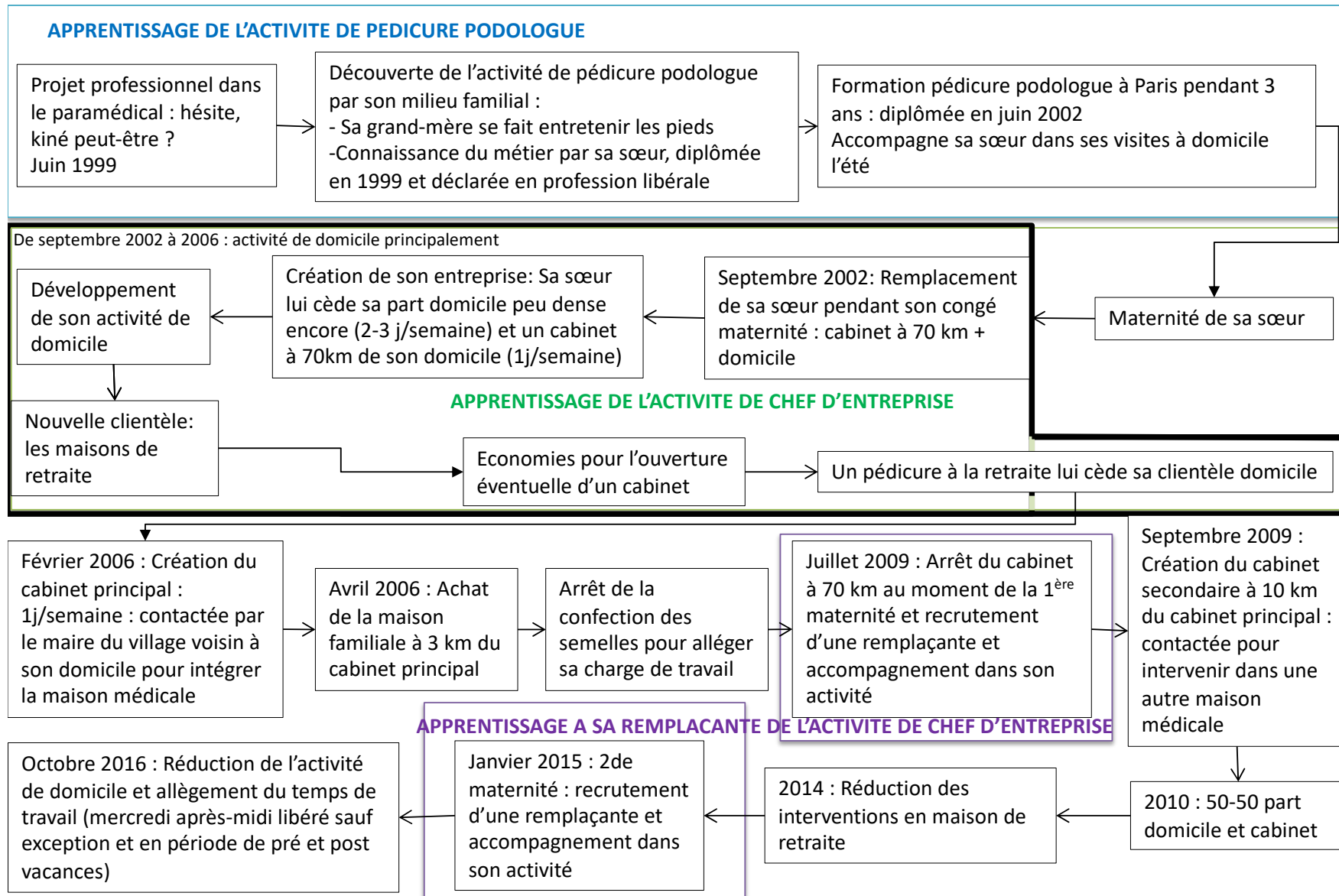
# Parcours professionnel de Cyrille, chef de TPE coiffeur



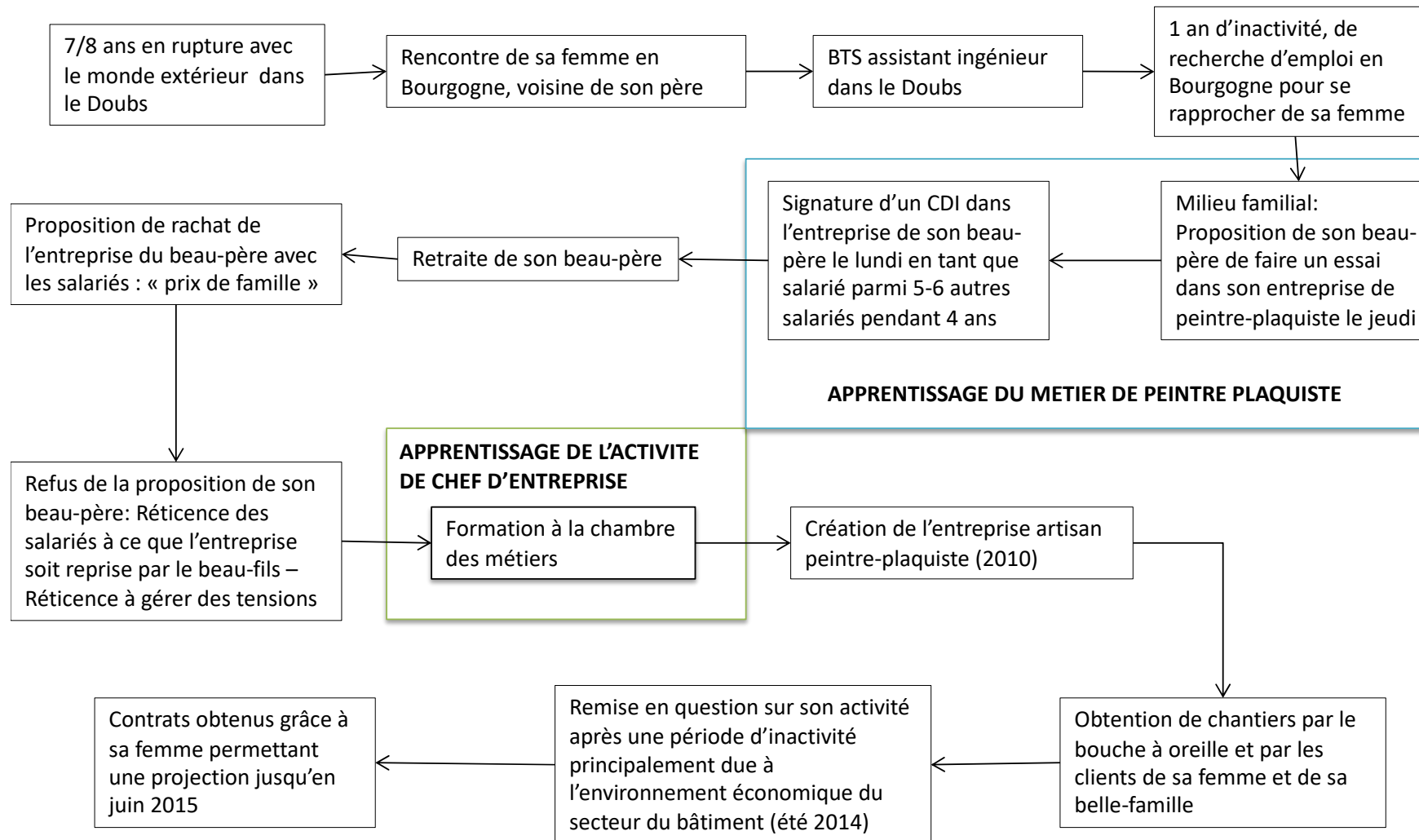
## Parcours professionnel de Cyrille et Nicolas : 2 chefs de TPE coiffeurs associés



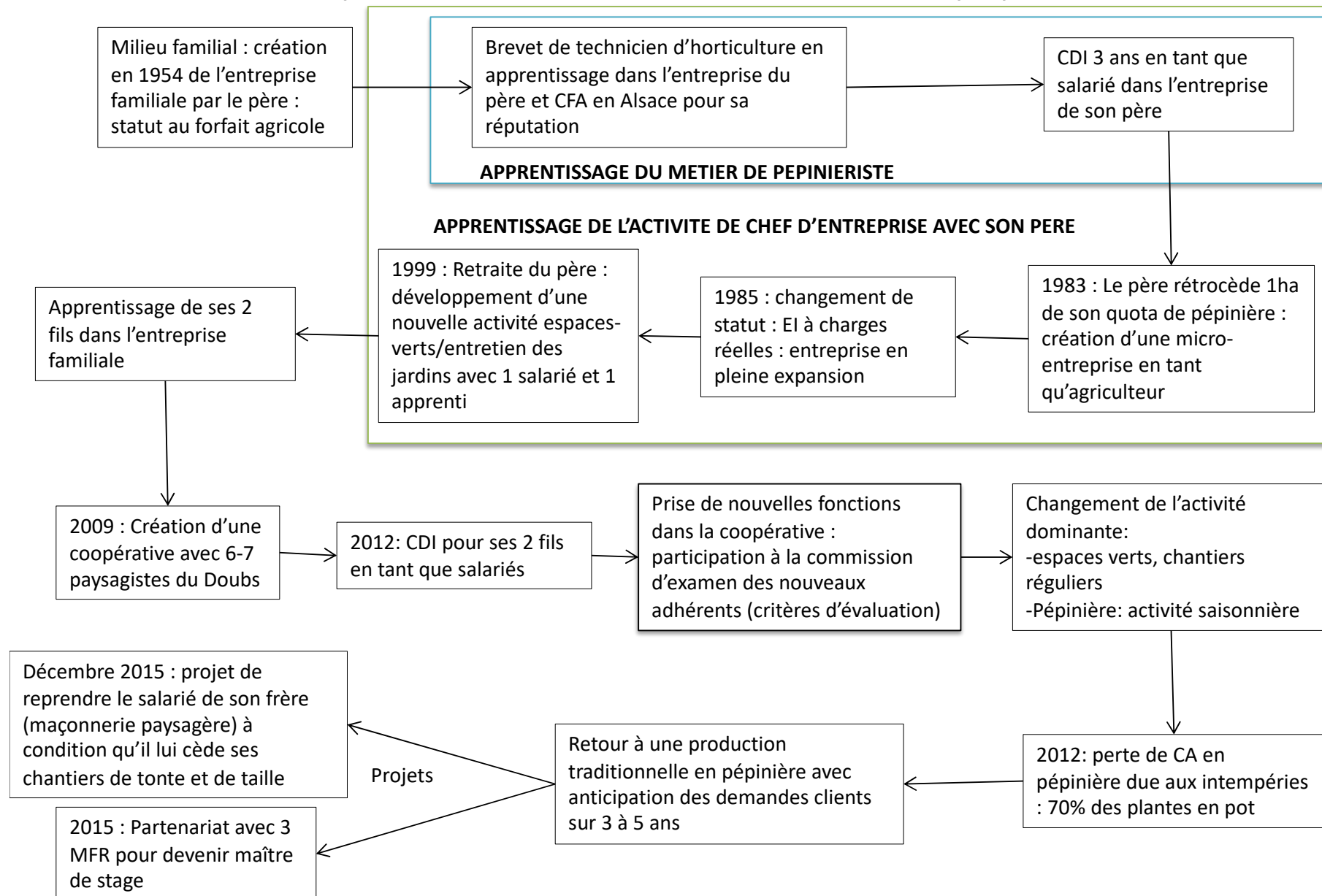
# Parcours professionnel de Cécile, chef de TPE pédicure podologue



# Parcours professionnel de Christophe, peintre-plaquiste

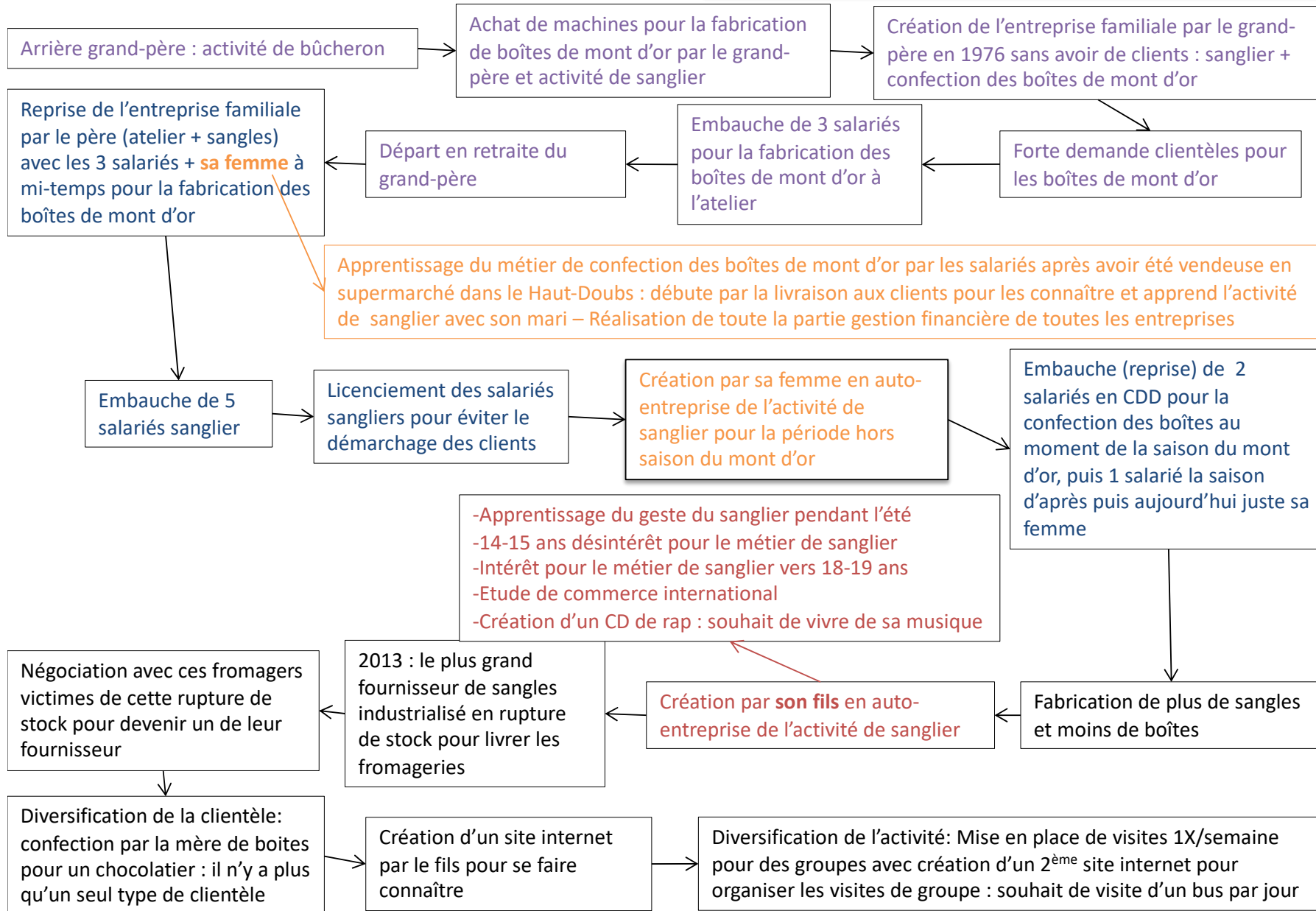


# Parcours professionnel de Joël, chef de TPE pépiniériste



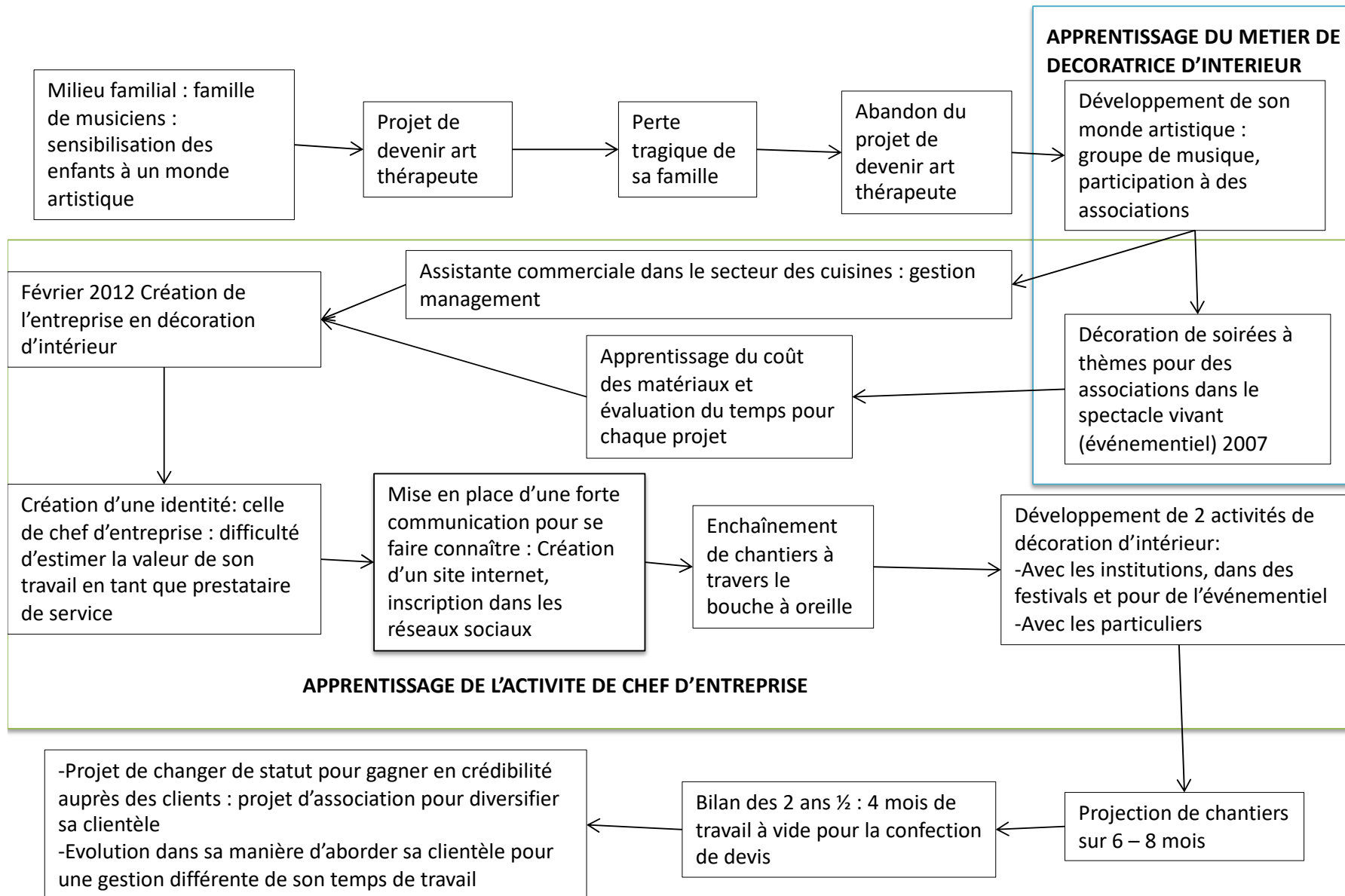
# Parcours professionnels des sangliers

## APPRENTISSAGE DU METIER DE SANGLIER DEPUIS L'ENFANCE CULTURE DU HAUT-DOUBS DE LA REGION MONT D'OR (MIXITE)

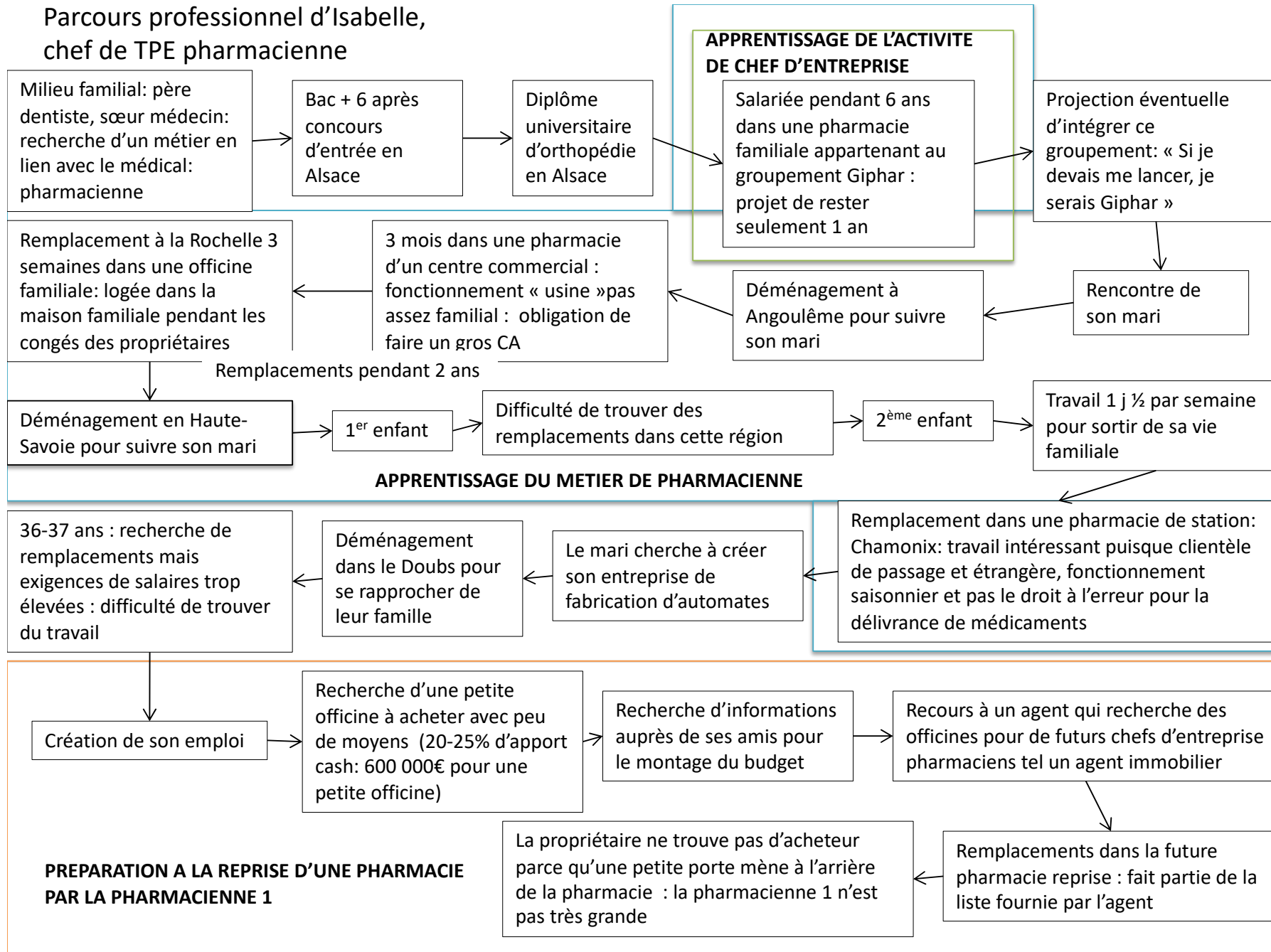




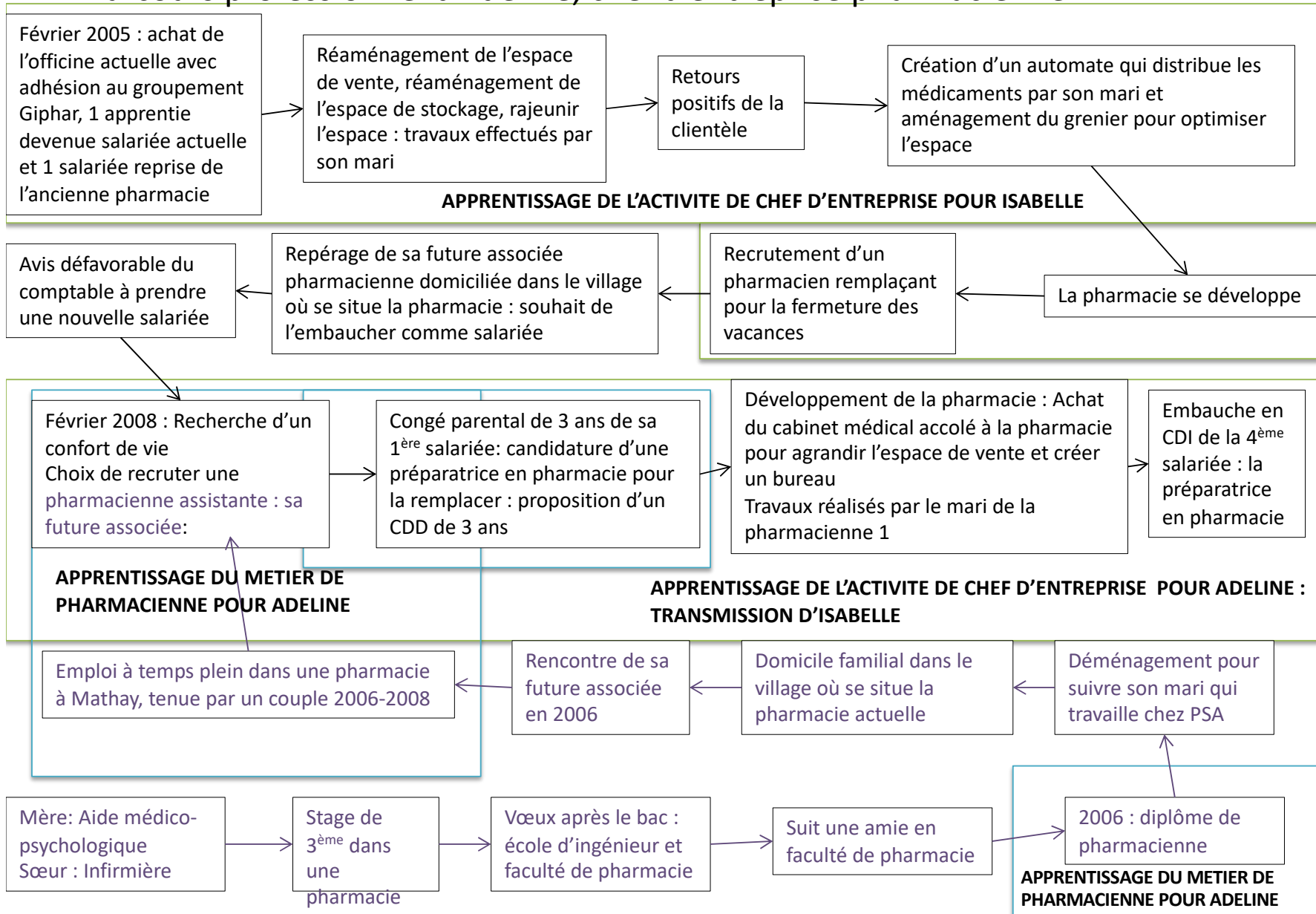
# Parcours professionnel d'Axelle, décoratrice d'intérieur-sérigraphhe



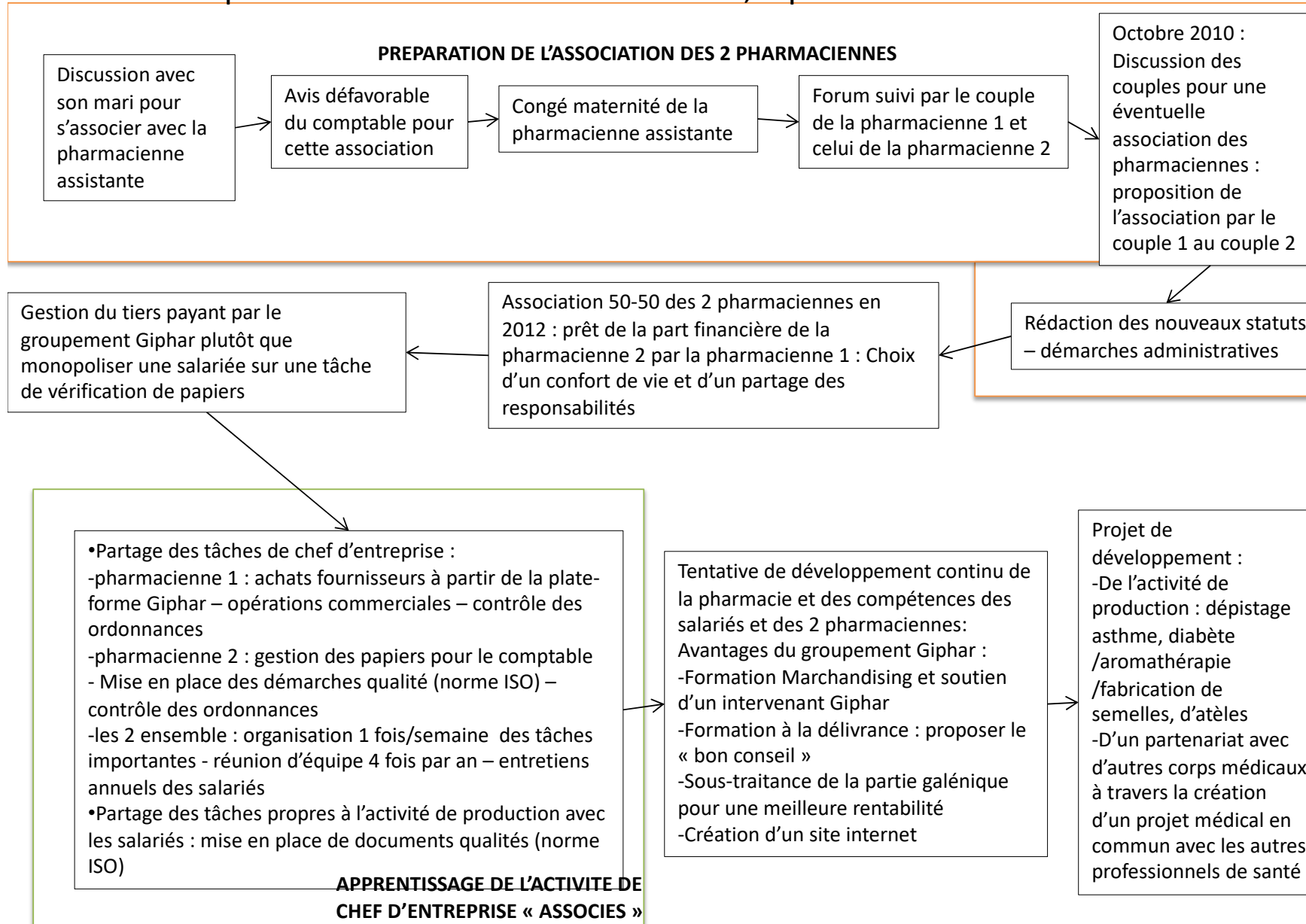
## Parcours professionnel d'Isabelle, chef de TPE pharmacienne



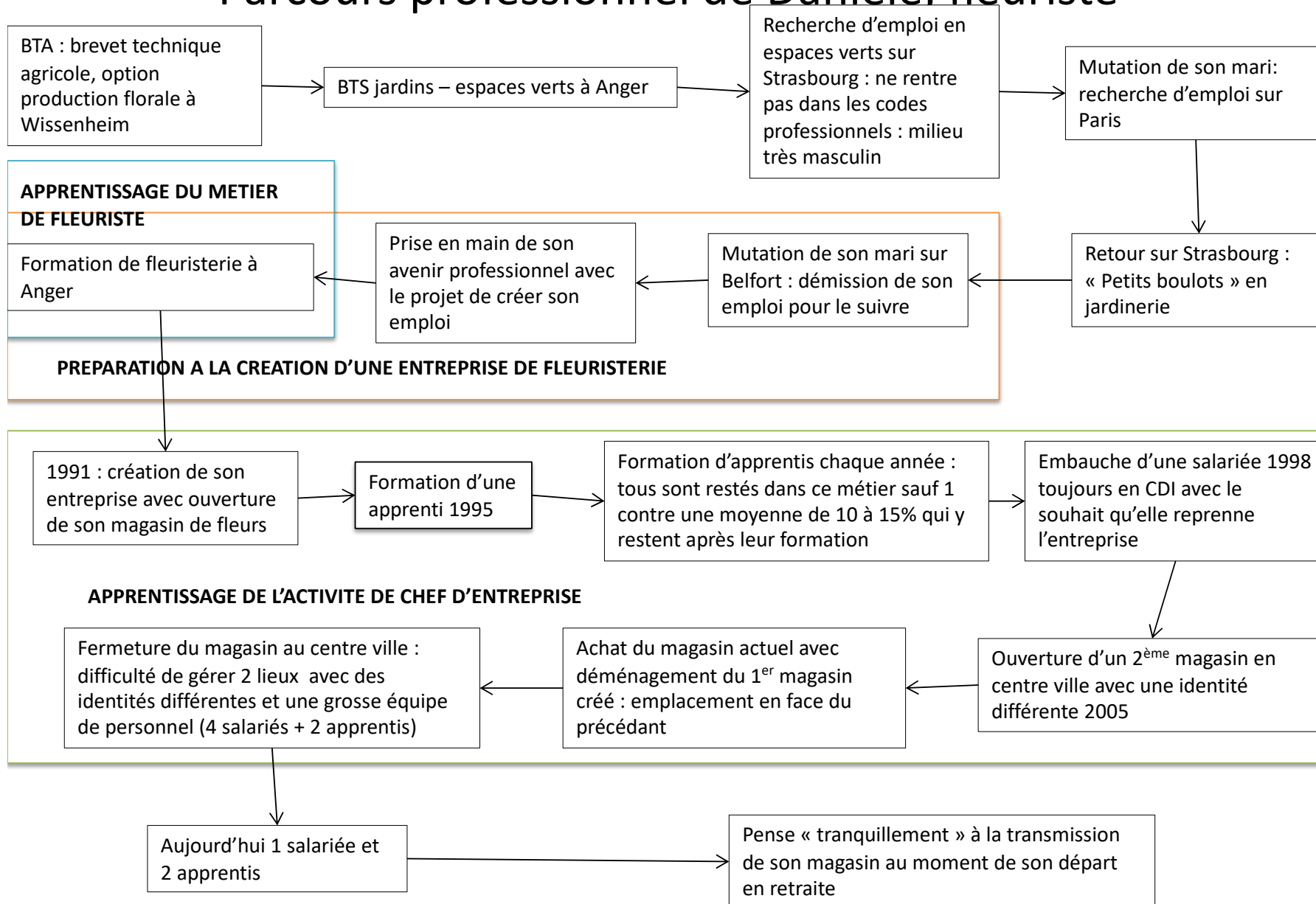
## Parcours professionnel d'Isabelle (suite), devenue chef d'entreprise Parcours professionnel d'Adeline, chef d'entreprise pharmacienne



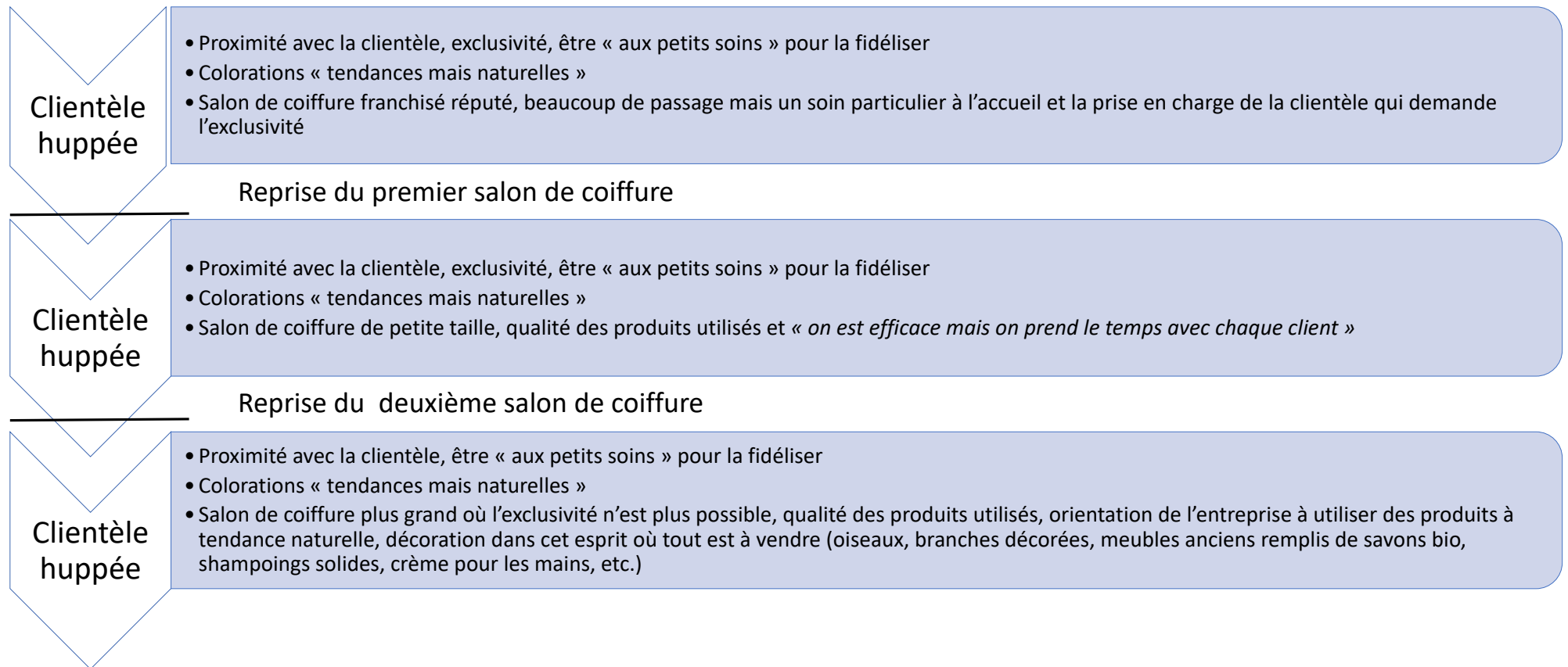
## Parcours professionnels d'Adeline et Isabelle, 2 pharmaciennes associées



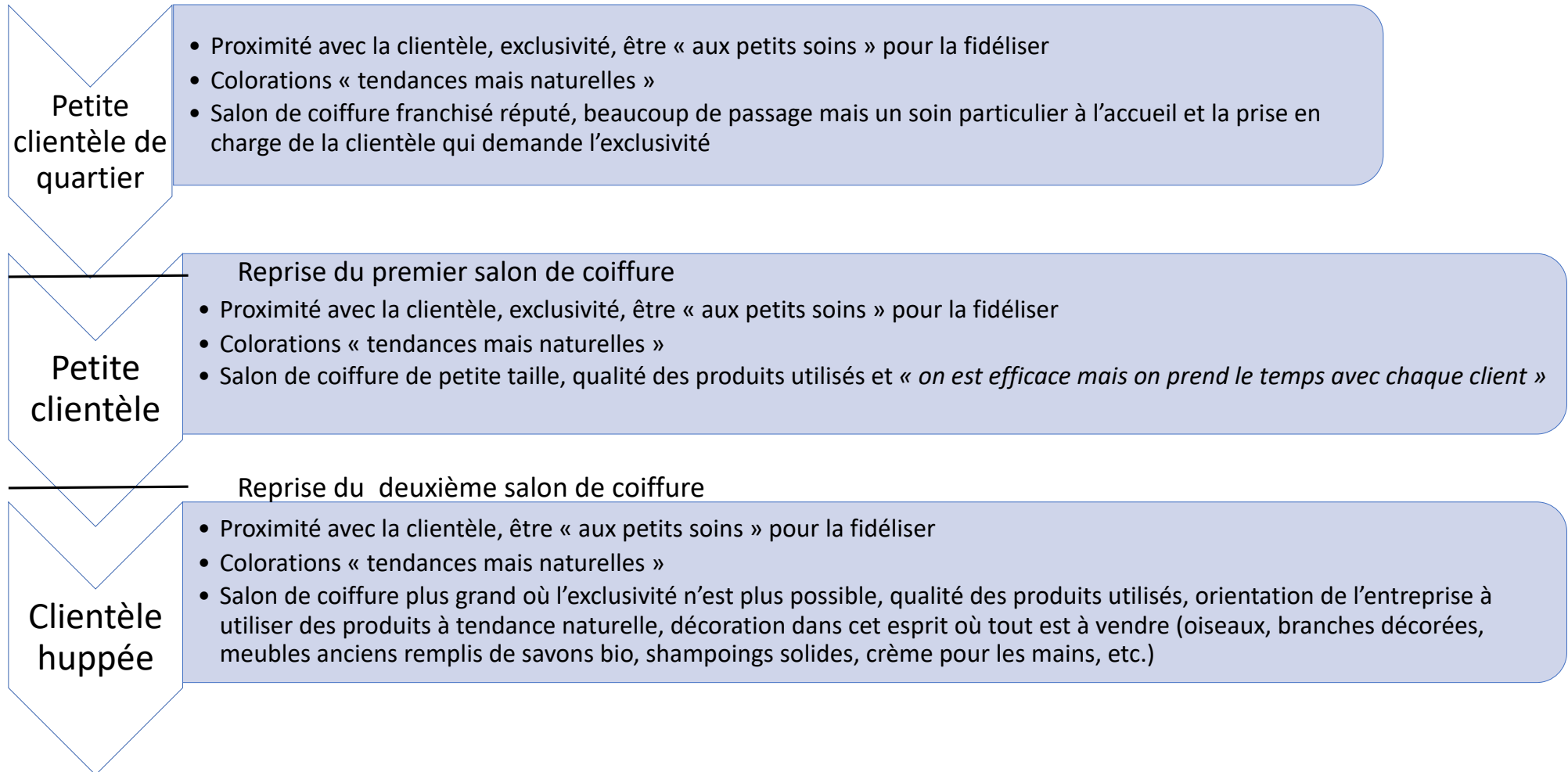
# Parcours professionnel de Danièle, fleuriste



## Exemple de Nicolas, coiffeur



## Exemple de Cyrille, coiffeur



## Exemple de Cécile, pédicure-podologue

### Patientèle de domicile

- « Trouver le meilleur endroit et la meilleure installation pour que le patient soit bien installé et moi que je me fasse pas trop mal au dos, et un endroit assez propre. » : adaptation en fonction de l'espace
- Efficacité dans le soin pour un enchaînement rapide
- Gestion des rdv par Cécile et regroupement par secteur géographique pour une meilleure efficacité
- Beaucoup de personnes âgées, « j'entretiens la discussion mais quand le soin est fini, je dois bien faire comprendre que je dois partir sans les froisser »
- Organisation de l'espace de travail de manière à laisser la place dans le même état qu'à son arrivée
- Matériel mobile (trousse avec instruments + stock dans la voiture)

### Patientèle de cabinet

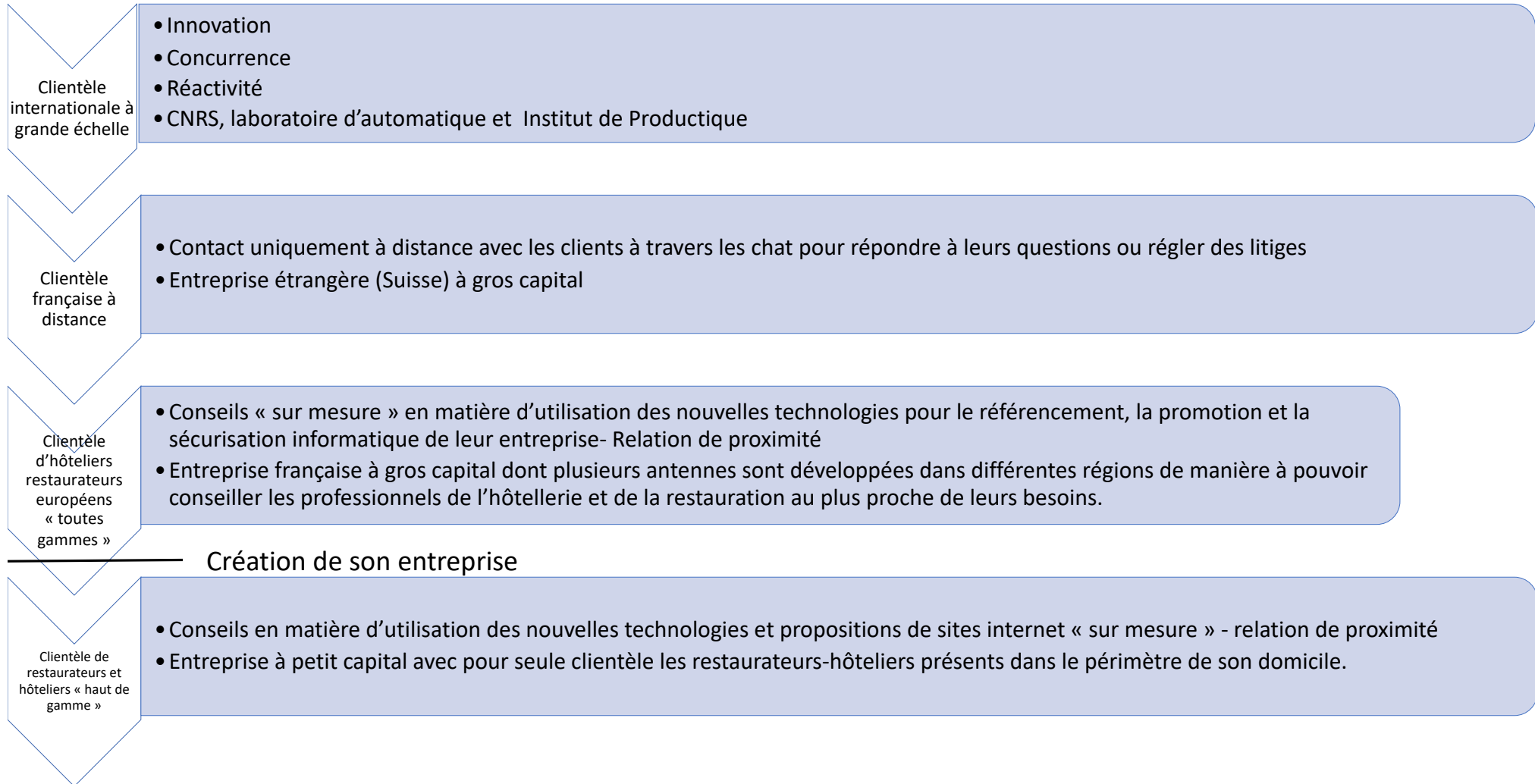
- Patientèle diversifiée- moyenne de 30 minutes par soin sauf cas particuliers (¾ d'heures)
- Discussion en cours de soin: « je retiens ce qu'ils me disent et j'engage la conversation. Certains reviennent pour ça aussi. »
- Gestion des absences des patients (oublis, reports de rdv) : fait payer quand le patient ne prévient pas ou le jour même sauf motif valable (maladie, 1<sup>er</sup> oubli, mauvaise date)
- Plus de RDV qu'à domicile pour que ce soit rentable avec la location du cabinet et l'amortissement du matériel
- Dérangements fréquents par des appels de patients en cours de soin : continuité de l'activité perturbée fréquemment

### Patientèle de maison de retraite

- Soins plus techniques dus à des pathologies plus lourdes
- Plus de temps prévus pour les soins : pathologies plus lourdes et temps d'installation plus lent
- Matériel mobile (trousse avec instruments + stock dans la voiture)
- Plus de contraintes (facturation, gestion administrative, respect des règles d'hygiène)
- Adaptation de l'espace de travail pour en faciliter l'accès aux patients et le laisser propre



## Exemple de Jean, webdesigner



## Exemple d'Isabelle Pharmacienne pour le thème clientèle

