



HAL
open science

Le rôle des compétences du dirigeant propriétaire artisan dans la construction de la pérennité organisationnelle

Laurène Picquenard

► To cite this version:

Laurène Picquenard. Le rôle des compétences du dirigeant propriétaire artisan dans la construction de la pérennité organisationnelle. Gestion et management. Université de Poitiers, 2018. Français. NNT : 2018POIT4020 . tel-03823514

HAL Id: tel-03823514

<https://theses.hal.science/tel-03823514v1>

Submitted on 21 Oct 2022

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.

2018

UNIVERSITE DE POITIERS

ECOLE DOCTORALE THEMATIQUE
SOCIETES ET ORGANISATIONS

Centre de recherche en gestion (GEREGE, EA 1722)

THESE EN VUE DE L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION
Présentée et soutenue publiquement le 15 octobre 2018

Le rôle des compétences du dirigeant propriétaire artisan dans la construction de la pérennité organisationnelle

COMPOSITION DU JURY :

- Sandrine BERGER-DOUCE, Professeure, Institut Mines Télécom, Mines Saint-Etienne, Rapporteur
- Didier CHABAUD, Professeur des Universités, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Rapporteur
- Amaury GRIMAND, Professeur des Universités, IAE, Université de Poitiers, Directeur de thèse
- Jérôme MERIC, Professeur des Universités, IAE, Université de Poitiers, Suffragant
- Grégory REYES, Maître de Conférences HDR, IAE, Université de Poitiers, Co-directeur de thèse
- Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, Maître de Conférences HDR, Université Paris Est Créteil.



Laurène PICQUENARD

Doctorante Sciences de Gestion – Ecole Doctorale SORG – CEREGE IAE de Poitiers



Small is beautiful...

SCHUMACHER 1979

« *Petites perles artisanes* »

EXTRAIT

« *Grosso modo, j'ai déjà ma femme, c'est mon entreprise !* » Peint2.

« *Je fais de la relation client depuis que j'ai le nez qui dépasse du comptoir* » Bij1.

« *Les apprentis couvreurs, ils ne peuvent monter au-delà de trois marches. Alors, on fait comment ? On descend toutes les couvertures à hauteur de trois marches ?* » Mac2.

« *Dans l'artisanat, il y a ce que l'on appelle les 4D : dépôt de bilan, déprime, divorce, décès. Pas drôle mais pourtant une réalité !* » Elec1.

« *L'Université de Poitiers n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; elles doivent être considérées comme propres à leurs auteurs* ».

REMERCIEMENTS

Le terme “*résilience*” résume sans aucun doute cette véritable traversée du désert que représente le chemin doctoral. Affaire de conviction, de résistance psychique et physique, et, surtout, surtout, au-delà d’un projet individuel, la résultante d’un effort collectif, de rencontres, de justes critiques et de déclics efficaces.

Je souhaite remercier en premier ordre, mes deux Directeurs de thèse, Amaury GRIMAND et Grégory REYES, pour leurs conseils avisés et leur soutien. Je retiens, tout particulièrement, ce respect tant dans l’intérêt porté à cette recherche, le partage de vos compétences respectives et aussi la compréhension dont vous avez su faire preuve face à mon contexte personnel.

Merci aussi à toute l’équipe du laboratoire de recherche CEREGE à Poitiers pour nous avoir permis d’assister à des conférences enrichissantes, pour leur convivialité et leurs encouragements. Les formations exigées par le cursus doctoral m’ont allowed de rencontrer des doctorants et, alors, de construire tant ma philosophie de l’épreuve « *passage à niveau* » de la thèse que ma composition personnelle de la recherche. Les séminaires de formation m’ont permis, aussi, de bénéficier des conseils avisés de professionnels, chercheurs ou non, et d’améliorer « *mon capital compétences* », afin de mener à bien ce travail de recherche. Un grand merci aux chercheurs et doctorants que j’ai pu rencontrer lors des séminaires nationaux et internationaux, pour leurs trucs et astuces, leurs critiques constructives et, parfois, acerbes, mais qui ont eu pour mérite de construire ce travail de recherche, de le pousser plus loin dans ses limites et de renforcer ma détermination.

Parce que la formation des doctorants ne serait pas telle qu’elle est sans des équipes administratives de soutien.....Un merci tout particulier à François BATY SOREL pour son soutien et sa verticalité par rapport au cursus doctoral. Merci à Laurence SAUVETRE CHEVALLIER, du CEREGE, pour ses conseils administratifs mais, aussi, son appui, toujours agrémente d’une sympathie à toute épreuve.

Merci à l’ensemble des dirigeants propriétaires artisans qui ont bien voulu me consacrer de leur temps si précieux et me faire confiance. Juste un bonheur d’avoir pu partager avec vous ces métiers de main qui vous passionnent tant. Merci à François DANIEAU, Directeur de la Chambre des Métiers de Vendée pour le partage de son expérience professionnelle. Un remerciement à l’ensemble de mes soutiens professionnels et particulièrement à toi, Clément. Merci d’avoir respecté mon engagement personnel par rapport à ce travail doctoral, ce, en me dégageant de mes responsabilités professionnelles.

Enfin, parenthèse personnelle oblige.....parce que, sans eux, je n’écrirais pas les remerciements de ce travail doctoral. Plus que mon travail, c’est le NOTRE. Merci à vous mes trois petits anges parce que c’est dans vos yeux que je puise toute ma force. Merci papa maman pour votre soutien tant moral que matériel. Merci mes amis pour votre conviction inébranlable dans la réussite de ce projet.

TABLE DES MATIERES

RESUME FRANCAIS	P. 6
RESUME ANGLAIS	P. 7
INTRODUCTION GENERALE	P. 8
PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE	
Introduction : Architecture de la revue de littérature	P. 22
Chapitre 1 : L'entreprise artisanale : « Première entreprise de France »	P. 27
I- La TPE artisanale, une TPE spécifique ?	P. 28
I-1.La TPE, une structure organisationnelle à part entière	P. 28
I-2.L'entreprise artisanale est-elle une TPE ?	P. 36
II-La « proxémique »: prisme structurant pour traiter l'hétérogénéité des entreprises artisanales	P. 52
II-1.Qu'est-ce que le concept de « proximité » ?	P. 53
II-2.Le concept de « proximité » appliqué à l'entreprise artisanale	P. 57
II-3.Les incidences d'une gestion proxémique de l'entreprise artisanale	P. 62
III-Une dimension incontournable à la définition de l'entreprise artisanale : « le système identitaire artisanal »	P. 67
III-1.Préambule au « système identitaire artisanal »	P. 68
III-2.Le « système identitaire artisanal »	P. 71
III-3.Relation entre le « système identitaire artisanal » et le développement	P. 75
Chapitre 2 : La construction de la stratégie de l'entreprise artisanale et de sa pérennité organisationnelle	P. 80
I-Les fondements de la stratégie de développement de l'entreprise artisanale	P. 82
I-1.Les fondamentaux de la stratégie de l'entreprise artisanale	P. 83
I-2.La croissance, objectif ultime de l'entreprise artisanale ?	P. 90
I-3. Focus sur la stratégie de développement de l'entreprise artisanale	P. 96
II-Le dirigeant propriétaire artisan, « clé de voûte » de la « pérennité organisationnelle » de l'entreprise artisanale	P. 103
II-1. L'omniprésence du dirigeant propriétaire artisan	P. 104
II-2. Principales typologies du dirigeant propriétaire artisan	P. 108
II-3. Le rapport du dirigeant propriétaire artisan au développement	P. 115
Chapitre 3 : Les compétences du dirigeant propriétaire artisan et leur rôle dans la construction de la pérennité organisationnelle	P. 125
I-La compétence comme capacité combinatoire	P. 128
I-1. Les niveaux d'analyse du concept de compétence	P. 129
I-2. La « compétence », un essai de clarification sémantique	P. 133

II-Le concept de « compétences » appliqué au dirigeant propriétaire artisan	P. 141
II-1.Les compétences entrepreneuriales du dirigeant propriétaire artisan	P. 142
II-2.Focus sur les compétences managériales et techniques du dirigeant propriétaire artisan	P. 148
III-Une approche dynamique des compétences	P. 160
III-1.Cadre théorique : la compétence selon G. Le Boterf	P. 161
III-2.L'acquisition de compétences par le dirigeant propriétaire artisan	P. 166
Conclusion : Dimensionnement du cadre conceptuel et problématique	P. 180
PARTIE 2 : ETUDE QUALITATIVE COMPREHENSIVE	
Introduction : Architecture de l'étude qualitative compréhensive	P. 189
Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche	P. 194
I- Une recherche qualitative compréhensive par études de cas	P. 198
I-1.Pourquoi une recherche qualitative par études de cas ?	P. 199
I-2.Méthodes de recueil des données	P. 202
I-3.Méthodes d'analyse des résultats	P. 214
II- Présentation de l'échantillon	P. 220
II-1.Démarche de définition de l'échantillon	P. 221
II-2.Présentation des 30 entreprises artisanales et de leurs dirigeants propriétaires artisans	P. 228
II-3. Genèse des 30 entreprises artisanales et de leurs dirigeants propriétaires artisans	P. 235
Chapitre 5 : Analyse des résultats	P. 260
I- Les dirigeants propriétaires artisans face à la construction de la pérennité organisationnelle	P. 262
I-1. Huit scénarios et leurs logiques stratégiques sous-jacentes	P. 264
I-2. Les variables inhérentes au processus de construction de la pérennité organisationnelle – Analyse comparative	P. 305
II- L'arbitrage du dirigeant propriétaire artisan entre compétences managériales et compétences techniques et la pérennité de son organisation	P. 318
II-1.Focus sur les compétences individuelles du dirigeant propriétaire artisan	P. 319
II-2. De la délégation des compétences techniques et/ou managériales	P. 329
II-3. Synthèse : Une exploration des combinaisons possibles entre les compétences techniques et/ou managériales et de leur rapport à la question de la pérennité organisationnelle	P. 346
Conclusion : Discussion des résultats	P. 358
CONCLUSION GENERALE	P. 372
BIBLIOGRAPHIE	P. 382
TABLE DES SCHEMAS	P. 405
TABLE DES TABLEAUX	P. 407

RESUME FRANCAIS

Mots clés : dirigeant propriétaire, artisan, pérennité organisationnelle, compétences, développement, TPE.

L'entreprise artisanale représente une entreprise française sur trois¹ et exerce une des 510 activités artisanales, répertoriées dans 4 secteurs différents. Etre dirigeant propriétaire d'une entreprise artisanale ne s'improvise pas. Plus de la moitié des entreprises ont disparu au bout de 5 ans (D'Amboise et Gasse, 1982 ; Baldwin, Gorecki, 1991 ; Gasse, 1996 ; OCDE, 2002 ; Picard, 2006 ; Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006; Ndangwa et al, 2007 ; Jaeger, 2009), du fait, entre autres, d'un problème de méconnaissance du métier d'entrepreneur (Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006). Les compétences sont les facteurs clés de succès de la compétitivité de l'organisation et, par conséquent, une condition nécessaire à sa pérennité (Pralhad et Hamel, 1990 ; Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993 ; Hoskisson et al, 1999; Fourcade, Polge, 2006 ; Wernerfelt, Polge, 2008). Ce travail se propose d'explorer le rôle des compétences du dirigeant propriétaire artisan dans la manière dont il pérennise son entreprise. Une étude qualitative de type compréhensive a été menée auprès de 30 entreprises artisanales et 33 dirigeants propriétaires artisans. L'analyse comparative se fonde sur l'étude de l'ambivalence des compétences techniques, propres à la pratique d'un métier, et des compétences managériales, requises pour gérer l'entreprise artisanale. Elle s'appuie également sur l'analyse des différents niveaux de compétences (individuel, organisationnel, stratégique, environnemental) mobilisées par le dirigeant propriétaire artisan. In fine, les résultats de notre recherche permettent d'identifier les stratégies déployées pour pérenniser l'entreprise artisanale, *via* différents schémas de combinaison des compétences. Les résultats de cette recherche permettent ainsi de dépasser le concept classique de compétence et d'enrichir la notion de développement de l'entreprise artisanale par le prisme de la pérennité organisationnelle.

¹ Chambre des métiers de Vendée – Données chiffrées de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat – Janvier 2011

RESUME ANGLAIS

Keywords: owner-manager, craftsman, organizational durability, skills, development, very small firm, VSE.

The craft business represents one French company out of 3² and exercises one of the 510 craft activities, listed in 4 different sectors. You can't just suddenly become a owner-manager of a craft business. More than half of the business disappeared after 5 years (D'Amboise and Gasse, 1982; Baldwin, Gorecki, 1991; Gasse, 1996; OECD, 2002; Picard, 2006; Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006; Ndongwa et al, 2007; Jaeger, 2009), due, among other things, to a lack of knowledge of the entrepreneur's profession (Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006). Skills are the key success factors of the organization's competitiveness and, therefore, a necessary condition for its durability (Prahalad and Hamel, 1990; Grant, 1991; Amit and Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Hoskisson et al, 1999; Fourcade, Polge, 2006; Wernerfelt, Polge, 2008). This work proposes to study how the skills of the craftsman owner-manager influence the way in which he perpetuates his business. A qualitative study of understanding type was conducted with 30 craft business and 33 craftsman owner-manager. The comparative analysis is based on the study of ambivalence of technical skills, specific to the practice of a trade and, managerial skills required to manage the craft business. It's also based on the different skill's levels (individual, organizational, strategic, environmental). The analysis concluded with a reading grid of the strategies deployed to perpetuate the craft business, through different skill combination schemes. The results of this research suggest to go beyond the classical concept of skills and to enrich the notion of craft business development through the prism of organizational durability.

² Chambre des métiers de Vendée - Figures from the « *Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat* » - January 2011

INTRODUCTION

« *L'artisanat est le modèle de l'économie de demain.....c'est l'artisanat qui, en fait, aujourd'hui, est à la pointe du progrès en matière économique* »³ Renaud Dutreil.

Bijoutier de métier, Bij1⁴ a repris l'entreprise artisanale paternelle en la façonnant à son image, conformément à ses compétences techniques spécifiques de bijoutier, joaillier, sertisseur et gemmologue. Il exerce un métier de main et gère conjointement une entreprise et ses salariées. Convaincu de sa trajectoire professionnelle, Bij1 s'est battu contre les réticences parentales pour revendiquer son souhait d'exercer un métier de passion auquel il est confronté depuis le plus jeune âge. Après l'obtention d'un BTS Négociation et Relations Commerciales, il persiste dans son projet initial et entreprend une formation par alternance pour exercer le métier de bijoutier. Bij1, désormais reconnu de ses pairs grâce à la multiplicité de ses compétences techniques, entretient un lien fort avec son métier de bijoutier. Il gère parallèlement son entreprise en valorisant la spécificité distinctive de sa compétence technique, source d'avantage stratégique dans un univers concurrentiel exacerbé. L'exemple de Bij1 reflète le cœur central de notre problématique de thèse. Excellant dans la pratique d'un métier de main, le dirigeant propriétaire artisan est à la tête d'une entreprise artisanale, ce qui suppose de sa part une capacité à combiner compétences techniques et managériales pour conduire son entreprise dans le temps. Cette recherche doctorale se propose, dans cette optique, d'étudier le rôle des compétences du dirigeant propriétaire artisan sur la pérennité de son organisation.

Les Très Petites Entreprises (TPE) et les Petites Entreprises (PE) représentent entre 95 % et 98 % des entreprises recensées dans le monde (Marchesnay, 2003). On compte 2,1 millions de TPE en France qui contribuent à 9 % du Produit Intérieur Brut (Bachere, 2015). La recommandation européenne du 3 avril 1996 (mise à jour le 6 mai 2003) définit la TPE comme « *une entreprise dont l'effectif salarié est de moins de 10 personnes, le chiffre d'affaires et le bilan inférieur ou égal à 2 millions d'euros* ». 90 % des entreprises en France ont moins de 10 salariés. (Pacitto, Julien, 2006 ; Jaouen, 2006). La TPE se caractérise par son hétérogénéité (associations, travailleurs indépendants, entreprises artisanales....). Les particularités de son fonctionnement peuvent se résumer à partir des critères principaux suivants : une gestion centralisée, un système fonctionnel organique et

³ Extrait de l'allocution de Renaud Dutreil, secrétaire d'Etat aux PME, au commerce, à l'Artisanat, aux Professions libérales et à la consommation, lors de la séance de clôture de l'AG de l'APCM du 10 décembre 2003

⁴ Bij1, bijoutier, représente un des 30 cas de notre recherche qualitative dont les caractéristiques sont développées ultérieurement.

centré sur le dirigeant propriétaire, un système d'information riche mais informel, une stratégie intuitive et court-termiste et un processus de décision simple (Julien, Marchesnay, 1996 ; Chapus, Lescas, Reymaud, 1999 ; Torrès, 2008 ; Jaouen, Nakara, 2015). Certaines caractéristiques sont communes à la TPE et l'entreprise artisanale notamment le besoin d'indépendance. La spécificité du secteur de l'Artisanat, également dénommé « *secteur des métiers* », tient à son hétérogénéité mais surtout au rapport qu'entretient le dirigeant propriétaire artisan avec son métier (Polge, 2008 ; Picard, 2006, 2009).

- **L'entreprise artisanale, « Première Entreprise de France »**

L'entreprise artisanale, « *Première Entreprise de France*⁵ », constitue un des principaux moteurs de l'économie nationale. Au 1^{er} janvier 2017, le secteur de l'artisanat dépassait le cap du million d'entreprises. L'entreprise artisanale représente une entreprise française sur trois⁶ et exerce une des 510 activités artisanales, répertoriées dans 4 secteurs différents (bâtiment, services, production, alimentation). L'entreprise artisanale est définie comme suit : « *doivent être immatriculées au répertoire des métiers les personnes physiques et les personnes morales qui n'emploient pas plus de 10 salariés et qui exercent à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services relevant de l'artisanat et figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'Etat. Seules les personnes ayant la qualification requise peuvent se prévaloir auprès de leur clientèle de la qualité d'artisan ou du titre de maître artisan*⁷ ».

L'artisanat rassemble plus de 3 millions d'actifs partout en France. Avec 100 000 embauches par an et le départ à la retraite de 300 000 actifs dans les 10 ans à venir, il constitue un secteur en profonde mutation, créateur d'emplois (Polge, 2010). Pourtant, si 16 000 artisans transmettent leur entreprise chaque année, 10 000 disparaissent, faute de repreneurs (Paturel, Richomme-Huet, 2007). Etre entrepreneur de TPE ne s'improvise pas. Plus de la moitié des entreprises ont disparu au bout de 5 ans (D'Amboise et Gasse, 1982 ; Baldwin, Gorecki, 1991 ; Gasse, 1996 ; OCDE, 2002 ; Picard, 2006 ; Bayad, Boughattas, Schmitt, 2006 ; Ndongwa et al, 2007 ; Jaeger, 2009 ; Cognie, 2009), du fait, entre autres, d'une méconnaissance du métier d'entrepreneur (Bayad, Boughattas, Schmitt, 2006). Si ces chiffres attestent de la présence d'un potentiel significatif de créateurs/repreneurs, pourquoi la plupart d'entre eux ne parviennent pas à construire

⁵ Slogan utilisé par le Fond National de Promotion et de Communication de l'Artisanat (FNPCA) depuis la première campagne lancée en 1999

⁶ Chambre des métiers de Vendée – Données chiffrées de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat – Janvier 2011

⁷ Loi 96-603 du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat

la pérennité de leur organisation ? C'est ce que cette recherche doctorale se propose d'explorer.

La petite entreprise est souvent assimilée, à tort, comme une « *mini-PME* », « *un modèle réduit* », voire le stade infantile « *d'une PME en devenir* » (Julien, Marchesnay, 1987 ; Marchesnay, 2003 ; Torrès, 2009 b). Pourtant, la TPE est une structure à part entière, centrée sur le dirigeant propriétaire (Marchesnay, 2003 ; Torrès, 2003 ; Fourcade, Polge, 2006 ; Jaouen, 2008). Le rapport 2016 de la DGE (Direction Générale des Entreprises) concernant « *les chiffres clés de l'Artisanat* » aboutit au constat suivant : 62 % des entreprises artisanales n'ont pas de salarié et 28,4 % ont entre 1 et 5 salariés. Les entreprises artisanales employant plus de 6 salariés ne concernent que 9,7 % des cas de figure. En somme, 90 % des entreprises artisanales françaises ont moins de 5 salariés. Ceci explique notamment la relation particulière qui unit l'organisation à son dirigeant propriétaire, souvent créateur (ou repreneur). Le dirigeant propriétaire est l'initiateur du processus entrepreneurial et le garant de son succès (Boughattas-Zrig, 2011). Sa tâche n'est pas simple, compte tenu de son rôle central. Le faible potentiel de ressources mobilisables fait, qu'en apparence, le dirigeant propriétaire d'entreprise artisanale doit assumer, à lui seul, l'ensemble des fonctions managériales et la fonction productive (Polge, 2008, Picard, 2006, 2009 b). Ce fonctionnement égocentré engendre une relation « *proxémique* » entre le dirigeant propriétaire et son organisation, impliquant un « *effet de grossissement* » (Mahé de Boislandelle, 1998 ; Torrès, 2003, 2009 b). L'entreprise artisanale et son dirigeant propriétaire sont ainsi liés par une relation particulière où « *ce qui est proche est prioritaire à ce qui est loin* ». Si cette relation de proximité est un atout sur le marché, elle n'est pas sans incidence pour le dirigeant sur la façon de gérer son entreprise sur le court et moyen terme. Ses objectifs personnels se confondent, bien souvent, avec ceux de sa structure ce qui débouche sur une relation fusionnelle et un fonctionnement, qualifié par Bruyat (1994), de « *dialogique* ». L'entreprise artisanale a tendance à s'enfermer sur ce qui lui est proche et par conséquent, à manquer de distance par rapport aux problématiques structurantes, comme les décisions stratégiques à long terme. La distinction entre l'entreprise artisanale et la TPE, en règle générale, réside dans son rapport au métier, illustré par le « *système identitaire artisanal* » (Picard, 2006, 2009 b). Le dirigeant propriétaire, au cœur du système identitaire, est centré sur son métier et ses références techniques, ce qui constitue sa spécificité majeure par rapport à un dirigeant de TPE « *classique* ». Cette focalisation métier a des incidences directes sur le développement de son entreprise. Créer ou développer son entreprise, c'est avant tout, pour le dirigeant propriétaire artisan, maîtriser une activité et, plus globalement, son métier (Polge, 2008).

- **Des aspirations de développement différenciées**

L'idée que « *la petite entreprise doit croître pour vivre, ou survivre* » (Churchill, Lewis, 1987), ne correspond pas à la description de Marchesnay (2004) de « *l'hypofirme* », TPE dont le succès repose, entre autres, sur sa petite taille. Les statistiques contredisent d'ailleurs cette assertion. La France compte 2,1 millions d'entreprises, qualifiées de TPE et une majorité d'entre-elles ne croîtront pas, ou peu (Storey, 1994 ; Reynolds, White, 1997 ; Aldrich, 1999). D'autres aspirations permettent au dirigeant propriétaire de conduire son organisation, de manière efficiente, dans le changement, tout en préservant son identité. Il s'agit de considérer la relation dialogique (Bruyat, 1993 ; Fonrouge, 2002) entre le dirigeant propriétaire et son organisation, qui fait de lui le personnage clé de la stratégie de développement participant à la pérennisation de son entreprise (Reijonen, Komppula, 2007 ; Delmar, Wiklund, 2008 ; Fillion, 2008 ; Anderson, Tell, 2009 ; Jaouen, 2010 ; Higgins et al., 2013 ; Garavan et al., 2015 ; Jaouen, Larsch, 2015). La « *stratégie d'entreprise* » peut se concevoir comme une adaptation de l'organisation à un futur que l'on ne sait pas prévoir, un moyen pour l'organisation d'avancer dans un contexte incertain (Morin, 1990). Appliquée à l'entreprise artisanale, quatre variables sont indispensables pour appréhender la stratégie de l'organisation : « *l'environnement* », « *les ressources propres à l'organisation* », « *les buts* » et « *la relation du couple métier / mission* » (Julien, Marchesnay, 1987 ; Marchesnay, 2004).

Dans les petites entreprises, les buts de l'entreprise sont ceux énoncés par le dirigeant propriétaire (Reijonen, Komppula, 2007). Ce dernier n'a pas comme but unique la recherche du profit, via la croissance, et la survie de son organisation n'est pas dépendante de ce but (Fourcade, Polge, 2006, 2008). D'autres aspirations lui permettent de conduire son organisation, de manière efficiente, dans le changement, tout en préservant son identité. La satisfaction de la clientèle, le rapport au travail bien fait, la préservation de l'emploi... sont autant d'éléments qui entrent en ligne de compte (Zarca, Jaeger, Gresle, 2009). L'attitude favorable à la croissance dépend des traits de personnalité du dirigeant propriétaire artisan (détermination, attitude....), de son niveau d'expertise (diplômes, expériences antérieures...), de la prédisposition de son organisation (capacité à assurer une qualité de vie, une sécurité financière....) et de son intégration dans les réseaux personnels et professionnels. Trois aspirations principales sont récurrentes : « *l'indépendance* », « *l'autonomie* » et la « *pérennité* ». Statistiques à l'appui⁸, la croissance ne représente pas un facteur clé de succès dans la conduite efficiente de l'entreprise artisanale (Marchesnay, 2004). Le dirigeant propriétaire n'œuvre pas systématiquement pour un développement par la croissance (Fourcade, Polge, 2006, 2008 a). Le terme de « *développement* » doit ainsi être entendu comme la volonté du dirigeant d'assurer la continuité de son entreprise, sans que cela passe fatalement par l'amélioration d'indicateurs comme le chiffre d'affaires, l'effectif ou la valeur ajoutée (Delmar et

⁸ 90 % des entreprises artisanales ont moins de 5 salariés et 2,1 millions de TPE en France

Wiklund, 2008). Cette acception du terme « *développement* » amène à s'interroger sur la notion de « *pérennité* », et plus exactement la « *pérennité organisationnelle* » qui pourrait se définir comme « *la capacité d'une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité* » (Mignon, 2009, p. 4). La « *pérennité organisationnelle* » sous-tend une aptitude pour l'organisation à entreprendre des changements structurels pour s'adapter à des événements, plus ou moins ponctuels et importants, sous couvert de solutions durables dans le temps.

Ainsi, trois axes de développement sont détectés par certains auteurs (Polge, Loup, 2004 ; Fourcade, Polge, 2006 et Polge, 2008 a) : la stratégie de développement interne, le développement externalisé par la non croissance ou par le développement incrémental. Chacune de ces stratégies de développement dépend principalement du profil du dirigeant propriétaire artisan, compte tenu de son rôle central dans les décisions stratégiques de son organisation. De ce dernier dépend ainsi la possibilité, pour l'entreprise artisanale, de mettre en œuvre des combinaisons de réflexion et d'action stables et fiables dans le temps (Mignon, 2009) permettant à l'entreprise artisanale de se renouveler et de s'adapter (Benghozi, 2009).

- **Les compétences du dirigeant propriétaire au cœur de la construction de la pérennité organisationnelle**

Le dirigeant propriétaire artisan représente le personnage central de la stratégie de développement de l'entreprise artisanale (Reijonen, Komppula, 2007 ; Delmar, Wiklund, 2008 ; Fillion, 2008 ; Anderson, Tell, 2009 ; Jaouen, 2010 ; Higgins et al., 2013 ; Garavan et al., 2015 ; Jaouen, Larsch, 2015). La recherche fait état de nombreuses typologies de dirigeants propriétaires qui peuvent, de manière consensuelle, être scindées en deux profils principaux : « *l'artisan traditionnel* », d'une part, centré davantage sur l'exercice de son métier, et « *l'artisan entrepreneur* », considérant son rapport au « *métier* » comme l'opportunité de composer avec l'environnement, sans attachement particulier à l'exercice pratique et productif en tant que tel. Selon le profil du dirigeant propriétaire, sa conception du développement de son organisation apparaît ainsi différente. Axée sur la croissance pour « *l'artisan entrepreneur* », elle sera fondée davantage sur la pérennité pour « *l'artisan traditionnel* » (Marchesnay, 1991). La finalité de « *l'artisan traditionnel* » est de pérenniser son affaire pour subvenir aux besoins de sa famille. Par contraste, « *l'artisan entrepreneur* » cherche à maximiser ses profits et saisir les opportunités de l'environnement. Si les dirigeants propriétaires « *artisan traditionnel* » et « *artisan entrepreneur* » n'ont pas le même rapport à la croissance, ils œuvrent, tous deux, pour la continuité de leur organisation. Le dirigeant propriétaire doit ainsi faire preuve de compétences individuelles particulières pour gérer la construction de la pérennité organisationnelle dans un environnement de plus en plus bouleversé par les mutations du secteur de l'artisanat (Picard, 2009 ; Thévenard-Puthod, Picard, 2015).

La question des compétences du dirigeant propriétaire artisan est peu évoquée directement (Laviolette, Loué, 2006). Les recherches s'intéressent davantage à son profil et son identité (Picard, 2009 ; Thévenard-Puthod, Picard, 2013), sa stratégie (Jaouen, 2006 ; Richomme-Huet, 2006) ou bien encore aux problématiques de reprise ou transmission (Picard, 2009 ; Barbot-Grizzo, 2012). Pourtant, les mutations du secteur des métiers entraînent une transformation de la population des dirigeants propriétaires, avec une séparation entre gestion, d'une part, et production d'autre part (Mazaud, 2012). « *L'homme de métier* », le producteur, cède du terrain au profit du « *gestionnaire* ». Marchesnay (2014) évoque toute la potentialité des entreprises de petite taille, centrées sur des compétences spécifiques et distinctives, intériorisées par le dirigeant propriétaire artisan, appelé à devenir « *l'idéal type de l'entrepreneur du nouveau capitalisme* » (p. 18). Une lecture par les compétences semble intéressante pour étudier à la fois cette transformation et comprendre son impact tant sur le développement de l'entreprise artisanale que l'orientation que le dirigeant propriétaire compte donner à son métier.

Le fait d'assumer l'ensemble des fonctions exige du dirigeant propriétaire un nombre important de compétences (Bird, 1988), essentielles à la pérennité de son organisation (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993). Le dirigeant propriétaire est le moteur de l'entreprise, le « *chef de cordée* » (Bayad, Garand, 1998). Les spécialistes tentent d'identifier les caractéristiques des entrepreneurs à succès (Bayad et al., 2006). Blawat (1995) distingue ainsi trois dimensions différentes : la personnalité, la motivation et les compétences. Historiquement, les deux premières dimensions étaient étudiées, même si d'autres recherches, comme celle de Lorrain et Dussault (1988), ont démontré que les traits et les motivations ne discriminent pas les entrepreneurs à succès, de ceux à échec. Si les traits de personnalité prédisposent à la création d'entreprise, ils n'expliquent pas le succès une fois l'entreprise démarrée. Les compétences constituent un meilleur indicateur de performance des entrepreneurs. La tâche des entrepreneurs est complexe, même pour les entrepreneurs à la tête d'une jeune entreprise artisanale, car cela nécessite une multitude de compétences propres aux petites entreprises (Bird, 1989).

Les compétences sont les facteurs clés de succès de la compétitivité de l'organisation et, par conséquent, une condition nécessaire à sa pérennité ou son développement (Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Peteraf, 1993 ; Hoskisson et al, 1999 ; Fourcade, Polge, 2006 ; Polge 2008). En considérant le rôle du dirigeant propriétaire dans l'entreprise artisanale (Picard, 2009 ; Thevenard-Puthod, Picard, 2013) et la proximité spatiale et temporelle de ces organisations (Torrès, 2009), le dirigeant propriétaire artisan apparaît au cœur du développement de son organisation. L'avantage concurrentiel de l'entreprise artisanale apparaît ainsi étroitement dépendant du capital de compétences individuelles détenu par son dirigeant propriétaire. Caractérisé par une fonction entrepreneuriale in-divisée (Mc Guire, 1976), le dirigeant propriétaire artisan compte bien souvent sur ses seules ressources personnelles. S'agissant d'un

processus continu, les compétences doivent sans cesse être renouvelées, étoffées pour assurer la pérennité de l'entreprise. Le capital de chaque dirigeant propriétaire, hétérogène d'un individu à un autre, sera développé de manière différente au cours même de l'activité. La compétence est un processus dynamique qui évolue dans le temps et résulte de choix opérés par le dirigeant propriétaire, dans la combinaison de ses ressources. Ce dernier mobilise des ressources, personnelles et de réseaux, pertinentes dans le cadre de situations professionnelles, en vue d'atteindre des résultats, pour répondre à des enjeux (Le Boterf, 2002, 2013). Il apprend dans l'action et génère ainsi des compétences additionnelles, grâce au retour réflexif et l'enrichissement de sa fonction de stockage, notamment (Dejoux, 2001).

De nombreux auteurs démontrent que les compétences du dirigeant propriétaire représentent, si ce n'est la condition essentielle, du moins un facteur majeur du succès d'une TPE artisanale durant les premières années de création notamment (Boughattas-Zrig, 2011). A terme, elles garantissent aussi la pérennité de l'organisation. Les définitions du concept de « *compétence* » sont nombreuses, même si certains auteurs ont proposé un consensus autour de dénominateurs communs (Cohen, Soulier, 2004). Parmi l'ensemble des définitions proposées, la définition de Le Boterf (2002, p. 46) est celle que nous retiendrons pour ce travail de recherche : « *La compétence n'est pas un état. C'est un processus. Un être compétent est capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des événements, de prendre des initiatives, d'arbitrer, de coopérer. Une personne compétente sait agir avec pertinence dans un contexte particulier en choisissant et en mobilisant des ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, ressources émotionnelles....) et des ressources de réseaux (banque de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise....)* ». Le Boterf (2002) considère « *la compétence* » comme un processus dynamique et continu où l'acteur prend la responsabilité, l'initiative de faire face à des situations professionnelles spécifiques, en faisant appel à ses capacités personnelles et de réseau. Cette définition semble la plus adaptée au contexte de l'entreprise artisanale et son dirigeant propriétaire. Au sein d'une même organisation, la compétence sera abordée à différents niveaux : individuel, collectif, stratégique et environnemental (Retour, 2005). Entretien une relation fusionnelle avec son entreprise, la spécificité du fonctionnement de l'entreprise artisanale amène une considération particulière de ces niveaux. La pérennité de l'entreprise artisanale repose sur les compétences individuelles du dirigeant propriétaire artisan, souvent définies autour de la trilogie savoir / savoir-faire / savoir-être (Durand, 2000). Le dirigeant propriétaire artisan compose entre ses rôles de « *gestionnaire* » et de « *producteur* » qui exige de sa part un panel varié de compétences individuelles, notamment une combinaison de ses compétences techniques et managériales. De la nature de cette combinaison et des conditions de sa mise en œuvre dépendra le projet de pérennisation de son organisation (par le développement, la croissance ou la non croissance).

- **Une problématique de recherche centrée sur le dirigeant propriétaire artisan et le rôle de ses compétences dans la construction de la pérennité organisationnelle**

Notre objet de recherche consiste à étudier le dirigeant propriétaire d'une entreprise artisanale. De nombreux travaux se sont intéressés au développement des entreprises de plus de 20 salariés (Davidsson et al, 2007) ou aux startups (Barinnger, Jones et Neubaum, 2005), aux artisans développant de nouveaux concepts high tech (les fameuses gazelles de Birch, 1987), aux artisans répertoriés aux métiers d'arts (Loup, 2003 a), à un secteur de l'artisanat plus particulièrement.....D'autres ont étudié « *l'archétype* » de l'artisan traditionnel et notamment son savoir-faire, son fameux « *tour de main* ». Le dirigeant propriétaire artisan est « *un homme de main* », garant de la production de son entreprise, certes, mais, c'est aussi un « *chef d'entreprise* » qui doit mener à bien son projet entrepreneurial. Ce constat soulève de multiples questions. Quel rapport le dirigeant propriétaire artisan entretient-il à ses compétences techniques et ses compétences managériales ? Quels arguments / combinaisons de compétences privilégie-t-il pour construire la pérennité de son organisation ? Comment ces combinaisons évoluent-elles dans le temps ?

Cette recherche entend s'interroger sur les causes de cette défaillance et a pour objectif de s'intéresser au rôle des compétences du dirigeant propriétaire artisan dans la pérennité de son organisation. Plus exactement, quel est le rôle des compétences du dirigeant propriétaire artisan, techniques et managériales, dans la survie de l'entreprise artisanale ? Ainsi, la problématique de cette recherche consiste à **comprendre comment le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale agit avec compétence dans la construction de la pérennité organisationnelle**. L'objectif général est alors de mettre en valeur les combinaisons de ressources, et, notamment, l'équilibre entre compétences techniques et managériales, que le dirigeant propriétaire met en œuvre pour pérenniser son organisation.

- **Une problématique de recherche déclinée en deux questions**

Notre problématique générale de recherche se scinde elle-même en deux questions. La première consiste à comprendre la nature des variables que le dirigeant propriétaire artisan prend en compte dans la construction de la pérennité organisationnelle. La deuxième question de recherche s'efforce d'analyser comment le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale agit avec compétence en faveur de la pérennité de son organisation, en combinant de façon originale différents niveaux et types de compétences.

Quelles sont les variables que le dirigeant propriétaire artisan prend en compte dans la construction de la pérennité de son organisation ?

L'enjeu de cette question est de comprendre la nature des variables susceptibles d'influencer la pérennité de la TPE artisanale et comment le dirigeant propriétaire artisan agit avec compétence pour intégrer ces variables dans un projet cohérent de construction de la pérennité de sa structure.

Des invariants permettent de définir la TPE, de manière générale, et l'entreprise artisanale, de manière plus spécifique : la proxémique, le rapport dialogique entre le dirigeant propriétaire et son organisation, le réseau, l'identité artisanale, l'environnement.... La relation fusionnelle que le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale entretient avec son organisation permet difficilement de dissocier la trajectoire de la TPE artisanale de la trajectoire personnelle du dirigeant propriétaire. Cette relation est d'autant plus intense qu'il dispose d'un nombre limité de ressources internes. Les compétences environnementales du dirigeant propriétaire sont donc essentielles. Le dirigeant propriétaire fait appel à son entourage, de manière plus ou moins formelle, pour un conseil, une information, pour se sécuriser dans son processus de décision et limiter ainsi la prise de risque. Le dirigeant propriétaire est loin d'être esseulé, contrairement aux idées reçues. Son réseau, même s'il n'est pas impliqué officiellement dans l'organisation, exerce une influence dans ses décisions. Les compétences du dirigeant propriétaire évoluent ainsi dans le temps, à mesure de l'acquisition de nouvelles compétences dans l'action.

Comment le dirigeant propriétaire artisan arbitre-t-il entre ses compétences managériales et ses compétences techniques, en vue de la construction de la pérennité de son organisation ?

L'enjeu de cette question est de comprendre comment le dirigeant propriétaire artisan compose entre ses compétences managériales et ses compétences techniques en vue de la pérennité de son organisation. Il s'agit ainsi d'interroger la capacité du dirigeant propriétaire, grâce à son capital de compétences, à s'approprier l'identité artisanale et les contraintes de son environnement.

Le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale se caractérise par une nécessaire polyvalence entre compétences managériales et compétences techniques. L'identité artisanale joue un rôle sur les compétences du dirigeant propriétaire. La formation du métier par l'apprentissage, la légitimité auprès des pairs, la concentration des cursus de formation... focalisent le dirigeant propriétaire sur l'acquisition de compétences techniques. Ce fort ancrage le pousse à adopter une trajectoire qui n'est plus nécessairement adaptée au contexte actuel.

Pour répondre à ces questions, la recherche mobilise différents **cadres théoriques**. Concernant l'approche du système de gestion de l'entreprise artisanale, nous nous rapprochons de la thèse « *proxémiste* », et, plus particulièrement, des

travaux de Torrès (2003, 2009), sur le « *management sensoriel* », et des travaux de Mahé de Boislandelle (1998), sur « *l'effet de grossissement* ». La spécificité de l'entreprise artisanale, centrée sur son « *métier* » est appréhendée à travers la notion de « *système identitaire artisanal* ». La compréhension de l'identité artisanale s'appuie sur les travaux de Picard (2006, 2009). La notion de « *développement* » et les liens qu'elle entretient avec la question de la pérennité organisationnelle sont explorés à travers les trois axes de développement de la TPE artisanale proposés par Fourcade, Polge (2005) et Polge (2008) et les travaux de Delmar et Wiklund (2008). Enfin, le concept de compétence s'appuie sur l'approche combinatoire de la compétence de Le Boterf (2002, 2013), les quatre niveaux d'analyse des compétences de Retour (2005) et la notion de « *compétence marginale* » de Dejoux (2001).

- **Le cadrage de la recherche : un focus sur la pérennité de la TPE artisanale française, une approche dynamique à travers le prisme des compétences**

La recherche doctorale se concentre sur les entreprises artisanales dans le contexte français. Chaque pays, y compris au sein de l'Union Européenne, dispose de définitions divergentes concernant le « *secteur des métiers* » (Fillis, 2002 ; Pacitto, Richomme, 2004). De nombreuses définitions assimilent le dirigeant propriétaire artisan, à l'artisanat, au sens du « *fait main* » (Julien, Marchesnay, 1987 ; Leissle, 2017). Le seul dénominateur commun réside finalement dans le rapport au métier des entreprises (Fourcade, Polge, 2006) et au poids économique important des entreprises artisanales dans la plupart des pays développés (Fillis, 2002 ; Paige, Littrel, 2002 ; Jaeger, 2009). Compte tenu de la diversité des définitions, tant au niveau européen que mondial, nous avons choisi de nous focaliser sur le contexte français et de retenir trois critères « *d'activité, de dimension et d'indépendance* », permettant de qualifier la TPE artisanale et de circonscrire ainsi les contours de notre objet de recherche.

L'objet de cette recherche ne consiste pas à faire un état linéaire des compétences du dirigeant propriétaire d'entreprise artisanale, à travers la mise en place ou l'étude d'un référentiel des compétences du dirigeant propriétaire artisan. En cohérence avec une représentation de la compétence comme processus dynamique, nous défendons l'idée qu'un individu peut être doté d'un certain nombre de compétences mais ne pas savoir les activer, les combiner. Ainsi, l'idée n'est pas de lister les compétences d'un dirigeant propriétaire artisan mais de comprendre davantage « *qu'est-ce qu'un dirigeant propriétaire artisan qui agit avec compétence ?* ». Plus précisément, cette recherche entend comprendre les différentes combinaisons de compétences que mobilise le dirigeant propriétaire en faveur de la pérennité de son organisation. Cette architecture complexe de compétences s'étudie dans le temps afin de comprendre comment le dirigeant

propriétaire l'adapte face à l'environnement, aux événements internes et externes, à la gestion de son réseau.....

Enfin, le dernier point de cadrage de cette recherche concerne la phase de pérennité organisationnelle, traditionnellement peu abordée dans les travaux empiriques (Mignon, 2009). Il s'agit de comprendre comment l'entreprise artisanale peut perdurer dans le temps en utilisant une grille de lecture par les compétences du dirigeant propriétaire aux dépens d'autres stratégies de recherche qui s'efforcent de mesurer la pérennité d'une organisation au travers d'indicateurs financiers, de l'obtention de nouveaux marchés, du développement de nouvelles innovations. L'avantage d'une approche de la pérennité par le prisme des compétences est d'être plus complète que l'étude des seuls traits et motivations des dirigeants propriétaires.

- **Une recherche qualitative par études de cas**

Ce travail se fonde sur un positionnement épistémologique interprétativiste, correspondant à la visée compréhensive de notre objet de recherche. L'objectif est de comprendre le sens que les dirigeants propriétaires artisans donnent à leur réalité et particulièrement, au rôle de leurs compétences dans la construction de la pérennité de leur organisation. Ce travail de recherche ne consiste pas à expliquer, à justifier (« *positivisme* ») ou à construire (« *constructivisme* »). La réalité est, de notre point de vue, dépendante de l'observateur, au sens où la réalité dépend de la conscience du chercheur qui expérimente et observe (Girod-Séville, Perret, 1999). Les « *interprétativistes* » conçoivent que le processus de création de connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité (Burrell, Morgan, 1979). Ainsi, il s'agit de comprendre la réalité au travers les interprétations qu'en font les dirigeants propriétaires artisans. Le travail du chercheur, dans ce cadre, consiste à faire sens de ces interprétations multiples pour produire sa propre grille de lecture du phénomène à l'œuvre.

Le choix d'une approche qualitative de type compréhensive se justifie quant à notre objectif de recherche, le but étant d'observer le phénomène, de l'intérieur, par une observation dynamique des spécificités du contexte de notre recherche (Zardet, 2004) et de comprendre, en profondeur, le rôle des compétences du dirigeant propriétaire dans l'émergence de la pérennité organisationnelle (Wacheux, 1996 ; Thiétart et al., 2007 ; Yin, 2008). La recherche s'appuie sur un raisonnement abductif et une approche par processus, étudiant le phénomène dans toute sa dynamique (Grenier et Josserand, 2007). Un certain nombre d'itérations ont eu lieu, notamment entre la phase de collecte et d'analyse des données et ont permis de façonner, à mesure, notre objet de recherche. Notre approche, par processus, consiste à décomposer notre objet de recherche, la construction de la pérennité organisationnelle à travers le prisme des compétences du dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale, puis, à le décrire et le comprendre dans le temps, pour enfin l'analyser (Grenier et Josserand, 2007).

La recherche s'appuie sur un échantillon de 30 entreprises artisanales et leurs dirigeants propriétaires, et s'articule en deux phases distinctes. Une première phase, en 2012-2013, a consisté en une étude de cas unique, de type longitudinale, puis une deuxième phase, en 2014-2015, en une étude de cas multiple, sur le reste de l'échantillon. La méthode par études de cas a été sélectionnée car elle permet de restituer toute la complexité du phénomène étudié et de s'intéresser aux dirigeants propriétaires, à leurs enjeux et aux représentations qu'ils développent du rôle des compétences dans la construction de la pérennité organisationnelle (Gavard-Perret et al, 2011), ceci dans leur contexte (Hlady-Rispal, 2002). La multiplicité des cas trouve son intérêt dans les possibilités de comparaisons multidimensionnelles (niveau individuel, organisationnel, sectoriel). La visée processuelle de notre recherche a conduit à favoriser des études de cas de type longitudinal, afin d'étudier la dynamique des combinaisons de compétences et la construction de la pérennité organisationnelle dans le temps (Yin, 2003, 2008). La méthodologie de recherche mobilise une approche qualitative (études de cas, entretiens biographiques, semi-directifs, observation.....), permettant une meilleure appréhension de la réalité des acteurs interviewés par le chercheur (Jones, 1985) et renforçant la triangulation des données (Hussey, 1997 ; Hlady-Rispal, 2002). Une phase documentaire, générale et spécialisée, a été entreprise, afin d'acquérir les connaissances nécessaires pour déployer les autres méthodes de recueil des données et permettre une triangulation entre les données secondaires et primaires. Une série d'entretiens, de type biographiques ou semi-directifs, auprès des dirigeants propriétaires de notre échantillon a ensuite été menée. Cette méthode de recueil fut complétée par une enquête et des phases d'observation, participantes ou non, selon les cas.

L'échantillon prend en compte les contraintes inhérentes au terrain et à la diversité que représente le « *secteur des métiers* ». Des critères dits « *d'homogénéité* » (la taille, le territoire et le statut d'entreprise artisanale.....), facilitant les comparaisons inter-cas sur des variables similaires, et des critères dits de « *diversité* » (le choix des métiers, statuts, date de création), préservant la diversité du secteur des métiers, ont été mis en place. Les 30 entreprises (et leurs 33 dirigeants propriétaires) sont toutes immatriculées au répertoire des métiers comme des entreprises artisanales. 16 métiers ont été sélectionnés, 4 par secteur de l'Artisanat. Ainsi, le secteur de l'alimentation est représenté par les métiers de boulanger, pâtissier, boucher et traiteur ; le secteur de la fabrication par les métiers de bijoutier, styliste, scieur et imprimeur ; le secteur du bâtiment par les métiers d'électricien, menuisier, maçon et peintre ; enfin, le secteur des services par les métiers de maréchal-ferrant, ambulancier, informaticien et coiffeur. Deux entreprises par métier ont été déterminées, soit 32 entreprises⁹. Les entreprises évoluent sur un territoire rural commun et ont moins de 5 salariés. Les statuts des entreprises sont diversifiés et, à une exception près, les entreprises ont été créées (ou reprise) entre

⁹ Deux entreprises artisanales ont été enlevées de l'échantillon par rapport à la qualité des données recueillies, cf. partie 2, section 1 pour des justifications supplémentaires.

1987 et 2012. L'échantillon comprend une population diplômée et, majoritairement, en filiation directe avec l'Artisanat, l'entrepreneuriat ou le métier.

Il s'agit alors de nous immerger dans un phénomène et de comprendre le sens que les dirigeants propriétaires artisans donnent au rôle de leurs compétences dans la construction de la pérennité de leur organisation (Thiéart et al., 2007 ; Evrard et al., 2009). L'interprétation des résultats de l'étude qualitative traite les données en expliquant le « *pourquoi du comment* » des événements, dans des situations concrètes et contextualisées dans l'espace et le temps (Yin, 1994). L'analyse qualitative des données est articulée autour de deux démarches principales. La première concerne la construction collaborative de cartes cognitives. La deuxième consiste en une analyse de contenu (Bardin, 2003). Afin de traiter le volume important de données riches et diversifiées et de les ordonner, l'utilisation du logiciel N'Vivo, version 10, s'est avérée fort utile. L'analyse de contenu a été opérée par un découpage informatisé des informations primaires, recueillies par les études de cas, et la construction de grilles d'analyse. Ces grilles ont servi, selon une lecture horizontale (par thèmes) et verticale (par cas), à coder et classer les verbatims (Blanchet et Gotman 1992 ; Bardin, 2003). L'analyse des données a permis, ainsi, une appréhension des informations de manière multi-dimensionnelle. Des méthodes de recoupement et de comparaison ont été utilisées pour analyser les résultats. La démarche a consisté, pour le chercheur, à effectuer une analyse cas par cas, tant du dirigeant propriétaire artisan que de son organisation. Puis, une analyse comparative par métier a été engagée ainsi que par secteur d'activité de l'Artisanat. La revue de littérature (notamment, l'approche par les niveaux de compétences de Retour, 2005), a permis de structurer les résultats.

La première partie de ce manuscrit expose la revue de littérature. Dans un premier temps, l'entreprise artisanale est définie dans ses points communs avec la TPE. L'analyse se centre, entre autres sur les caractéristiques du système de gestion de l'entreprise artisanale, marquées par la relation de « *proximité* » (Torrès, 2003, 2009) et la spécificité de la relation au métier à travers le « *système identitaire artisanal* » (Picard, 2006). Dans un second temps, le dirigeant propriétaire artisan, personnage clé de la gestion de l'entreprise artisanale, est analysé dans son rapport à la pérennité de son organisation. Enfin, dans un dernier temps, les compétences du dirigeant propriétaire, fondamentales dans la pérennité de son organisation sont étudiées, notamment du point de vue des combinaisons entre compétences managériales et techniques.

La deuxième partie est consacrée à l'étude qualitative, de type compréhensive. Un premier chapitre présente la méthodologie et le positionnement épistémologique, le design de la recherche, les méthodes de recueil et d'analyse des données. Un deuxième chapitre présente les résultats de la recherche. La mise en évidence des variables inhérentes à la construction de la pérennité organisationnelle

et la façon dont le dirigeant propriétaire artisan les agence dans un projet cohérent constituent le premier temps de l'analyse. Dans un second temps, les résultats exposent les différents arbitrages opérés par le dirigeant propriétaire artisan entre compétences techniques et managériales et leur incidence sur la pérennité de la structure. Une attention particulière dans ce cadre est accordée à la délégation de compétences auprès de tiers. Enfin, les différentes combinaisons possibles entre les 4 niveaux de compétences (individuel, organisationnel, stratégique et environnemental) et leur incidence sur la pérennisation de l'organisation sont illustrées par la présentation de 6 idéaux-types.

PARTIE 1

REVUE DE LITTERATURE

« *L'entreprise artisanale, première entreprise de France* »

INTRODUCTION

Architecture de la revue de littérature

La Très Petite Entreprise (TPE) est une organisation à part entière. Il n'est plus possible de la considérer comme une « *future entreprise* », une « *sous-entreprise* », une « *quasi ou une non entreprise* » (Marchesnay, 2003). La petite entreprise prospère en tant que telle sans dépasser une taille critique qui lui ferait perdre de son efficacité. Elle a joué et joue un rôle irremplaçable dans la vie économique, aux côtés des moyennes, grandes et très grandes entreprises. Elle rencontre, toutefois, peu d'écho dans la production académique et souffre, plus largement, d'un déficit de reconnaissance. Les élus préfèrent considérer les entreprises de marché, plus propices à des actions médiatiques porteuses. Quant à la communauté de chercheurs, elle aborde encore trop rarement cet objet de recherche qui s'avère trop disparate à étudier (Richomme, 2006). Les activités libérales et l'artisanat représentent la majorité des TPE. La grande majorité des entreprises artisanales relève de la sphère des micro-entreprises : 96 % ont moins de 10 salariés. Dans cette sphère des entreprises de moins de 10 salariés, l'artisanat représente 31 % des entreprises¹⁰. Au 1^{er} janvier 2017, le secteur de l'artisanat dépassait le cap du million d'entreprises et rassemblait plus de 3 millions d'actifs, partout en France. L'artisanat, première entreprise de France, avec 100 000 embauches par an et le départ de 300 000 actifs dans les 10 ans à venir, constitue un secteur en profonde mutation, créateur d'emplois (Polge, 2010). La loi 96-603 du

¹⁰ Tableau économique de l'Artisanat, Cahier 1 : les entreprises artisanales dans le tissu économique, Etudes et recherches de l'Institut Supérieur des Métiers (ISM), édition 2016

5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat précise que « *doivent être immatriculées au répertoire des métiers les personnes physiques et les personnes morales qui n'emploient pas plus de 10 salariés et qui exercent à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services relevant de l'artisanat et figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'Etat. Seules les personnes ayant la qualification requise peuvent se prévaloir auprès de leur clientèle de la qualité d'artisan ou du titre de maître artisan* ».

La TPE a un système de gestion spécifique, fondé sur une relation quasi fusionnelle entre le dirigeant propriétaire et son entreprise (Bruyat, 1993 ; Fonrouge, 2002 ; Torrès, 2009). Compte tenu de cette relation entre la TPE et son dirigeant propriétaire, la proximité structure les modes d'action et de décision. Ce qui est proche est prioritaire à ce qui est loin (Mahé de Boislandelle, 1998). Le fonctionnement de la TPE est fondé sur une relation de proximité hiérarchique, fonctionnelle, temporelle, spatiale..... (Torrès, 2003, 2009). Le concept proxémique est ainsi largement utilisé par la communauté de chercheurs pour analyser les problématiques de gestion de la petite entreprise. Pour autant, peut-on dire que l'entreprise artisanale est une TPE comme une autre ?

Le secteur de l'Artisanat s'illustre par son hétérogénéité mais surtout dans le rapport qu'entretient le dirigeant propriétaire artisan avec son métier. Créer ou développer son entreprise, c'est d'abord pour le dirigeant propriétaire artisan maîtriser une activité et plus globalement son métier (Polge, 2008). Le dirigeant propriétaire est centré sur son métier et ses références techniques (Picard, 2006, 2009). Cette focalisation sur le métier peut-elle avoir des incidences sur le développement de l'entreprise artisanale ?

La très petite entreprise est souvent assimilée, à tort, comme une « *mini-PME* », « *un modèle réduit* » voire le stade infantile d'« *une PME en devenir* » (Julien et Marchesnay, 1987 ; Marchesnay, 2003 ; Torrès, 2009). Churchill et Lewis (1987) affirment que, si la petite entreprise survit aux premières années d'existence, elle n'a d'autre finalité que de devenir une grande entreprise. Pourtant, des milliers de petites entreprises sont pérennes, et ce, en dépit de leur faible taille. Ainsi, la France compte 2,1 millions entreprises (Bachere, 2015), qualifiées de TPE et une majorité d'entre elles ne croîtront pas ou peu (Storey, 1994 ; Reynolds et White, 1997 ; Aldrich, 1999). La TPE est souvent qualifiée d'organisation de petite taille, de structure simple, et donc, pauvre en ressources, avec un management intuitif et centralisé, une spécialisation des salariés et un système d'information rudimentaire (Jaouen, Nakara, 2015). Son fonctionnement organique est centré sur le dirigeant propriétaire qui maîtrise à lui seul quasiment toutes les fonctions. (Bayad et al., 2006 ; Thévenard-Puthod, Picard, 2015). Les variables indispensables pour appréhender la stratégie de l'entreprise artisanale s'articulent autour des dimensions suivantes : « *l'environnement* », « *les ressources propres à l'organisation* », « *les buts* » et « *la relation du couple métier / mission* » (Julien, Marchesnay, 1987 ; Marchesnay, 2001).

En lien avec ces dimensions, la pérennité représente un enjeu central pour la Très Petite Entreprise. Cette dernière peut-elle, pour autant, survivre sans se développer ? Le dirigeant propriétaire peut-il poursuivre d'autres objectifs que la croissance ? Quelles sont les stratégies de développement ou de non développement que peut poursuivre le dirigeant propriétaire dans une finalité de pérennité de son organisation ? Tous les dirigeants propriétaires poursuivent-ils les mêmes stratégies de développement ?

Le dirigeant propriétaire artisan, sur qui repose la gestion de l'entreprise, doit faire preuve de compétences individuelles pour pérenniser son organisation dans un environnement de plus en plus bouleversé par les mutations du secteur de l'artisanat (Picard, 2009 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2013). Alors que les entreprises artisanales représentent un moteur pour l'économie, plus de la moitié des entreprises disparaissent au bout de 5 ans (D'Amboise et Gasse, 1982 ; Baldwin et Gorecki, 1991 ; Gasse 1996 ; OCDE 2002 ; Ndangwa et al, 2007 ; Picard, 2006 ; Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006; Jaeger, 2009). Quelles sont les raisons de ces défaillances ? Le dirigeant propriétaire est assimilé à un « *sous-entrepreneur* », « *un petit entrepreneur routinier et conservateur* », centré autour de son métier et sa famille, sans intérêt pour la gestion de son entreprise (Louart, 1980, p. 95). Il incarne des valeurs de tradition, de *statu quo* et de repli sur soi (Gresle, 1981 ; Marchesnay, Rudel, 1985 ; Aballéa, Cognie, 2010). Est-ce que les carences en compétences managériales du dirigeant propriétaire peuvent expliquer les défaillances de ces entreprises ? La prégnance de l'identité métier dans le secteur de l'Artisanat explique-t-elle la focalisation du dirigeant propriétaire sur ses compétences techniques ? Dans le cadre des petites entreprises, le dirigeant cumule pratiquement tous les rôles. « *La fonction entrepreneuriale est indivisée* » (Mc Guire, 1976). Il cumule le rôle de « *producteur* » et de « *gestionnaire* » et doit donc faire preuve d'ambidextrie en combinant la façon dont il agence des compétences techniques, dans l'exercice de son métier, et managériales, dans la gestion de son entreprise. Comment le dirigeant propriétaire gère-t-il la carence en compétences ? Les compétences techniques et managériales exercent-elles une influence sur la pérennité de l'organisation ?

La revue de littérature présente la synthèse des idées permettant de donner des pistes de réponse à ces questions. Ces éléments seront essentiels pour aborder le cadre conceptuel de notre recherche et appréhender, au mieux, l'étude exploratoire, développée en deuxième partie.

La revue de littérature est articulée autour de trois sections différentes. Le schéma suivant illustre l'architecture de la revue de littérature.

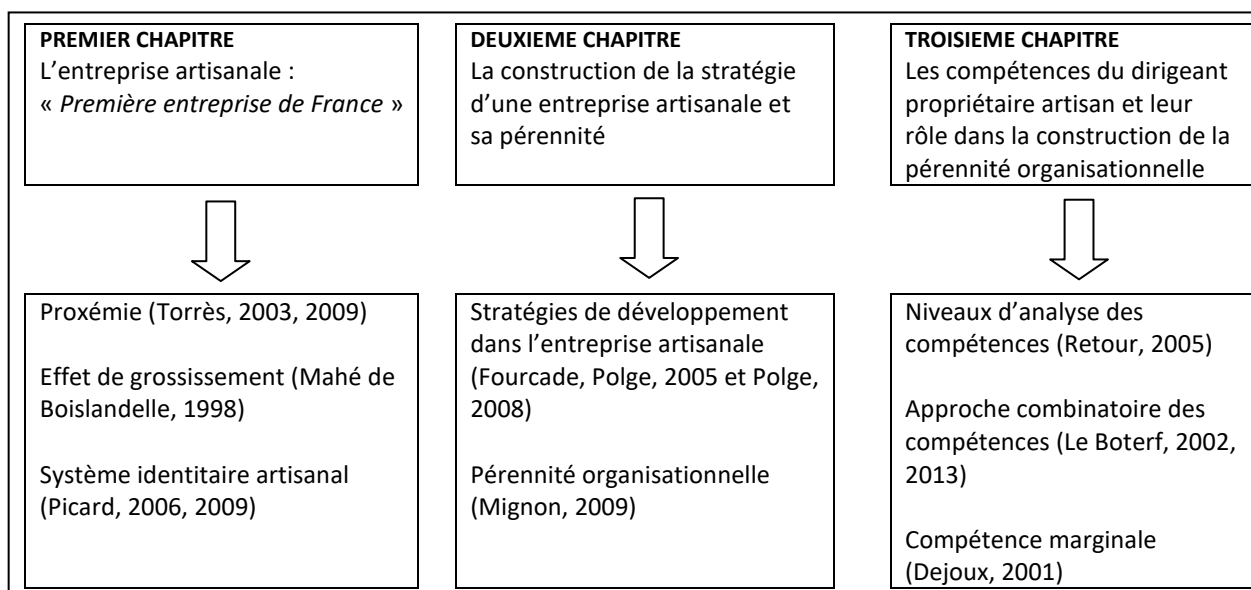


Schéma n°1 : Architecture de la revue de littérature

Le premier chapitre tente de répondre à la question « *qu'est-ce qu'une entreprise artisanale ?* » ? Il débute par la définition et les spécificités de mode de gestion des TPE. Nous précisons alors les spécificités de l'entreprise artisanale par rapport à la TPE. Puis, le prisme de la « *proxémie* » (Torrès, 2003, 2009) et « *d'effet de grossissement* » (Mahé de Boislandelle, 1998) sont abordés comme cadre conceptuel, afin de pallier l'hétérogénéité du « *secteur des métiers* » et structurer le travail de recherche. Enfin, la notion de « *système identitaire artisanal* » (Picard, 2006, 2009), indispensable pour appréhender la relation spécifique entre le dirigeant propriétaire artisan et son métier, est évoquée.

Le deuxième chapitre examine le processus de construction de la stratégie d'une entreprise artisanale et de sa pérennité. Dans un premier temps, après quelques rappels sur les fondamentaux de la stratégie de l'entreprise artisanale, il s'agit de comprendre les notions de « *développement* », en s'appuyant sur les travaux de Fourcade, Polge (2005) et Polge (2008) et de « *pérennité organisationnelle* » (Mignon, 2009). Les stratégies sous-jacentes à la pérennité organisationnelle pour l'entreprise artisanale sont ainsi abordées. Dans un deuxième temps, le dirigeant propriétaire est présenté dans son rapport à l'organisation, puis, à travers les principales typologies caractéristiques du dirigeant propriétaire artisan. Enfin, ces typologies, contrastées à partir de deux idéaux-types essentiels, « *l'artisan traditionnel* » et « *l'artisan entrepreneur* », sont rapportées à la question de la pérennité organisationnelle.

Le troisième chapitre évoque la notion de « *pérennité organisationnelle* » à travers les compétences du dirigeant propriétaire artisan. Il est articulé autour d'une partie consacrée à la définition du concept de compétences, potentiellement

mobilisable à différents niveaux (individuel, collectif, organisationnel, inter-organisationnel) (Retour, 2005). Nous nous focalisons, dans un premier temps, sur les compétences individuelles du dirigeant propriétaire artisan, marquées par la dualité des compétences techniques et managériales. Enfin, une dernière partie évoque le cadre théorique de Le Boterf (2002, 2013) et son approche dynamique et combinatoire de la compétence. Ce cadre, ajouté à la notion de « *compétences marginales* » (Dejoux, 2001), nous permet de mieux appréhender le processus d'acquisition de compétences chez le dirigeant propriétaire artisan.

CHAPITRE 1

L'entreprise artisanale : « *Première entreprise de France* »

« *La plus grande entreprise de France* » représente une entreprise française sur 3 et 10 % de la population active (Picard, 2009 a).

Les activités libérales et l'artisanat représentent la majorité des TPE. La grande majorité des entreprises artisanales relèvent de la sphère des micro-entreprises : 96 % ont moins de 10 salariés. Dans cette sphère des moins de 10 salariés, l'artisanat représente 31 % des entreprises¹¹. L'artisanat est une force motrice importante pour notre pays par sa capacité à capter des marchés, à former des artisans et à s'inscrire dans les logiques du développement durable. « *Lorsque le capitalisme va mal, l'artisanat va mieux* » (Zarca, 1986, p. 1). Dans le long terme, cela se traduit par des ruptures de tendances : le nombre d'entreprises inscrites au répertoire des métiers n'a cessé d'augmenter de 1972 à 1982, dans une nouvelle conjoncture de crise, alors que le nombre d'artisans avait progressivement diminué au cours des 20 années précédentes (Richomme, 2006).

La TPE artisanale représente une majeure partie des très petites entreprises et se caractérise, notamment, par son hétérogénéité. Souvent méconnu, le secteur de l'artisanat comporte des spécificités qu'il conviendra d'expliquer pour mieux situer la problématique de cette recherche dans son contexte. Ce premier chapitre s'efforce de définir l'objet de recherche « *l'entreprise artisanale* » et s'interroge sur ses fondements.

Dans un premier temps, les points de convergence et de divergence, entre la TPE et l'entreprise artisanale, sont étudiés. Puis, le premier concept théorique, sur lequel repose cette recherche, « *la proxémie* », est abordé (Torrès, 2003, 2009). Enfin, dans un troisième temps, le deuxième concept théorique, le « *système identitaire de l'entreprise artisanale* » est présenté (Picard, 2006, 2009). Il s'agit de développer ce qui constitue le critère spécifique et distinctif du secteur de l'artisanat, souvent dénommé, « *secteur des métiers* ».

¹¹ Tableau économique de l'Artisanat, Cahier 1 : les entreprises artisanales dans le tissu économique, Etudes et recherches de l'Institut Supérieur des Métiers (ISM), édition 2016

I- La TPE artisanale, une TPE spécifique ?

« *Le monde des petites entreprises artisanales est celui d'une économie qui forme les jeunes, crée du lien social, favorise l'attractivité du territoire et consonne avec le développement durable* » (Martin, Sachetti, 2010, p. 32).

La recommandation européenne du 3 avril 1996 (mise à jour le 6 mai 2003) définit la TPE comme « *une entreprise dont l'effectif salarié est de moins de 10 personnes, le chiffre d'affaires et le bilan inférieur ou égal à 2 millions d'euros* ». Il est pourtant très difficile, à partir de cette définition, d'établir une typologie précise des TPE car les critères mesurables, proposés par Bruxelles, l'effectif et le chiffre d'affaires, ne sont pas adaptés. La TPE dispose d'un effectif très réduit, souvent une personne, et des statuts très diversifiés (salariés, Intérim, apprentis...). De même, le chiffre d'affaires ne peut servir de critère légitime qu'au sein d'un même secteur d'appartenance. Par ailleurs, la compétitivité stratégique de la TPE réside, souvent, dans le fait de ne pas dépasser un certain seuil d'activité. Ainsi, son hétérogénéité est telle que le chiffre d'affaires peut difficilement être un critère pertinent de classement (Marchesnay, 2003). Une des caractéristiques principales de la PME en général, et de la TPE principalement, est sa diversité à tel point qu'il convient de parler davantage « *des PME* » : l'artisan, les moyennes entreprises de sous-traitance, la PME High-Tech, la Petite Entreprise familiale... (Torrès, 2009). Les TPE se caractérisent également par la présence d'un secteur souterrain, informel, y compris dans les pays développés (travail au noir, clandestin...). Enfin, un très grand nombre de TPE s'ordonnent autour d'une personne ou d'un noyau de personnes, par exemple le triptyque « *patron-compagnon-apprenti* » ou « *artisan-épouse-comptable* » pour la TPE artisanale.

Cette section vise à définir l'objet de recherche « *entreprise artisanale* ». Il s'agira, dans un premier temps, de définir l'entreprise artisanale et de justifier le dimensionnement national de cette recherche. Dans un second temps, les caractéristiques intrinsèques de la TPE seront exposées. Enfin, nous tenterons d'analyser les points de convergence et de divergence entre la TPE classique et l'entreprise artisanale.

I-1. La TPE, une structure organisationnelle à part entière

« *La petite entreprise ne peut plus être considérée comme un simple modèle réduit, voire infantile, d'un archétype d'entreprise. Tout comme le groupe industriel, elle constitue un être qui a sa propre réalité, sa propre existence* » (Julien, Marchesnay, 1987, p. 23).

90 % des entreprises en France ont moins de 10 salariés, tendance confirmée dans les autres pays dans le monde (Pacitto, Julien, 2006 ; Jaouen, 2008). On compte 2,1 millions de très petites entreprises en France, qui contribuent à 9 % du produit intérieur brut. Les TPE françaises se retrouvent majoritairement dans les secteurs du commerce (1 TPE sur 5), la construction et les services aux entreprises. La majorité des TPE a choisi le statut juridique de SARL et 55 % d'entre elles n'ont pas de salarié (Bachere, 2015).

Traduit de l'anglais Very Small Enterprise (VSE), les Très Petites Entreprises (TPE) désignent, en France, des structures dotées de la personnalité morale, qui n'appartiennent pas à un groupe (sauf s'il s'agit d'un groupe de micro-entreprises) qui emploient moins de 10 salariés, et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan est inférieur à 2 millions d'euros. Cette forme de société est, dans la majorité des cas, une entreprise individuelle, c'est-à-dire sans salarié. Le terme de « *micro-entreprise* », pour sa part, est associé et assimilé aux activités des travailleurs non salariés comme les artisans, les commerçants ou les professions libérales. En France, l'essentiel des créations d'entreprises concerne ce type d'entreprise. Ces structures exigent peu de ressources.

I-1-1. Qu'est-ce qu'une TPE ?

Entre 1944 et 1973, période des « *30 glorieuses* », de nombreux économistes, responsables politiques, dirigeants d'entreprise, percevaient la petite entreprise comme « *une structure archaïque condamnée en partie par les évolutions du capitalisme* » (Fourastié, 1987). Influencés par le malaise social, qui trouvera une expression dans le mouvement Poujadiste, beaucoup d'entrepreneurs (artisans y compris) choisissent d'abandonner leur outil de travail pour rejoindre le corps salarié. On assiste alors dans les années 1960-1970, à un renforcement du pouvoir de la grande entreprise avec la disparition des petites sous la pression de la concurrence et des mouvements de concentration. En France, les entreprises de plus de 10 salariés représentent 42 % des entreprises en 1906 et 80 % en 1966 (Bachere, 2015). Puis, dans les années 1970, un retournement de situation a lieu. Le changement politique de l'Etat, la montée et le renforcement d'associations de PME, le développement du secteur tertiaire, ont favorisé la création d'entreprises, avec peu de capital. La petite entreprise, parce que plus flexible, profite alors d'une segmentation des marchés en croissance pour s'adapter aux évolutions du marché. La TPE, et notamment l'entreprise artisanale, évolue sur un territoire local qui lui

permet d'échapper aux turbulences de la concurrence internationale et à la mondialisation. Le faible poids des barrières à l'entrée ou à la sortie pour la petite entreprise encourage l'arrivée de nombreux entrepreneurs et la disparition des entreprises inefficaces.

Une des premières solutions pour définir la Très Petite Entreprise pourrait consister à la comparer, simplement, aux autres formes d'organisations existantes et se poser la question : quels sont les critères permettant de définir ce qu'est une grande entreprise, une Petite et Moyenne Entreprise (PME), une Très Petite Entreprise (TPE) ? (Schumpeter, 1983). Définir une entreprise passe bien souvent par des comparaisons dont les critères usuels sont l'effectif, le chiffre d'affaires (Robinson, Pearce, 1984), des variables structurelles (Torrès, Julien, 2005 ; Demen Meier, 2006). Nous retiendrons le critère de la taille et du chiffre d'affaires, critères utilisés dans la définition consensuelle de la TPE, pour distinguer la TPE des autres formes d'entreprises. Les « *petites entreprises* » sont des sociétés dont l'effectif se situe entre dix et cinquante salariés et dont le chiffre d'affaires et le bilan total n'excèdent pas dix millions d'euros par an. Les « *moyennes entreprises* » ont un chiffre d'affaires inférieur à cinquante millions d'euros et un nombre de salariés entre cinquante et un et deux cent cinquante salariés. Au-delà de deux cent cinquante salariés, on parlera alors « *d'entreprise de taille intermédiaire* » (ETI), catégorie d'entreprises médiane entre les PME et les grandes entreprises, qualifiée par un nombre de salariés n'excédant pas 4 999 et un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliards d'euros (soit un bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros). La « *grande entreprise* » (GE), avec plus de 5000 salariés, dépasse les seuils précédemment exposés.

La définition du terme « *TPE* », qui semble s'imposer, est celle de la recommandation européenne n°96/280 CE du 3 avril 1996, modifiée par la recommandation n°2003/361/CE du 6 mai 2003. Ces textes organisent une classification des entreprises en fonction de deux données : la taille et le chiffre d'affaires (ou total du bilan). Ils définissent la TPE comme une personne physique ou morale, juridiquement, sinon financièrement individuelle, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou des services (Demen-Meier, 2006) et dont les fonctions de responsabilité incombent le plus souvent à une seule personne, sinon à 2 ou 3, en général, seules responsables du capital. L'effectif salarié est de moins de 10 personnes (Julien, Marchesnay, 1987 ; Torrès, Julien, 2005), le chiffre d'affaires et le total du bilan inférieur ou égal à 2 millions d'euros.

Il reste cependant très difficile d'établir un paysage des TPE en raison de leur hétérogénéité. Ainsi, les activités peuvent être marchandes, mais aussi non marchandes, comme les associations, par exemple. Les TPE nucléaires sont centrées sur une personne ou une cellule familiale : entreprises artisanales, activités agricoles, indépendants, petits commerces.....Les TPE organisées s'articulent autour d'un nombre de salariés plus important et se caractérisent par la diversité de leurs statuts. Bruxelles se fonde sur les critères mesurables d'« *effectif* » et de « *chiffre*

d'affaires ». Le problème de « *l'effectif* » réside tant dans la diversité des statuts des salariés et de leur temps de travail, que dans l'absence de prise en compte de la main d'œuvre gratuite, comme les aidants familiaux. Le critère « *chiffre d'affaires* » est difficilement utilisable car il concerne souvent un secteur d'activité délimité, mais composé d'un panel d'entreprises de tailles différentes. Par ailleurs, la stratégie de la TPE est bien souvent de limiter l'activité autour d'un seuil de chiffre d'affaires, afin de préserver un équilibre cohérent par rapport aux charges et à la capacité de production de l'entreprise (Marchesnay, 2003).

Il n'existe donc pas une catégorie unique de TPE. Marchesnay (2003) parle des TPE nucléaires et des TPE organisées. Puis, dans son article fondateur de 2004 sur l'hypermodernité, l'hypofirme et ses singularités, Michel Marchesnay (2004) caractérise trois formes de petite entreprise. « *La petite entreprise pré-moderne* » s'applique à maintenir et transmettre une hiérarchie, sociale ou communautaire, autour d'un métier acquis sur des fondements traditionnels. « *La petite entreprise moderne* » entretient des relations de proximité, avec ses salariés et la clientèle, particulièrement. Elle se soumet aux lois du marché, notamment de concurrence, tout en manifestant une aversion dans son rapport à la croissance. Enfin, « *la petite entreprise post moderne* » a pour finalité la recherche de la croissance, notamment dans sa collaboration avec les grandes entreprises de l'industrie. Ces trois formes de petites entreprises coexistent et sont exposées aux mêmes risques stratégiques spécifiquement la dépendance aux grandes entreprises, la complexité de l'environnement d'affaire, l'intensité de la concurrence.... (Marchesnay, 1996, 2004). A l'inverse de « *l'hyperfirme* », dont la finalité est de maximiser son taux de croissance, « *la petite entreprise* » ou « *hypofirme* », cherche à optimiser sa taille, voire à la maintenir en dessous d'un plafond, que ce soit en terme de chiffre d'affaires, d'effectif, de capital investi.... Le dirigeant propriétaire souhaite, avant tout, l'indépendance et l'autonomie, éviter le recrutement de personnel, qui exigerait des compétences managériales (Marchesnay, 1997). Le CEREQ¹² recense trois formes de TPE. Les « *TPE traditionnelles* » se caractérisent par une méfiance pour les institutions, un besoin d'indépendance et un objectif de pérennisation de l'organisation pour la descendance du dirigeant. Les « *TPE managériales* » se concentrent sur une finalité économique. Les acteurs s'organisent autour d'une division de travail forte et les réseaux sont formels et hiérarchiques. Enfin, les « *TPE entrepreneuriales* » correspondent à un modèle intermédiaire aux deux autres. L'organisation se centre sur l'accomplissement du dirigeant, qui n'hésite pas à innover, en utilisant ses réseaux, situés principalement au sein d'un même territoire. La performance économique représente l'indicateur de réussite.

Julien et Marchesnay (1986) définissent la TPE comme une « *organisation juridiquement indépendante voire financièrement indépendante, dont les fonctions de responsabilité incombent à très peu de personnes* ». Une TPE présuppose un entrepreneur ou dirigeant propriétaire, dirigeant d'entreprise, chef d'entreprise, au

¹² Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications

cœur du processus de décision. Say (1987) définit l'entrepreneur comme le troisième homme entre le capitaliste et le marchand. La tradition anglo-saxonne définit l'entrepreneur comme une personne animée d'un esprit d'entreprise (Marchesnay 2003). L'entrepreneur est « *impétueux, saisissant l'occasion, recherchant les nouveaux défis* » (Vérin, 1982). Les traits majeurs de l'entrepreneur s'incarnent dans sa capacité d'imagination, la confiance en soi, la détermination, la maîtrise de l'information, la coordination des ressources en fonction des objectifs tant personnels que professionnels (prestige, ambition, indépendance....), la recherche de profit..... (Julien, Marchesnay, 1987). Le dirigeant d'entreprise est « *prudent, réfléchi, calculateur, examinant les possibilités en fonction des ressources* » (Vérin, 1982). Les travaux sur les dirigeants propriétaires ont tendance à assimiler le dirigeant propriétaire à un entrepreneur. Si le dirigeant propriétaire peut avoir, conformément à la tradition anglo-saxonne, un esprit d'entreprise et diriger une entreprise (comme le ferait un « *manager* »), il a investi ses ressources personnelles dans son organisation. Cette distinction caractérise toute la force du lien qui peut exister entre le dirigeant propriétaire et l'organisation. Nous y reviendrons dans la deuxième partie du chapitre 1.

I-1-2- Les éléments caractéristiques de la gestion dans les TPE

La TPE est une organisation sociale spécifique qui possède des conditions d'efficacité et des buts particuliers. La petite entreprise n'est pas une grande entreprise en miniature mais bien une entité économique qui fonctionne selon des modalités qui lui sont propres (Boutiller et al., 2009b). On considère, souvent, à tort, que la très petite entreprise représente un sous-ensemble des PME, une PME en devenir (Picard, 2006). Le Directeur de la Chambre des Métiers de Vendée¹³ cite, à ce titre, un exemple évocateur. Alors qu'il participait à une réunion au Conseil Régional sur la politique de développement des entreprises dans la Région des Pays de la Loire, il a remarqué l'absence des TPE sur le schéma des acteurs économiques (sachant qu'il existait, à l'époque de la réunion, 6 chambres des métiers dans cette région, représentant 55 000 entreprises et 200 000 salariés). L'intervenant lui a répondu d'une manière assurée, « *la vocation d'une TPE est de devenir une PME, d'où l'absence délibérée sur le schéma des acteurs économiques !* ». Pourtant, majoritairement, la vocation première d'une TPE artisanale n'est pas de devenir une PME (Marchesnay, 2003). Selon François Danieau, directeur de la chambre des Métiers de Vendée, la Région est attentive au TPE et aux artisans mais les actes ne suivent guère tant en terme de projets que de budget consacré. Les subventions sont 4 fois plus importantes par entreprise pour les agriculteurs que pour les artisans (si l'on rapporte les 200 000 € de subventions sur le nombre d'entreprises). L'Etat donne aussi très peu (50 000 € sur les 11 millions d'euros de budget de la CDM). Les TPE sont souvent exclues des enquêtes

¹³ Cf. annexe n° 1 – Synthèse de l'entretien d'expert avec F. Danieau, Directeur de la CDM Vendée.

nationales menées par les pouvoirs publics, contraste d'autant plus frappant lorsqu'on connaît le rôle économique joué par les TPE (Arlotto et al., 2011).

La petite entreprise dispose d'une existence propre avec des modes d'organisation spécifiques. Elle se distingue de la PME, notamment par l'absence littérale de fonctions support (marketing, GRH, finance...). Ce n'est pas sans rappeler la structure simple de Mintzberg (1982), sorte de firme entrepreneuriale définie selon les critères suivants : petite taille, modes de gestions centralisés, hiérarchie réduite, contrôle exercé par la seule personne du dirigeant propriétaire, formalisation faible, degré de contrôle et de planification limités, absence de turnover du personnel. La configuration entrepreneuriale de Nizet et Pichault (2000), qui s'appuie sur la typologie de Mintzberg (1982), propose cinq modèles de structure organisationnelle, dont le « *modèle arbitraire* », qui semble le plus ressembler aux caractéristiques intrinsèques de la TPE, à savoir : la prédominance de l'informel, la communication directe, la culture familiale, la gestion des effectifs non planifiée et tributaire de la conjoncture économique, la promotion limitée du fait de la carence d'échelons possibles. Bentabet, Michun, Trouvé, (1999) recensent 5 critères caractéristiques de la TPE : la taille, la gestion centralisée, le système fonctionnel organique et centré sur le dirigeant propriétaire, un système d'information riche mais informel. Les différentes recherches menées par les chercheurs en PME, s'accordent sur le fait que l'entreprise de petite taille est une structure organisationnelle spécifique qui ne peut correspondre au mode de gestion classique. Elle repose sur un certain nombre de caractéristiques fondatrices et, notamment : le processus de décision simple, centré sur le dirigeant propriétaire, la faible décomposition fonctionnelle, des systèmes d'informations internes et externes simples et une stratégie intuitive peu formalisée (Torrès, 2009).

Julien (1990) articule la définition de la TPE autour de 6 variables quantitatives et qualitatives : la taille, la centralisation de la gestion, la spécialisation, la stratégie, le système d'information interne et externe.

Le tableau, ci-dessous, résume, à partir des 6 caractéristiques décelées par Julien et Marchesnay (1987), les principaux éléments de justification et les auteurs associés à la définition des traits majeurs du fonctionnement de la TPE.

Caractéristiques	Justifications	Principaux auteurs
Centralisation	Processus de décision simple. L'entreprise peut être identifiée à la direction. Gestion traditionnelle voire conservatrice	Mintzberg (1982) Nizet et Pichault (1995) Fourcade et Polge (2006) Mahé de Boislandelle (1998) Bayad et al (2008) Demen-Meier (2006) Torrès et Plane (1998) Auvolat (1999) Torrès (2009)
Faible spécialisation du travail	Le dirigeant propriétaire est aussi un producteur. Polyvalence et autonomie des salariés.	Torrès (2009)
Processus de décision	Intuition Stratégie souple et implicite Stratégie à court terme	Pacitto (2008) Jaouen et Tessier (2008) Demen-Meier (2006) Torrès et Plane (1998) Auvolat (1999) Torrès (2009)
Système d'information interne	Peu complexe	Torrès (2009)
Système d'information externe	Simple. Possibilité d'appréhender les marchés du fait de la relation de proximité du dirigeant propriétaire	Fourcade et Polge (2006) Torrès (2003) Torrès (2009)
Environnement	Stable, malgré les évolutions conjoncturelles Peu de barrières à l'entrée ou à la sortie Ancrage dans l'économie locale	Fourcade, Polge (2006) Demen-Meier (2006) Torrès et Plane (1998) Auvolat (1999) Torrès (2009)

Tableau n°1 : Six principales caractéristiques de la TPE et principaux auteurs – Inspiré de Julien et Marchesnay (1987)

Le processus de décision simple réside dans l'impossibilité de dissociation entre l'entrepreneur et l'entreprise. Ainsi, si une grande entreprise représente une structure fonctionnelle hiérarchisée autour d'une prise de décision collégiale entre plusieurs actionnaires, avec un nombre de salariés important, des fonctions transversales.....une TPE est composée d'un nombre limité de salariés, où le rôle du dirigeant est essentiel et centralisé. Le système de gestion propre à la petite entreprise est certainement un critère plus efficient pour discriminer une petite d'une grande entreprise. Dans la TPE, l'organisation n'a pas de réelle existence sans son dirigeant propriétaire créateur (Marchesnay, 1997). La centralisation de la gestion constitue un facteur clé de succès de la TPE, car contrairement aux grandes entreprises, elle est plus réactive et plus flexible. Centrée sur le dirigeant propriétaire, la décision est intuitive et implicite. La proximité tant avec les salariés que

l'environnement participe à la forte intériorisation des informations et au processus de décision. La faible spécialisation du travail exige une grande autonomie et polyvalence tant des salariés que du dirigeant propriétaire qui, lui aussi, participe activement à la fonction productive. Si la polyvalence du dirigeant propriétaire et des salariés est une caractéristique essentielle du fonctionnement de la TPE, cette polyvalence est au service d'un positionnement mono-produit ou mono-service de l'organisation, spécialisée autour du domaine de compétences du dirigeant propriétaire (Torres, 1999). Le faible poids des barrières à l'entrée implique un nombre important d'entreprises entrantes tout comme la disparition naturelle des entreprises inefficaces.

L'apparition, dans les années 80, de structures plus « *organisées* » ont permis de préciser ces caractéristiques fondatrices selon que la TPE soit « *familière* » ou « *organisée* » (Marchesnay, 2003). Les travaux de Desmarteau et Saives (2006)¹⁴ recensent les principales caractéristiques selon la nature de la TPE.

	TPE familière	TPE « organisée » singulière
Taille	Petite	Petite
Principe de gestion	Centralisée	Décentralisée
Spécialisation	Faible	Forte
Systèmes d'information (inter et externe)	Informels	Formels et informels
Stratégie	Intuitive, peu formalisée	Rationnelle
Marché	Local	Global (« classe mondiale »)
Encastrement	Borné (centre/périphérie)	Eclaté (poreux, changeant)

Tableau n°2 : De la TPE familière à la TPE singulière « organisée » - Tableau adapté de Desmarteau et Saives, 2006 (P. 58)

Si la taille reste identique pour les deux formes de TPE, les autres caractéristiques s'illustrent par leur antagonisme. La division du travail se base sur la complémentarité des savoirs dans la TPE organisée et une coordination fonctionnelle horizontale. La TPE familière bénéficie d'une gestion centralisée sur le dirigeant propriétaire (coordination verticale) qui gagne sa légitimité par son expertise dans sa fonction. La spécialisation du travail est faible dans la TPE familière et axée sur des tâches non complexes et traditionnelles. La TPE organisée gère des compétences spécifiques, complexes et associées à une technologie de pointe et innovante. La stratégie est intuitive et peu formalisée pour la TPE familière et rationnelle et formalisée pour la TPE organisée. Enfin, la dernière distinction a trait au dimensionnement de l'environnement. La TPE organisée évolue dans des marchés mondiaux, avec une forte implication dans des réseaux, contrairement à la TPE familière qui évolue davantage sur une échelle locale et une implication dans des réseaux plus limitée et circonstancielle.

Cette section nous a permis de définir la Très Petite Entreprise, de manière générale, puis, en analysant les spécificités de son système de gestion. Nous

¹⁴ A partir des travaux de Julien et Marchesnay (1987), Julien (1994), Nohria (1995), Julien (2002), Marchesnay (2003), Torrès (2002), Sawhney et Parikh (2001)

retiendrons que la TPE est une personne physique ou morale, constituée de moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 2 millions d'euros. La TPE se caractérise par son hétérogénéité (associations, travailleurs indépendants, entreprises artisanales...). Les particularités de son fonctionnement peuvent se résumer à partir des critères principaux suivants : une gestion centralisée, un système fonctionnel organique et centré sur le dirigeant propriétaire, un système d'information riche mais informel, une stratégie intuitive et court termiste et un processus de décision simple.

I-2. L'entreprise artisanale est-elle une TPE ?

« *La TPE et l'entreprise artisanale n'ont pas encore atteint ce degré d'autonomie et souvent sont considérées comme des modèles réduits des PME* » (Marchesnay 2003, p. 108).

Au 1^{er} janvier 2017, le secteur de l'artisanat dépasse le cap du million d'entreprises. L'artisanat rassemble plus de 3 millions d'actifs partout en France. L'artisanat, première entreprise de France, avec 100 000 embauches par an et le départ de 300 000 actifs dans les 10 ans à venir, constitue un secteur en profonde mutation (Polge, 2010). Il représente un des rares secteurs à créer de l'emploi, même en situation de crise. Le nombre d'entreprises artisanales est en croissance constante. Il s'est accru de près de 430 000 unités depuis 2000, après une relative période de stagnation sur la période 1980-2000. Il a ainsi triplé depuis 2000. Si l'on peut noter une forte attractivité des métiers de l'artisanat, le nombre d'entreprises avec des salariés est en diminution pour la quatrième année consécutive¹⁵. Plus de la moitié des entreprises artisanales n'emploient aucun salarié¹⁶. A cet effet, il est important de noter que ces chiffres ne tiennent compte ni de la présence du travail au noir ni d'une réalité familiale de ces entreprises, avec une main d'œuvre gratuite fournie par les conjoints collaborateurs et les aidants familiaux (Paturel, Richomme, 2007). Plus particulièrement, le nombre d'artisans fluctue en fonction des périodes de crise et de chômage, notamment de 1931 à 1936 et 1972 à 1982, périodes propices à l'augmentation du nombre d'entreprises artisanales (Zarca, 1986). Les entreprises se répartissent de façon homogène sur l'ensemble du territoire et constituent une véritable économie de proximité. On note, toutefois, une plus forte densité artisanale dans le Sud du pays mais une taille d'entreprise plus importante (en nombre de salariés) dans le Nord. Dans les départements d'Outre-mer, l'artisanat est le moteur essentiel de l'activité économique locale. Pourtant, l'arrivée à la retraite de la génération artisanale « *baby boom* » remet en cause cette dynamique. De

¹⁵ Chiffres clés 2017 - www.artisanat.fr

¹⁶ Extrait du rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE (Direction Générale des Entreprises)

nombreuses entreprises artisanales, saines économiquement, ne sont pas reprises, conduisant à une désertification économique, une perte d'emplois et de savoir-faire. 29 % des dirigeants propriétaires d'entreprise artisanale sont âgés de 50 ans et plus et sont donc susceptibles de transmettre leur entreprise dans les 15 années à venir¹⁷.

Les universitaires abordent les recherches sur l'entreprise artisanale comme une TPE « *classique* » (Picard, 2006). L'entreprise artisanale partage en effet plusieurs caractéristiques communes avec la TPE (Bentabet, Mitchun, Trouvé, 1999) : la faible formalisation de la structure et des relations paternalistes (Bertaux, Wiame, 1982), la centralisation du pouvoir par le dirigeant propriétaire (Marchesnay, 1991) et la proximité (Torrès, 2003). L'objectif de cette partie est, dans un premier temps, de définir l'entreprise artisanale et de justifier un dimensionnement de notre recherche sur l'Artisanat national. Il s'agira de comprendre les points de convergence et de divergence entre la TPE et l'entreprise artisanale, s'agissant notamment du rôle central du dirigeant propriétaire artisan. Enfin, les raisons du manque de reconnaissance du secteur des métiers seront abordées.

I-2-1. Définition de l'entreprise artisanale et dimensionnement national

La loi 96-603 du 5 juillet 1996, relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat, précise que « *doivent être immatriculées au répertoire des métiers les personnes physiques et les personnes morales qui n'emploient pas plus de 10 salariés et qui exercent, à titre principal ou secondaire, une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services relevant de l'artisanat et figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'Etat. Seules les personnes ayant la qualification requise peuvent se prévaloir auprès de leur clientèle de la qualité d'artisan ou du titre de maître artisan* ».

Une entreprise est une unité juridique, dotée de la personnalité morale ou physique. Elle est artisanale dès lors qu'elle est inscrite au Répertoire des Métiers, géré par la Chambre des Métiers. Les entreprises artisanales se caractérisent par leur dimension, la nature de leur activité et le caractère d'indépendance (Richomme, 2006). Elles emploient moins de 10 salariés lors de la création de l'entreprise. L'artisanat regroupe les entreprises exerçant, à titre principal ou secondaire, l'une des 489 activités de fabrication, transformation, réparation ou prestation de services, définies par l'arrêté du 10 juillet 2008, relatif à la Nomenclature d'activités françaises du secteur des métiers et de l'artisanat¹⁸.

¹⁷ Extrait du rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE (Direction Générale des Entreprises)

¹⁸ Il est à noter que certaines particularités, historiques, concernent le territoire « *Alsace et Moselle* ».

Les entreprises individuelles représentent le statut juridique privilégié avec plus de la moitié des entreprises artisanales (51,4 %), puis, le statut de SARL (31,8 %) ¹⁹. Cependant, il est important de noter un inversement de tendance. En 1980, les chiffres étaient tout autres : 90,8 % de personnes physiques pour 5,2 % de SARL (Paturel, Richomme, 2007). Aujourd'hui, le ratio concernant les auto-entrepreneurs est plus important. Ainsi, si les chiffres concernant la création d'entreprise sont restés à peu près identiques, 48 % de ces créations concernent des auto-entrepreneurs. La TPE dite « normale » (avec une comptabilité propre....) représente seulement la moitié des créations. Pourtant, le statut d'auto-entrepreneur doit être perçu comme un galop d'essai et non une situation durable. « *Ce statut privilégié nuit aux TPE normales parce qu'il accorde un certain nombre de privilèges* » (F. Danieau) ²⁰.

L'évolution des principaux décrets permet d'approfondir le dimensionnement de ce qu'est une entreprise artisanale. Pacitto et Richomme-Huet (2004) résument les caractéristiques principales des décrets de 1962, de 1983 et de 1996/1998 dans le tableau ci-dessous.

Critères d'immatriculation	Décret de 1962	Décret de 1983	Loi de 1996 et décret de 1998
Personnalité juridique	Entreprises	Personnes	Personnes physiques et morales
Activités de	Production, transformation, réparation, prestation de services....	+ distinction à titre principal ou secondaire Sans les activités occasionnelles	+ activités occasionnelles et de peu d'importance + nouvelle catégorie « les métiers d'art »
Précisées par des listes restrictives et exhaustives	+ inclusion par liste indicative Sans, puis exclusion	+ Inclusion des métiers autorisés Puis exclusion (dont agriculture et pêche)	+ Inclusion des activités relevant de l'artisanat Sans exclusion (idem + activités hôtelières et de restauration)
Dimension	10 salariés Pas de seuil familial	10 salariés Pas de seuil familial	10 salariés + droit de suite Seuil familial Spécificités apprentis
Indépendance	Etre indépendant techniquement et économiquement	Ne pas travailler pour un tiers unique Etre indépendant	Activité professionnelle indépendante

Tableau n°3 : Evolution des conditions d'immatriculation au secteur des métiers (Pacitto, Richomme-Huet, 2004)

Le décret de 1962 se fonde sur trois critères : le critère d'activité, de dimension et d'indépendance. Le critère d'activité instaure un cadre de l'activité de l'entreprise artisanale. Le secteur de l'Artisanat impose une liste d'activités précises, basées sur les activités artisanales de production, transformation, réparation ou

¹⁹ Extrait du rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE (Direction Générale des Entreprises)

²⁰ Cf. annexe n°1 – Synthèse de l'entretien d'expert avec F. Danieau, Directeur de la CDM Vendée

prestations de services. Le critère de dimension renvoie au seuil d'effectif qui ne doit pas dépasser 10 salariés, ce seuil étant soumis à certaines dérogations. Le seuil de taille peut, ainsi, être modifié, pour certains lieux ou activités, à la demande du maître artisan. Des dérogations peuvent s'appliquer de fait, puisque les parents, jusqu'au 3^{ème} degré inclus, les associés, les handicapés et les apprentis (respectivement, pour les 3 premiers) ne sont pas considérés comme salariés. Ainsi, l'effectif légal peut être très différent de l'effectif réel si l'on tient compte des non salariés, des aidants familiaux... Enfin, le critère d'indépendance, tant techniquement qu'économiquement, différencie l'entrepreneur du salarié. Le décret de 1962 considère d'abord l'entreprise et non l'homme. L'artisan occupe alors davantage le rôle de chef d'entreprise. En délimitant un secteur, dit « *secteur des métiers* », le décret de 1962 permet, sans tenir compte des spécificités artisanales, de comparer l'Artisanat aux autres secteurs économiques. Le décret de 1983 conforte le décret de 1962 en précisant, notamment, la nature des personnes répondant aux conditions d'immatriculation et, surtout, en assimilant l'entreprise artisanale à la petite entreprise (Auvolat et al, 1997). La loi du 5 juillet 1996 définit l'appartenance au secteur des métiers, nonobstant la distinction juridique entre entreprise physique ou morale. Les entreprises ont l'obligation de s'immatriculer au répertoire des métiers, créé en 1962.

Ces décrets vont dans le sens de la fin du particularisme artisanal. L'objectif sous-jacent est d'annihiler l'esprit corporatiste des artisans (Zarca, 1986). L'entreprise artisanale fait partie d'un secteur économique, le « *secteur des métiers* », constitué de chefs d'entreprises. Le décret de 1962 reste fondateur sur l'identification des trois critères qualitatifs de l'entreprise artisanale :

- le critère d'activité : correspondance à l'une des 250 activités recensées comme artisanales dans la Nomenclature d'Activité Française Artisanale (NAFA) ;
- le critère de dimension : moins de 10 salariés, à la création ;
- la nécessité d'indépendance.

Ces trois critères distinctifs permettent une première comparaison entre la TPE et l'entreprise artisanale. La nécessité d'indépendance constitue une caractéristique commune. Le seuil dimensionnel constitue, à priori, un point de convergence. Pourtant, les entreprises artisanales bénéficient d'un droit de suite leur permettant de dépasser le seuil des 10 salariés, contrairement à la TPE classique. Par ailleurs, la volonté des chefs d'entreprises artisanales de maintenir une structure familiale, donc, de petite taille (Louart, 1980), limite l'importance de ce critère de différenciation (Simeoni, 1999). Le seuil dimensionnel ne permet donc pas pleinement de trancher en faveur d'une similitude entre entreprise artisanale et TPE (Marchesnay, 1997 ; Pacitto, Richomme-Huet, 2004). Le critère d'activité représente une spécificité de l'entreprise artisanale et un point de divergence entre la TPE et l'entreprise artisanale. La TPE classique n'est pas sujette à l'immatriculation à un quelconque répertoire. Le critère d'activité sous-entend d'autres particularités de l'entreprise artisanale, notamment, la notion de métier, de travail manuel, de tradition ainsi que la

participation du chef d'entreprise à la production. L'homogénéité identitaire artisanale (Picard, 2006), résultante d'une histoire et d'une culture, constitue un élément distinctif, plus qualitatif certes, mais permettant de spécifier l'entreprise artisanale par rapport à la TPE (Letowski, 1987). L'artisanat s'est développé, en France, autour de valeurs spécifiques, une tradition historique et un rejet du modèle de la grande entreprise, structurants pour le secteur de l'artisanat. La valorisation du savoir-faire est ainsi indissociable de l'identité artisanale. Le chef d'entreprise artisanale est avant tout un artisan, au sens premier du terme.

L'ensemble des artisans appartient donc à un tout cohérent, complexe et hétérogène, le « *secteur des métiers* ». Une des caractéristiques distinctives du secteur de l'artisanat est, très certainement, la diversité des métiers représentés. L'artisanat rassemble plus de 510 activités différentes et 250 métiers, nécessitant une certification obligatoire pour pouvoir les exercer. La Direction Générale de l'Entreprise, dans son rapport 2016 sur « *Les chiffres clés de l'Artisanat* », rapporte la répartition sectorielle des entreprises sur 4 secteurs différents :

- le bâtiment (49 %) : activités de gros œuvre (maçonnerie, charpente ;..), second œuvre (peinture, plâtrerie, électricité, plomberie, chauffage...), terrassement, génie civil....
- les services (30 %) : salons de coiffure et d'esthétique, fleuristes, cordonnerie, réparation d'appareils électroménagers, retouches vestimentaires, blanchisserie, pressing, taxis, ambulances, réparation et entretien de véhicules automobiles, cycles et motos...
- la fabrication (13 %) : activités de l'agroalimentaire, l'imprimerie et la sérigraphie, laboratoires de photos, ameublement, métallurgie, travail des métaux, mécanique générale et sous-traitance pour l'industrie de production....
- et l'alimentation (7 %) : activités de boulangerie, pâtisserie, confiserie, boucherie, charcuterie, plats à emporter, poissonnerie....

Le rapport fait état d'une évolution positive globale du nombre d'entreprises artisanales de 10,4 % sur un an, avec une évolution prédominante pour les secteurs du bâtiment (+ 11 %) et des services (+ 11 %) contre l'alimentation (+ 5 %) et la fabrication (+ 9 %). Par ailleurs, la particularité du secteur des métiers s'incarne aussi dans un « *sous-répertoire* », les petites entreprises des métiers d'art. Secteur situé à la frontière entre art et Artisanat, les petites entreprises des métiers d'art représentent des travailleurs indépendants, non salariés (artisans, artistes, professions libérales) (Loup, 2003).

L'Artisanat français dispose d'une identité bornée par les trois critères de dimensionnement, précédemment explicités. L'objet du prochain de raisonnement est de s'interroger sur le dimensionnement européen et mondial du concept d'entreprise artisanale. Le credo « *Small Business Act pour l'Europe* » (SBAE) illustre

la volonté européenne de « *penser aux petits d'abord* », pour que les 95 % des entreprises européennes soient simplement reconnues dans leur fonctionnement (APCM²¹, 2009). En Europe, 98 % des entreprises sont à caractère artisanal ou des PME, soit 23 millions d'entreprises et un chiffre d'affaires de 17 000 milliards d'euros. La définition d'une entreprise à caractère artisanal est plus ou moins précise selon les pays de l'Union Européenne. Certains pays en ont une définition légale, d'autres relèvent davantage de traditions économiques, sociales et culturelles, qui témoignent d'une réalité artisanale. Certains points de convergence ont toutefois permis de tisser les contours d'une entreprise artisanale. L'APCMA²² a élaboré, à ce titre, une typologie d'entreprises, fondée sur les critères d'identification suivants : production de biens et de services, rôle central du chef d'entreprise, acquisition et capitalisation de savoir-faire, ancrage dans un environnement de proximité.

L'UEAPME, l'Union Européenne de l'Artisanat des Petites Entreprises et des Moyennes Entreprises, dont l'APCM est membre fondateur, est un organisme d'employeurs en charge de représenter les intérêts de l'artisanat et des PME en Europe. « *L'Entreprise à Caractère Artisanal* » (ECA) a été définie selon 4 critères : tout d'abord, la notion de production de biens et services, le rôle fondateur du chef d'entreprise (notamment sa double compétence technique et managériale), l'acquisition (par les pairs et l'apprentissage), la capitalisation d'un savoir-faire (à valoriser) et l'ancrage dans un horizon de proximité.

²¹ APCM = Assemblée Permanente des Chambres des Métiers

²² APCMA = Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat

Le tableau ci-dessous en résumé les principaux fondements.

Facteurs clés génériques	Production de biens et de services	Rôle et identité du chef d'entreprise	Acquisition / capitalisation d'un savoir-faire	Dimension proximité
Critères les plus pertinents à l'échelle de l'UE27	Production à l'unité et/ou en série limitée, adaptable aux demandes du client	Responsabilité personnelle	Chef d'entreprise dépositaire d'un savoir-faire correspondant à un métier	Relation personnalisée avec une clientèle de proximité
	Innovation au sens large	Référentiel commun des compétences dont le chef d'entreprise est dépositaire	Mode d'apprentissage fondé sur l'alternance dans le cadre de la formation professionnelle initiale avec une importance donnée à l'activité sur le lieu de travail et le geste professionnel	Utilisation de capitaux de proximité
	Intégration des technologies pour conserver les moyens de production	Certification/qualification documentée des compétences artisanales et directoriales du chef d'entreprise	Mode de transmission des savoir-faire réalisé par les pairs	Garantie de la sécurité des produits et services
				Implication très importante dans la vie locale et l'aménagement du territoire

Tableau n°4 : Tableau synthétique des facteurs et critères d'identification de l'ECA en Europe, APCM (2009), p.24²³

Du fait de la pluralité des définitions, le secteur des métiers manque de clarté dans sa délimitation, tant sur le plan national, européen, que mondial (Fillis, 2002 ; Pacitto, Richomme, 2004). Si des critères ont été mis en place pour définir l'entreprise artisanale à un niveau européen, il reste très difficile de la comparer aux autres structures, tant sur le plan européen que sur le plan mondial, principalement pour un problème d'appellation. Le terme « *artisan* » n'avait pas le même écho en Amérique du Nord, il y a quelques années, où il était davantage associé à une classe ouvrière, caractérisée par le travail manuel (Leissle, 2017). Au Québec, l'Artisanat représente ceux qui produisent du travail « *fait main* » (Julien et Marchesnay, 1987). La tradition anglo-saxonne définit également l'Artisanat par rapport au savoir-faire

²³ APCM (2009), Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise, livre 1, chapitre 1 « *Caractérisation de l'artisanat* », p. 24

manuel. En France, le terme fait plus référence à une communauté de producteurs, avec un certain savoir-faire, générateur de création d'emplois (Mazaud, 2012). Le seul dénominateur commun réside dans le rapport au métier des entreprises (Fourcade, Polge, 2006) et au poids économique important des entreprises artisanales dans la plupart des pays développés (Fillis, 2002 ; Paige, Littrel, 2002 ; Jaeger, 2009). Ainsi, la diversité des définitions, tant au niveau européen que mondial, est telle que nous avons pris le parti de dimensionner ce travail de recherche sur l'Artisanat sous l'angle franco-français et les trois critères « *d'activité, de dimension et d'indépendance* », définis précédemment.

I-2-2. Artisan ou chef d'entreprise ?

La première partie a démontré l'importance du chef d'entreprise artisanale dans la définition même de l'appartenance de l'entreprise au secteur des métiers. L'objectif de cette partie est de tisser les principales caractéristiques de ce qu'est un chef d'entreprise artisanale. Une TPE artisanale sous-tend un « *dirigeant propriétaire* », qualifié démocratiquement « *d'artisan* ». La loi du 5 juillet 1996, dite loi Raffarin, revendique un certain nombre de caractéristiques du dirigeant propriétaire artisan : son inscription au registre des métiers, dont dépend l'exercice de son métier, la détention d'un diplôme (CAP minimum ou autre, selon le métier), la pratique d'une activité indépendante et l'emploi d'un seuil maximal de 10 salariés. L'ensemble de ces critères lui permettent d'obtenir la qualité d'artisan et la possibilité d'exercer. La Chambre des métiers définit les artisans comme des dépositaires de nombreux savoir-faire, transmis essentiellement par le biais de l'apprentissage. Ils exercent une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services (sauf agriculture et pêche) et génèrent l'essentiel du revenu de l'entreprise par la vente de produits et services issus de leur propre travail. L'artisan est un indépendant et intervient pour son propre compte. Il assure, seul, ou avec son conjoint, la responsabilité de l'entreprise. L'artisan doit être qualifié et détenir des diplômes professionnels, des titres homologués ou une expérience professionnelle de plusieurs années, sous le contrôle d'un artisan ou d'un maître-artisan. Un artisan peut devenir maître-artisan lorsqu'il peut justifier de 10 années d'immatriculation au Répertoire des Métiers ou qu'il est titulaire du brevet de maîtrise dans le métier exercé, après 2 ans de pratique professionnelle.

« *Artisan* », « *chef d'entreprise artisanale* », « *dirigeant d'entreprise* », « *dirigeant propriétaire* », « *patron* », « *entrepreneur* ».....autant d'appellations pour qualifier la personne responsable d'une organisation artisanale. Il convient de définir et préciser les frontières entre toutes ces appellations pour appréhender la personne clé du fonctionnement de l'entreprise artisanale. La terminologie, appliquée au dirigeant propriétaire de TPE artisanale, est multiple. Chaque dénomination sous-tend pourtant une connotation différente. Le terme « *artisan* » est davantage centré sur le savoir-faire technique. La notion de « *chef d'entreprise artisanale* » intègre la

dimension entrepreneuriale et demeure plus représentative du secteur de l'artisanat actuel. Enfin, le concept de « *dirigeant propriétaire* », plus générique, est reconnu par la communauté académique. La distinction entre les statuts des entreprises, personnes physiques ou morales, ne suffit pas à expliquer cette pluralité des termes. Un artisan, comme un chef d'entreprise artisanale, peut avoir une volonté entrepreneuriale ou non (Paturel, Richomme, 2007).

Si « *l'artisan* » est aussi appelé « *entrepreneur* » (Marchesnay, 1985), il est souvent considéré comme « *un sous-entrepreneur....archaïque, replié, recroquevillé, autour d'un métier ou de sa famille, sans amour du pouvoir, sans goût pour le management adaptatif* » (Louart, 1980, p. 95). Peut-on considérer le chef d'entreprise artisanale comme un entrepreneur ? L'activité artisanale repose sur l'activité entrepreneuriale, créatrice de valeur et impliquant un changement, intégré dans la création ou la reprise d'une organisation (Paturel Richomme-Huet, 2007). « *Entrepreneur n'est pas une profession, ni surtout en règle générale, un état durable* » (Schumpeter, 1935, p. 325). Le flou sémantique réside dans l'association du terme « *entrepreneur* » avec le phénomène de création d'entreprise (Verstraete, 2001). Ainsi, l'entrepreneur peut se résoudre à créer une entreprise par défaut, en l'absence d'offre de poste salarié. De la même façon, si « *l'artisan* » peut être entreprenant et motivé pour la création d'entreprise, il peut ne pas être entreprenant pour conduire son entreprise dans le temps. L'individu cesse parfois d'être entrepreneur (Gartner, 1998), mais pas forcément entreprenant, au sens de Penrose (1959). Ainsi, « *l'être mythique n'existe pas, tout au plus, existe-t-il des individus ayant un esprit d'entreprise plus marqué* » (Julien et Marchesnay, 1996, p. 82).

Est-ce que, pour autant, cela fait de lui un entrepreneur ? Une étude écossaise sur 78 dirigeants propriétaires de petites entreprises convient que seul 10 % des dirigeants propriétaires acceptent la dénomination d'hommes d'affaires (Rosa et Hale, 1990). Une des raisons qui expliquent, en France, cette personnalisation du rôle de chef d'entreprise est l'assimilation au rôle de management. Or, 62 % des entreprises artisanales n'ont aucun salarié²⁴. Les chefs d'entreprises artisanales ne se reconnaissent pas dans l'appellation « *chef d'entreprise* », associée inévitablement à la responsabilité « *ressources humaines* ». L'artisan se sent ainsi plus « *patron* », qu'« *entrepreneur* ». Outre l'attrance pour le groupe social ancestral, sa culture et ses traditions, le dirigeant propriétaire affectionne la production et la reconnaissance *via* ses compétences techniques, tout comme il éprouve une défiance par rapport au dirigeant, manager, voire au titre d'entrepreneur. Cela démontre que l'identité est un élément structurant des modes d'action des dirigeants propriétaires artisans.

Si les artisans ne se reconnaissent pas en tant que « *chef d'entreprise* », s'identifient-ils davantage en tant que « *dirigeant propriétaire* » ? Un chef d'entreprise peut diriger une entreprise sans pour autant avoir ses deniers personnels investis

²⁴ Direction Générale des Entreprises (2016), Chiffres clés de l'Artisanat, Etudes économiques, édition 2016

dans la structure. Le dirigeant propriétaire se distingue du « *simple gestionnaire* ». Il est « *entrepreneur* », au sens de Bruyat (1993), Fillion (2007) et Fayolle (2007). A l'origine de la création de son entreprise, il est propriétaire de son affaire et détient le pouvoir de décision et la démarche stratégique et opérationnelle qui en découle (Fillion, 2007). C'est la principale distinction entre le « *chef d'entreprise* » et le « *dirigeant propriétaire* ». « *L'artisan* » investit ses fonds propres, ce qui entretient la relation de proximité avec son organisation. Le « *dirigeant propriétaire* » est à la tête d'une entreprise dont il est le principal décideur et le propriétaire. L'entrepreneur peut être à l'origine d'une organisation, un ameneur d'affaires, un créateur d'affaires, de valeur ou un innovateur (Jaouen, 2010). L'entrepreneur est un chef d'entreprise, propriétaire dirigeant, patron à son compte mais, aussi, dans la littérature économique, un idéal-type, représentatif de l'esprit d'entreprise capitaliste. Le terme de « *dirigeant propriétaire* » est complètement absent du vocabulaire du Directeur de la Chambre des métiers de Vendée. Pourtant, à la lecture des articles de référence, cette notion commune est usuellement employée dans les écrits scientifiques. De nombreuses typologies des dirigeants propriétaires existent et prennent comme support les caractéristiques personnelles et psychologiques du dirigeant (Mc Clelland, 1965 ; Hornaday, 1982 ; Kets de Vries, 1986 ; Rotter, 1996), sociologiques (Cooper, Dunkel, Berger, 1981 ; Brockhaus, 1982 ; Shapero, Sokol, 1982) ses motivations ou mobiles (Laufer, 1975 ; Julien, 1988 ; Gasse, Carrier, 1992).

Le dirigeant propriétaire représente, tout comme dans la TPE en règle générale, celui qui prend en main l'ensemble des opérations et des décisions stratégiques, du fait de la faible formalisation de la structure et de la forte réactivité à l'environnement (Marchesnay, 1991). A nouveau, ce qui différencie l'entreprise artisanale de la TPE renvoie au rapport au métier (Picard, Thevenard-Puthod, 2008). L'entreprise artisanale est centrée sur son dirigeant propriétaire. Le rapport au métier se matérialise dans le savoir-faire de l'artisan, ses compétences individuelles et la manière dont il les coordonne pour atteindre les buts fixés pour son organisation (Marchesnay, 1993). Ainsi, comparer la TPE à l'entreprise artisanale est une réflexion aussi décalée que de comparer le chef d'entreprise à l'artisan (Siméoni, 1999). Le dirigeant propriétaire artisan exerce un métier. « *Le statut d'artisan ne porte pas sur la dimension de l'entreprise mais sur la nature de son activité* » (Martin, Sachetti, 2010, p. 34). Le rapport au métier illustre à nouveau la dissonance entre la TPE et l'entreprise artisanale. Cette analyse revient à consacrer, dans le cadre de notre recherche, « *l'artisan* », non pas comme un « *patron* », « *un entrepreneur* » ou « *un manager* », mais, comme un dirigeant propriétaire d'une entreprise artisanale.

« *L'artisan* » est donc avant tout un homme de métier qui s'illustre particulièrement dans la fonction productive de son métier. Si le terme « *artisan* » conserve son caractère de noblesse, symbole de qualité (savoir-faire, expérience...),

François Danieau²⁵ évoque néanmoins les conditions restrictives justifiant cette appellation. En effet, tous les entrepreneurs n'ont pas la qualité d'artisan. Pour être artisan aujourd'hui, il faut avoir, au minimum, un CAP ou avoir exercé pendant 6 ans en tant que chef d'entreprise (et donc être immatriculé). Cependant, « *l'artisan* » est aussi un gestionnaire d'une petite entreprise. Il a une vision spécifique de la gestion de son entreprise, comparativement à la « *grande entreprise* ». Les finalités qu'il projette sur l'entreprise ne sont pas, loin s'en faut, fatalement orientées vers la recherche de croissance. Cette dernière contraindrait, en effet, « *l'artisan* » à se consacrer davantage à la gestion au détriment de l'exercice de son métier (Aballéa, 2009).

Qui est « l'artisan » ? Le tableau ci-dessous, issu des travaux d'Aballéa (2009), qualifie l'artisan dirigeant propriétaire.

Critères socio-démographiques	Milieu masculin, relativement âgé Aptitude à dépasser la notion de risque de s'installer Age moyen pour s'installer : 30 ans et demi Avoir une certaine expérience, un réseau
Formation	Formation technique moyenne S'illustre par la pratique et l'apprentissage par l'action
Indépendance	Première motivation des entrepreneurs (60%) puis goût d'entreprendre ou des défis (40%), recherche la maîtrise de sa vie tout autant que le rapport au travail et à l'entreprise Une entreprise sur deux toujours en activité, après 5 ans 12% ne vont pas au-delà de la 1 ^{ère} année
Filiation	Etre fils ou fille d'artisan constitue un facteur clé de succès pour s'installer, du fait notamment de la transmission du patrimoine, d'un réseau social (fournisseurs, clientèle, confrères...), des capacités productives et autres aptitudes entrepreneuriales. 2 artisans sur 3 ont dans leur entourage proche un chef d'entreprise ou travailleur indépendant.
Projet de couple	Le projet d'entreprise est souvent un projet familial. Même si ¾ des conjoints ont une activité professionnelle en dehors de l'entreprise artisanale, 1 fois sur 2, les conjoints collaborent au sein de l'entreprise sans statut réel ²⁶ .

Tableau n°5: Caractéristiques du dirigeant propriétaire artisan – (Aballéa, 2009)

Le tableau ci-dessus permet de mettre en exergue les traits du « *dirigeant propriétaire artisan* ». L'artisan est un homme, avec de l'expérience professionnelle acquise sur le terrain, dans la pratique de son métier, au même titre qu'il s'est constitué un réseau. Même si des disparités sont à noter sur l'ensemble du territoire national, le dirigeant propriétaire artisan est ancré dans un territoire local. Il est souvent fils ou fille d'artisan, ce qui optimise, au même titre que sa motivation à être indépendant, la réussite de son projet d'entreprise. L'acculturation de l'artisan (notamment dans l'apprentissage du métier au sens large) se fait dès son plus jeune âge du fait, entre autres, de la proximité entre le lieu de travail et l'espace familial.

²⁵ Cf. annexe n°1 – Synthèse de l'entretien d'expert avec F. Danieau, Directeur de la CDM Vendée

²⁶ CDM Bretagne (2005), Rapport diagnostic emploi-formation, juin 2005 p.23-24

Même si le projet d'entreprise résulte d'un besoin de réalisation personnelle et d'indépendance, la délimitation entre l'entreprise et la vie personnelle, notamment au regard de l'implication du conjoint, reste floue. Le conjoint peut représenter un accélérateur au projet d'entreprise en apportant un complément de revenus. Il peut toutefois représenter aussi un frein compte-tenu de la réticence du dirigeant propriétaire artisan à faire prendre des risques à sa famille. Cette confusion entre la vie personnelle et professionnelle constitue un marqueur important de la trajectoire professionnelle du dirigeant propriétaire artisan.

Le dirigeant propriétaire artisan est aussi un formateur. Il ne peut être dissocié de son « *compagnon* » et/ou « *son apprenti* ». L'apprentissage assure le transfert des compétences techniques et constitue un des marqueurs de l'identité artisanale. Le tryptique « *artisan-apprenti-compagnon* » qualifie aussi l'entreprise artisanale. Le « *compagnon* » peut être défini comme « *l'ouvrier qualifié travaillant dans une entreprise artisanale et possédant une qualification professionnelle attestée soit par le certificat de compagnon, soit par un apprentissage préalable ou un exercice prolongé du métier* »²⁷ La trajectoire classique du dirigeant propriétaire artisan débute par le statut d'apprenti, puis de compagnon, pour finir par créer sa propre affaire. Ce parcours professionnel lui permet d'acquérir les compétences idiosyncrasiques techniques, garantes du succès de son entreprise.

I-2-3. La multiplicité des organismes représentatifs de l'Artisanat

Souvent associé, à tort, à un certain archaïsme, le secteur des métiers et, plus particulièrement, l'entreprise artisanale connaît de profondes mutations (Polge, 2010). La population vieillissante des artisans qui partent à la retraite est remplacée par une population de jeunes artisans avec des valeurs et des compétences différentes. La proportion des jeunes artisans ayant suivi une trajectoire classique (apprenti-compagnon-chef d'entreprise) diminue au profit d'une diversité de profils. Si le secteur de l'Artisanat est davantage reconnu par les pouvoirs publics, il souffre toujours d'un manque de reconnaissance. Les développements précédents ont permis de définir l'entreprise artisanale et son dirigeant propriétaire artisan. L'objectif de ce nouveau développement est d'aborder l'entreprise artisanale comme encadrée dans son environnement.

Une des caractéristiques distinctives entre l'entreprise artisanale et la TPE classique, est la forte représentativité des organismes professionnels et institutionnels. L'artisanat est un secteur représenté par un grand nombre d'organismes, présentés synthétiquement dans le tableau suivant. L'annexe n°2 développe davantage chacun de ces organismes.

²⁷ Code de l'artisanat, titre I, article 4 bis

Organismes institutionnels	
Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat (APCMA)	Partenaire des organisations professionnelles et des pouvoirs publics Finalité : œuvrer en faveur de la reconnaissance du secteur de l'artisanat
Chambres des métiers et de l'artisanat départementales	Organe départemental représentatif des intérêts généraux des artisans du département
Union Européenne de l'Artisanat et des PME (UEAPME)	Représente les intérêts de l'artisanat et des PME en Europe
Direction du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions Libérales (DCASPL)	Met en œuvre et évalue les politiques de l'Etat, notamment dans les domaines de l'artisanat Assure la tutelle de l'APCMA
Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi (MINEFE)	En charge du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales Représenté dans chaque région par la Direction Régionale au Commerce et à l'Artisanat (DRCA) dont la mission principale est d'assurer la liaison entre le ministère des PME, les CCI, les organisations professionnelles représentatives
Organisations professionnelles	
Union Professionnelle de l'Artisanat (UPA)	Regroupe tous les secteurs de l'artisanat depuis 1986. Troisième organisation patronale française Vocation : défendre le monde des artisans au sein de l'économie tout entière Regroupe la CAFEB (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment), la CGAD (Confédération Générale de l'Alimentation en Détail) et la CNAMS (Confédération Nationale de l'Artisanat des Métiers et des Services).
Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB)	Organisation professionnelle représentative des 380 000 entreprises artisanales du bâtiment. Vocation : promouvoir, défendre et représenter les intérêts économiques et sociaux des entreprises artisanales du bâtiment.
Confédération Nationale de l'Artisanat des Métiers et des Services (CNAMS)	Organisation interprofessionnelle représentative des métiers de la fabrication et des services. Rassemble les syndicats patronaux (37 fédérations professionnelles) Représente les intérêts de 54 % des entreprises inscrites au Répertoire des Métiers, soit environ 430 000 entreprises
Confédération Générale de l'Alimentation en Détail (CGAD)	Organisation interprofessionnelle représentative des métiers de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité et de l'hôtellerie-restauration Représente plus de 300 000 entreprises dans 18 métiers regroupés au sein de 17 confédérations nationales.

Tableau n°6 : Les organismes de représentation de l'artisanat

Au regard de toutes les institutions représentatives, l'artisanat souffre pourtant d'un manque évident de reconnaissance, notamment auprès des élus. Selon le Directeur de la Chambre des Métiers de Vendée²⁸, il est difficile de faire comprendre aux parlementaires que le modèle de la TPE est un modèle de développement économique à part entière. Marchesnay (2003, p. 107) abonde dans ce sens en affirmant que « *le temps où l'INSEE découvrait, puis étudiait, par échantillonnage les entreprises de moins de dix salariés n'est pas si lointain* ».

Les entreprises artisanales captent de nouveaux marchés, forment à un savoir-faire, s'inscrivent dans des logiques de développement durable, permettent une insertion à l'emploi très rapide, du fait notamment, du système de l'apprentissage (Martin, Sachetti, 2010). Les pouvoirs publics ont œuvré pour valoriser et définir le secteur des métiers, par les politiques de communication sur « *la première entreprise de France* », les opérations de promotion de l'apprentissage des métiers de l'Artisanat²⁹ mais aussi par le soutien à la création / reprise d'entreprise (tant dans l'accompagnement que la mise en place du statut d'auto-

²⁸ Cf. annexe n°1 – Synthèse de l'entretien d'expert avec F. Danieau, Directeur de la CDM Vendée

²⁹ Cf. campagnes menées par le FNPCA = Fond National de la Promotion et de la Communication de l'Artisanat

entrepreneur). Pourtant, le manque de reconnaissance de ce que peut représenter le « *savoir-faire* » et, plus généralement, la méconnaissance des professions d'artisans, nuit à l'image de l'entreprise artisanale comme créatrice de lien social. A l'échelle du département de la Vendée, la TPE artisanale est la première activité économique, la seule qui affiche des indicateurs économiques et sociaux positifs ; et pourtant, c'est le pan de l'économie dont on parle le moins. Différents facteurs peuvent expliquer ce déficit de reconnaissance : l'impact des grandes entreprises, le manque de visibilité de l'institution Chambre des Métiers, l'hétérogénéité du secteur, la participation du dirigeant propriétaire artisan....

La visibilité des grandes entreprises contraste avec l'effet, beaucoup plus dilué, des nombreuses petites entreprises artisanales. Une branche d'activité en difficulté peut signifier une perte d'emplois plus importante mais de manière plus diluée et diffuse dans le temps. Lorsque le tribunal de commerce doit trancher sur la liquidation d'une entreprise artisanale, la décision est prise plus rapidement (dans 99 % des cas, liquidation immédiate) car elle engage souvent une perte d'emplois plus limitée. Notre culture se fonde sur des oppositions conceptuelles qui participent à la dépréciation du monde de l'artisanat. Le clivage entre l'intellectuel et le manuel ou encore la grande entreprise et la petite en sont des exemples (Martin, Sachetti, 2010).

La deuxième justification du manque de reconnaissance de l'Artisanat tient au manque de visibilité de la Chambre des Métiers, comparativement à la Chambre de Commerce et d'Industrie par exemple. Née en 1936, elle n'existe pas dans le regard du Grand Public. La chambre des métiers ne subsiste que par ce qu'elle fait. Son rôle est d'intervenir *in situ* dans la TPE. Elle accompagne les projets, les difficultés, le quotidien...d'environ 520 entreprises par an et n'a d'existence que pour ces mêmes organisations. Le fonctionnement de la Chambre des Métiers est bien différent de celui de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) (encore différent de la chambre d'agriculture). Il semble que la visibilité institutionnelle de la CCI est plus forte que celle de la Chambre des Métiers. La CCI apporte principalement des financements, entre autres, parce que les grandes entreprises disposent déjà des fonctions support fondamentales. A contrario des CDM, les actions entreprises par la CCI sont très médiatisées et connues du Grand Public, à tel point que les personnes assimilent CDM et CCI. Les Chambres des métiers œuvrent pour fédérer l'ensemble des dirigeants propriétaires artisans autour de leur caractéristique commune de « *chef d'entreprise* ». Pourtant, l'hétérogénéité du secteur des métiers rend cette tâche difficile. Le dirigeant propriétaire persiste dans la relation intense avec son métier inscrite dans son savoir-faire en dépit des efforts des chambres consulaires (chambre des métiers, ISM, UPA....) pour faire évoluer son statut vers un « *chef d'entreprise artisanale* » (Aballéa et al., 2010). François Danieau souligne l'importance de qualifier les dirigeants propriétaires « *d'entrepreneurs de l'artisanat* ». En Vendée, ils représentent un effectif de 11 000 entrepreneurs. Cette terminologie est déterminante tant en matière de communication auprès du grand public que des

hommes politiques. François Danieau évoque le fait qu'il est plus valorisant pour lui d'inviter des élus à une réunion où 11 000 chefs d'entreprises artisanales sont présents, plutôt que 11 000 artisans. Ce travail de positionnement a été mené par la Chambre des Métiers de Vendée, lors de la nouvelle mandature. Une réflexion fut menée sur la manière dont les dirigeants propriétaires se représentent. Avec leur accord, il a été décidé d'utiliser le terme de « *chef d'entreprise artisanale* ».

L'hétérogénéité du secteur des métiers illustre de manière caractéristique le manque de reconnaissance de l'entreprise artisanale. En effet, il est très difficile d'évoquer la petite entreprise artisanale comme un tout. La cohésion est pourtant une condition indispensable pour le développement. Dans cette optique, la Chambre des Métiers de Vendée est, par exemple, à l'initiative de « *Articlub* », un club d'artisans qui compte aujourd'hui 100 adhérents sur des filières transversales. La création d'un réseau est essentielle pour combattre l'idée que le chef d'entreprise artisanale s'isole.... Dans le même ordre d'idée, François Danieau souligne l'importance d'avoir des personnes fédératrices à la tête des principaux organes représentatifs. La Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB), contrairement à la Confédération Nationale de l'Artisanat des Métiers de Services et de fabrication (CNAMS), fait figure d'exemple. Très structurée, elle fédère grâce à des représentants charismatiques à sa tête, véritables locomotives. L'attitude des artisans participe aussi à la faible reconnaissance du secteur. Outre la participation mesurée aux rencontres professionnelles, aux formations ou à « *l'Articlub* », les chefs d'entreprises artisanales ne portent pas toujours un regard positif sur ces démarches de réseau. Selon F. Danieau, contrairement aux agriculteurs, un artisan va regarder son collègue d'abord comme un concurrent, puis, ensuite, comme un collègue. Le dirigeant propriétaire artisan s'illustre donc par son absence d'attachement à une représentation institutionnelle fédératrice et participe lui-même à cette absence de reconnaissance. Ainsi, seuls 286 dirigeants propriétaires sur 2016 interrogés citent la Chambre des Métiers et 91 font référence à une organisation professionnelle (Pacitto, Richomme-Huet, 2004). Différence majeure entre la TPE et la TPE artisanale, cette faible mobilisation des artisans s'explique aussi par leur relation au métier. Les entreprises artisanales conçoivent leurs orientations stratégiques sur la maîtrise d'un savoir-faire, des connaissances et un comportement, fonction du métier (Fourcade, Polge, 2006). Cette logique métier trouve un prolongement dans une logique de filière (bâtiment, métiers de bouche....) et explique les confrontations régulières entre les organismes institutionnels, la Chambre des Métiers en tête, et les organismes professionnels (Auvolat, 1997).

Cette seconde partie nous a permis de définir l'entreprise artisanale. Les critères de dimensionnement, d'indépendance et d'activité, nous ont permis, dans un premier temps, de comparer l'entreprise artisanale à la TPE. Si la nécessité de l'indépendance, le seuil dimensionnel (basé sur un effectif de 10 salariés) est à relativiser, du fait du droit de suite pour l'entreprise artisanale, le critère relatif à

l'activité est celui qui qualifie le mieux la spécificité de l'entreprise artisanale. Nous retiendrons l'utilisation du terme « *Artisanat* » ou « *secteur des métiers* » pour évoquer l'ensemble des « *TPE artisanales* » ou « *entreprises artisanales* » et, ainsi, préciser l'objet de notre recherche. Dans le même ordre d'idée, nous nommerons précisément « *dirigeant propriétaire* » ou « *artisan* » ou encore « *dirigeant propriétaire artisan* » pour, notamment, le distinguer du « *chef d'entreprise* ». Le dirigeant propriétaire artisan est un homme de métier, ce qui constitue sa principale spécificité par rapport au dirigeant propriétaire de TPE.

En résumé...

Qu'est-ce qu'une TPE ? Qu'est-ce qu'une TPE artisanale ?

OBJECTIF : DEFINITION DE L'OBJET DE RECHERCHE « ENTREPRISE ARTISANALE »



Entreprise artisanale = une organisation à part entière qui se distingue par l'hétérogénéité de son secteur et son lien fort au métier

Cette première section nous a permis de définir la TPE, l'entreprise artisanale plus précisément, et d'aborder les points de convergence et de divergence entre TPE et entreprise artisanale. La TPE est une personne physique ou morale, constituée de moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 2 millions d'euros. L'entreprise artisanale peut être définie à partir de la loi 96-603 du 5 juillet 1996, relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat. Si le besoin d'indépendance constitue une caractéristique commune entre la TPE et l'entreprise artisanale, le seuil dimensionnel, concernant l'effectif des 10 personnes est à relativiser, notamment du fait du droit de suite dont l'entreprise artisanale bénéficie. C'est surtout le critère d'activité qui semble distinguer le plus précisément la TPE de l'entreprise artisanale. Le secteur de l'Artisanat s'illustre dans son hétérogénéité et surtout, dans le rapport qu'entretient le dirigeant propriétaire artisan avec son métier. En découlent un certain nombre de points abordés dans cette partie, comme le manque de reconnaissance du secteur des métiers, et ce, malgré les nombreuses instances représentatives de l'Artisanat.

Les deux autres sections ont pour objectif, dans un premier temps, d'aborder l'entreprise artisanale sous le prisme fédérateur de la proxémie (Torrès, 2003), puis, dans un second temps, le critère plus spécifique à l'entreprise artisanale, son système identitaire (Picard, 2006), articulé autour de la relation au métier.

II- La « proxémique » : prisme structurant pour traiter l'hétérogénéité des entreprises artisanales

« *L'entreprise artisanale est une entreprise sensorielle où le rôle du toucher, de la vue, de l'odorat, de l'ouïe et parfois du goût sont essentiels* » (Torrès, 2009, p. 363).

La TPE se caractérise par une grande hétérogénéité (Ferrier, 2002 ; Marchesnay, 2003 ; Verrier, 2009). Les secteurs d'activités, concernés par les TPE, sont diversifiés (industrie, service, commerce...) et les formes d'entreprises multiples (TPE, micro-entreprises, indépendants, entreprises artisanales...). L'Artisanat n'échappe pas à cette hétérogénéité (Marchesnay, 2003 ; Richomme-Huet, 2006 ; Torrès, 2009). L'hétérogénéité du secteur, notamment la diversité des métiers, a été soulignée dans la première partie. La plupart des artisans revendiquent une particularité de leur organisation et une unicité de leurs règles de gestion (Loup, 2009). L'hétérogénéité, typique du microcosme des TPE artisanales, représente un obstacle à la généralisation des résultats des recherches et l'élaboration d'une représentation de l'entreprise artisanale (Marchesnay, 2014). De fait, le nombre de recherches consacrées à l'artisanat est faible et le système de gestion de l'entreprise artisanale reste encore difficilement appréhendé (Picard, 2006 ; Picard, 2009 a).

Différentes possibilités existent pour traiter l'hétérogénéité de la TPE, notamment en mobilisant les comparaisons suivantes : entrepreneurs artisans / entrepreneurs ; activités à technologie simple / activités à technologie complexe ; milieu protégé / milieu concurrentiel, organisation intégrative/différenciée (Julien, Marchesnay, 1987). Il est aussi possible de trouver des caractéristiques communes à ce « *melting pot* » via le prisme de « *proximité* » (Torrès, 2003, 2009 ; Torrès, Jaouen, 2008), intensifié par « *l'effet de grossissement* » (Mahé de Boislandelle, 1998).

Les romans, le cinéma, le théâtre, la presse écrite ont souvent mis en avant l'intégration sociale des toutes petites entreprises et de leurs dirigeants. Citons par exemple, Maupassant (1881, p. 268) : « *c'était un tout petit village que traversait une grande route. Une dizaine de maisons rangées (...) abritaient les commerçants de l'endroit, le boucher, l'épicier, le menuisier, le cafeter, le savetier et le boulanger* ». Torrès (2003, 2009) a apporté un éclairage important avec la notion de proximité, à l'œuvre dans ces petites structures. Elle est au cœur du fonctionnement des entreprises de petite taille et se retrouve à plusieurs niveaux. Elle est spatiale et temporelle pour qualifier le marché réduit de la TPE et sa stratégie implicite. Elle est fonctionnelle et hiérarchique pour désigner sa faible spécialisation et la centralisation de sa gestion. Torrès (2009), en allant plus loin, évoque un « *management sensoriel* » des TPE où les sens occupent une place essentielle dans son mode de fonctionnement. Le dirigeant, par sa place centrale, a la possibilité de toucher, voir, sentir, entendre son environnement et ses acteurs (fournisseurs, clients, salariés...).

Pour Picard (2006, 2009) et Boutiller (2009), il est impossible de différencier l'artisan de son entreprise.

Cette section entend présenter et développer le concept de « *proximité* », comme cadre conceptuel fédérateur à l'hétérogénéité du secteur des métiers. L'entreprise artisanale a une gestion spécifique dont il est difficile de définir les contours. Le prisme de proximité permet de décrire une grande diversité des formes d'entreprises artisanales et de comprendre le comportement des artisans. Une première section développe les principaux concepts utilisés. La relation dialogique en TPE (Bruyat, 1994 ; Fonrouge, 2002) qui qualifie la relation fusionnelle entre l'organisation et le dirigeant propriétaire, permet d'appréhender le concept de proximité (Torrès, 2003, 2009) et l'effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1998). Nous appliquons alors les différentes dimensions du « *mix de proximité* » à l'entreprise artisanale. Enfin, nous analysons les incidences d'une gestion proxémique.

II-1. Qu'est-ce que le concept de « *proximité* » ?

« *L'entrepreneur alimente et construit son entreprise qui en retour produit des actions collectives faisant sens pour les acteurs individuels* » (Fonrouge, 2002, p.147).

Le concept de proximité semble adapté pour appréhender l'hétérogénéité du secteur des métiers. Avant de développer le concept, il est nécessaire d'aborder deux notions fondamentales : le principe de dialogie (Bruyat, 1994 ; Fonrouge, 2002) et l'effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1996, 1998).

Etudier l'entreprise artisanale induit une analyse à deux niveaux : sur le plan de l'organisation, en tant que telle, mais aussi sur le plan de l'individu. Pour autant, la relation fusionnelle qui lie le dirigeant propriétaire à son entreprise dilue quelque peu la frontière entre les deux niveaux (Verstraete, 2001). Ce phénomène de symbiose s'illustre à travers le principe de dialogie (Bruyat, 1994), au sens de Morin (1977). Le principe de dialogie est utilisé par Bruyat (1994) pour décrire les relations entre l'entrepreneur et l'entreprise. Ce principe revient à considérer que l'entreprise et le dirigeant propriétaire sont liés fortement en une seule et même unité (Fonrouge, 2002 ; Torrès, 2009). Il suppose que les deux logiques fusionnent sans que leur sens propre se perde dans cette unicité. Ces logiques, selon Morin (1977), sont complémentaires, antagonistes et concurrentes. L'imbrication de l'entreprise et du dirigeant d'entreprise influence la logique du créateur (ou repreneur) sur le projet et inversement (Marchesnay, 1988; Bruyat, 1993 ; Verstraete, 1999, 2000, 2003 ; Richomme, 2006). Le principe dialogique amène à envisager cette relation de deux façons. La première consiste à considérer que l'entreprise permet au dirigeant

propriétaire de concrétiser ses objectifs personnels et l'entreprise, ses buts (complémentarité). La seconde, à l'inverse, postule que les objectifs personnels du chef d'entreprise peuvent aller à l'encontre de l'intérêt de l'organisation.

De nombreux auteurs ont qualifié la nature de la relation entre la petite entreprise et son dirigeant propriétaire. Ils évoquent alors le champ lexical suivant : « *attachement* », « *lien* », « *identification* », « *relation affective* » et « *dépendance* »... (Julien, Marchesnay, 1988 ; Bruyat, 1993 ; Deschamp, 2000 ; Fonrouge, 2002 ; Verstraete, 1997, 1999, 2000, 2003 ; Paturel, 2005 ; Richomme, 2006 ; Schieb Bienfait et al., 2009 ; Torrès, 2009). Cette relation de dépendance sera d'autant plus grande que la taille de l'entreprise sera réduite (Torrès, 2008). Le lien fusionnel entre le dirigeant propriétaire et l'entreprise, typique des petites structures, notamment des TPE, s'illustre spécifiquement dans les difficultés de transmission de l'organisation (Ferrier, 2002 ; Torrès, 2003, 2008 ; Pacitto, 2008). Le rapport fort et personnel, notamment dans la relation avec la clientèle, induit l'idée que si le dirigeant propriétaire n'existe plus physiquement, l'entreprise n'a plus de raison d'être. Les artisans parlent d'une intimité telle entre projet d'entreprendre, projet artisanal et projet de vie que l'ensemble de ces trois dimensions a tendance à se confondre (Schieb Bienfait et al., 2009). A la réunion de ces trois dimensions, « *projet de vie, projet d'entreprendre et projet artisanal* », s'ajoute ce que Bréchet et al. (2005) dénomment « *une entreprise-je* », c'est-à-dire une entreprise attachée à une personne, une vie. L'analyse du dirigeant est donc indispensable pour comprendre la TPE (Marchesnay, 1991). L'entreprise représente une traduction directe des aspirations personnelles du dirigeant propriétaire (Jaouen, Tessier, 2008).

La relation dialogique entre l'entreprise artisanale et le dirigeant propriétaire artisan accentue ce que Mahé de Boislandelle (1996, 1998) nomme « *l'effet de grossissement* », connu aussi sous la dénomination « *d'effet de loupe* ». Proche du concept de proxémie, l'effet de grossissement revient à considérer que les problématiques sont vécues de manière plus intense dans les petites entreprises que dans les grandes. Lors de la première partie, nous avons évoqué quelques caractéristiques de la TPE, communes à l'entreprise artisanale : une taille réduite, l'absence de fonctions support, l'omniprésence du dirigeant propriétaire, l'imbrication de l'entreprise dans un territoire proche. Ces caractéristiques sont amplifiées par l'effet de grossissement qui résulte, lui-même, d'une combinaison de facteurs objectifs et subjectifs. Il consiste pour un dirigeant « *à considérer comme stratégique l'ensemble des actions à mener dans la mesure où les horizons de calcul autant que les degrés d'importance se confondent dans son esprit* » (Mahé De Boislandelle, 1998, p. 404). L'effet de grossissement sera généré par l'impact des effets de nombre, de proportion, de microcosme et d'égotrophie. Effets auxquels il est nécessaire d'ajouter la variable du « *temps* » (résumée sous les critères : urgence, fréquence et importance).

Le tableau ci-dessous résume les principaux effets de nombre, proportion et microcosme (Mahé De Boislandelle, 1998) et d'égotrophie (Torrès, 1999).

Effet	Définition	Principe
Effet de nombre	Processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relations d'un individu avec son entourage de travail.	Plus le nombre de relations diminue, plus la connaissance individuelle par le dirigeant propriétaire sera approfondie, et inversement.
Effet de proportion	Rapports et convenances des parties entre elles et avec l'ensemble	Plus l'effectif pris en considération est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée.
Effet de microcosme : proximité spatiale, psychologique, intensité affective, interactions informelles fréquentes et interpersonnelles, sentiment d'urgence	Focalisation de l'attention du dirigeant sur l'immédiat, dans le temps (court terme) et l'espace (physiquement ou psychologiquement)	Plus un sujet dépense son énergie sur ce qui lui est proche, moins il reste vigilant pour observer l'extérieur.
Effet d'égotrophie	Disposition du dirigeant propriétaire à avoir un ego démesuré concernant la gestion de l'entreprise	Plus la relation entre l'organisation et le dirigeant propriétaire est forte, plus le risque de dépendance est important

Tableau n°7 : Les composantes « effets » de « l'effet de grossissement »

Le tableau, ci-dessus, peut nous amener aux constats suivants. L'entreprise artisanale est une structure de petite taille, centrée sur son dirigeant propriétaire et ses compétences. L'absence de fonctions support, qui implique une nécessaire polyvalence (Bentabet et al, 1999), se traduit par la prégnance des individus au dépend des postes et, *in fine*, une relation personnalisée entre le dirigeant propriétaire et les salariés. En d'autres termes, chaque individu devient indispensable au bon fonctionnement de l'organisation. L'effet de proportion s'illustre, particulièrement, dans la forte dépendance de la structure par rapport au dirigeant propriétaire, faisant écho à la relation dialogique précédemment évoquée (Bruyat, 1994 ; Fonrouge, 2002). L'effet de microcosme pourrait se résumer via l'adage « avoir la tête dans le guidon », souvent cité par les dirigeants propriétaires artisans. Il traduit les relations de proximité avec les réseaux, le nombre de missions à affronter, et leur degré de priorité, tant dans l'espace que dans le temps. Il s'agit également de considérer le rapport de proximité entre le dirigeant propriétaire et son environnement. Les facteurs externes perçus par le dirigeant propriétaire ou les avis des acteurs proches auront une incidence sur son processus de décision et le fonctionnement de l'organisation d'une manière plus générale.

Les travaux précédents soulignent le rapport au temps et à l'espace spécifiques à la petite entreprise. De nombreux auteurs ont confirmé que cette remarque était aussi valable pour l'entreprise artisanale (Marchesnay, 1998 ; Busenitz, Barney, 1997 ; Fonrouge, 1999 ; Forbes, 2005 ; Tadjine, Paturel, 2006).

Le temps est une dimension transversale dans toutes les disciplines de gestion. Batsch (1997) évoque plusieurs caractéristiques pour définir ce rapport au temps. Le tableau, ci-dessous, synthétise les principales informations.

Caractéristiques	Explications
Dimension constitutive de l'organisation (coûts de transaction)	La coordination est une affaire de temps, relatif à la complexité du contexte.
Horizon de la décision (urgence)	L'urgence ou la perception de ce qui peut être urgent peut affecter la rationalité du décideur.
Poids de l'expérience (durée)	L'accumulation des compétences nécessite une phase d'apprentissage accumulée. Cependant, l'expérience peut induire un enfermement sur les compétences déjà acquises (« <i>ce que l'on sait faire</i> ») plus que sur l'acquisition de nouvelles compétences.
Futur prévisible (horizon)	Fondement de la pratique de la gestion, le futur prévisible fait allusion à la réflexion stratégique, la planification des objectifs et à la mesure des écarts entre objectifs et résultats.
Trajectoire singulière de l'entreprise (histoire)	L'histoire est importante pour comprendre les évolutions structurelles de l'organisation, les enjeux de la mobilisation des ressources internes, d'une part et l'image diffusée à l'externe.
Flux d'intensité changeante (rythme)	Fait allusion aux effets de saisonnalité, rythmé entre des saisons intenses et des saisons mortes.
Ensemble de conditions environnantes (période)	Traduit la conjonction entre les facteurs conjoncturels et institutionnels qui incombe à l'ensemble des acteurs sur une période d'activité donnée.

Tableau n°8 : Principales caractéristiques associées à la relation au temps en sciences de gestion

Adapté de Batsch (1997)

La variable temps est propre à chaque activité, une unité de mesure autant qu'un paramètre de décision. L'entreprise artisanale n'échappe pas à la prise en considération de cette variable. La petite taille de l'entreprise expose les dirigeants propriétaires aux perturbations quotidiennes et aux problématiques opérationnelles chronophages (Drucker-Godard, 2000). Le manque de temps se traduit par un manque de vigilance sur l'environnement et de distance dans la réflexion stratégique (Mahé De Boislandelle, 1996). L'assertion « *plus un individu est proche, plus il est touché* » pourrait résumer l'effet de grossissement et la notion de proxémique.

Torrès (2003, 2009) a apporté un éclairage fédérateur et complémentaire à « *l'effet de grossissement* » (Mahé De Boislandelle, 1996, 1998), en développant la notion de proximité, au cœur du fonctionnement des entreprises de petite taille. La notion de proximité prend ses racines dans la loi proxémique, développée par Abraham Moles et Elisabeth Romer. Dans l'ouvrage « *la psychologie de l'espace* » de 1978, la loi proxémique est définie par Moles et Rohmer (1978) de la façon suivante : « *fondamentalement, axiomatiquement, ce qui est proche est de toutes*

choses égales d'ailleurs, plus important, que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être ». Cette définition sous-entend que, comme axiomatique, le raisonnement de ce qui est important, ou non, dépend de la détermination du centre de cet axe. S'agissant d'un être humain, ce qui est important ou non, loin ou près, dépendra alors de sa capacité à ramener son raisonnement par rapport à l'axe défini, c'est-à-dire lui-même. Le concept de proximité prend alors toute son importance pour définir et comprendre la TPE, caractérisée, comme nous l'avons déjà explicité précédemment, par la notion de relation dialogique et l'omniprésence du dirigeant propriétaire. Ainsi, la proximité permet d'appréhender tant le comportement stratégique et organisationnel des TPE mais aussi la centralité de l'analyse sur un point de référence unique, son dirigeant propriétaire (Marchesnay, 1991 ; D'Amboise, 1993 ; Julien, 1998).

« *L'effet de grossissement* » (Mahé De Boislandelle, 1996, 1998) nous a amené au constat que le dirigeant propriétaire privilégie ce qui lui est proche (dans le temps et dans l'espace) afin de maintenir une emprise sur l'entreprise et son évolution. Torrès (2003) développe, dans le même ordre d'idée, la notion de proximité en s'inspirant des critères de gestion spécifique de Julien (1994) :

D'une gestion spécifique (Julien PA, 1994)A une gestion de proximité
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation	Proximité fonctionnelle
Système d'information informel et simple	Système d'information de proximité
Stratégie implicite à court terme	Proximité temporelle
Marché proche, soit géographiquement, soit psychologiquement	Proximité spatiale

Tableau n°9 : D'une gestion spécifique des PME à une gestion de proximité, Torrès (2003)

La gestion des entreprises de petite taille ne peut correspondre au mode de gestion classique. Elle représente ce que Torrès (2009 b) qualifie de « *mix de proximité* ». Proximité hiérarchique, fonctionnelle, temporelle, spatiale, forment un tout cohérent qui hiérarchise et crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion dans la petite entreprise.

II-2. Le concept de « *proximité* » appliqué à l'entreprise artisanale

« *L'artisan, c'est quelqu'un qui conçoit et construit son projet artisanal et qui le mène* » (Bréchet et al., 2009 a, p. 423).

L'entreprise artisanale est un mix de proximité où l'ensemble des proximités forme un tout cohérent permettant d'articuler ses spécificités (Torrès, 2003). L'entreprise artisanale illustre une « *figure singulière et anticipatrice des nouvelles structures productives et de leur management* » (Boltanski, Chiapello, 1999). La proximité, concept inhérent à la petite entreprise, devient un objet de convoitise pour

la grande entreprise. Face à une économie de mondialisation, le concept de proximité prend tout son sens et crédibilise d'autant plus l'entreprise artisanale dans son essence même. L'entreprise artisanale se caractérise, particulièrement, par sa dimension humaine de proximité. Elle existe par et pour l'humain, variable inhérente à la gestion de son mix de proximité (Fourcade, Polge, 2008 ; Polge, 2010).

Torrès (2009 a) propose une adaptation du « *mix de proximité* », spécifique à l'entreprise artisanale. Le mix s'articule autour de la proximité hiérarchique, fonctionnelle, temporelle, des systèmes d'information de proximité, du marketing de proximité, de la finance de proximité et enfin de la proximité spatiale. Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques des entreprises artisanales, associées aux différents types de proximité.

Caractéristiques des entreprises artisanales	Types de proximité
Rôle prépondérant de l'artisan Personnalisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation des tâches	Proximité fonctionnelle
Stratégie informelle et de court-terme	Proximité temporelle
Système d'information simple et direct (oralité)	Systèmes d'information de proximité
Contact direct avec le client	Marketing de proximité
Forte concentration du capital dans les mains de l'artisan Confusion entre le patrimoine de l'entreprise et du dirigeant-artisan	Finance de proximité
Forte insertion territoriale	Proximité spatiale

Tableau n°10 : L'entreprise artisanale conçue comme un mix de proximité (Torrès, 2009 a)

La proximité hiérarchique s'illustre dans le contact permanent du dirigeant propriétaire artisan avec les salariés, compagnons ou apprentis et une centralisation des modes de gestion. Le dirigeant propriétaire cumule, la plupart du temps, la fonction de gestionnaire d'entreprise et de producteur. La faiblesse des effectifs renforce la personnalisation des relations dans l'entreprise. Le rapport entre le dirigeant propriétaire et ses salariés s'inscrit lui aussi dans la proximité (Martin, 2008), avec toutes les conséquences que cela implique. Positives, dans le cadre du transfert de compétences techniques, notamment, elles peuvent être complexes, humainement parlant, dans des procédures de licenciement par exemple, bien que, dans les faits, les dirigeants propriétaires licencient peu (Martin, Sachetti, 2010).

La proximité fonctionnelle sous-tend une faible spécialisation des tâches, et donc, une nécessaire autonomie et polyvalence tant des salariés que du dirigeant propriétaire. Cette polyvalence constitue aussi un facteur clé de succès de l'entreprise artisanale. L'artisan compose et adapte sa prestation grâce à ses compétences multi-qualifiées et sa personnalité (Jaeger, 2009).

La stratégie intuitive court-termiste est préférée par le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale. « *La tête dans le guidon* », le dirigeant propriétaire artisan est rattrapé par son quotidien et prend des décisions dans l'urgence, pour des problématiques qui lui sont proches. D'une certaine manière, « *Tout est stratégie et*

rien n'est stratégie ». Immergé dans l'action, le dirigeant propriétaire artisan prend, au coup par coup, les décisions qui s'imposent à lui. Sa vision plus pacifiée du fonctionnement concurrentiel explique aussi son comportement. Ainsi, le plus souvent, le dirigeant propriétaire n'évoque pas « *un concurrent* » mais un « *confrère* », un « *collègue* » (Marchesnay, 1988 ; Bentabet, Michun, Trouvé, 1999).

Le système d'information, simple, se définit à travers la tradition de l'oralité, par une communication verbale facilitée par la proximité des acteurs. Cette proximité, à l'interne, facilite notamment le transfert des connaissances tacites et renforce la culture métier tant des dirigeants propriétaires que de leurs salariés. En tant que « *maître d'apprentissage* », le dirigeant propriétaire transmet des savoir-faire, des savoirs tacites qui caractérisent l'entreprise artisanale (Fourcade, Polge, 2008 ; Polge, 2010). Le système d'information se caractérise aussi par la multiplicité des réseaux de l'entreprise artisanale (Marchesnay, 2003). Contrairement aux idées reçues, le dirigeant propriétaire est loin d'être isolé ; il appartient souvent à plusieurs réseaux (Bréchet et al., 2009 b)

- Réseaux personnels et familiaux : prégnants dans la vie de l'artisan qui, pourtant, ne les identifie pas comme des réseaux ;
- Réseaux fournisseurs/ clients : ils constituent une capacité distinctive de l'artisan dans sa capacité à répondre aux besoins spécifiques de ses clients. La relation entre l'artisan, ses fournisseurs ou clients, s'inscrit, la plupart du temps, dans la durée et un climat de confiance ;
- Réseaux de métier (organisations et syndicats professionnels) : ils diffusent des informations sur les métiers, proposent des achats communs pour les entreprises de même profession..... ;
- Réseaux institutionnels de soutien : les artisans ne les fréquentent pas ;
- Réseaux originaux mis en place par les artisans : ils représentent des réseaux professionnels informels, mis en place avec un nombre sélectif de « *confrères* ».

L'appartenance à un réseau permet à l'artisan de produire et d'avoir accès à diverses informations, (sur sa clientèle, des informations techniques, administratives....), d'améliorer sa connaissance, de rester connecté aux évolutions liées à son secteur et de repérer des opportunités d'affaires (Boutiller, 2009 b ; Fourcade, 2010)

La proximité entretenue entre le dirigeant propriétaire et sa clientèle fait partie intégrante de son identité (Cognie, 2009). Contrairement à l'entreprise de grande taille, l'artisan, producteur au contact de la clientèle, intervient directement sur les marchés dits de « *proximité* ». Il connaît particulièrement, et son territoire et sa clientèle, du fait de son immersion quotidienne et d'une forte proximité sociale. En raison d'une proximité fonctionnelle et hiérarchique, le dirigeant propriétaire assume souvent toutes les étapes de la relation avec la clientèle : devis, réalisation des travaux, facturation, SAV.....Le contact avec la clientèle est direct et l'échange, fondé

sur la confiance. La relation dépasse le cadre commercial et s'inscrit dans une relation humaine (Martin, Sachetti, 2010). La profondeur de la relation entre le dirigeant propriétaire et les clients renforce à la fois la fidélisation et suscite le bouche à oreille (Marchini, 1995). Cette relation de proximité avec la clientèle renforce la réactivité de l'entreprise artisanale dans la réponse à ses attentes et constitue un avantage concurrentiel.

La centralisation des décisions financières, bien souvent autour du comptable, du conjoint, plus rarement des compagnons, illustre la notion de proximité financière. Le capital est détenu par le dirigeant propriétaire, éventuellement sa famille, engendrant une confusion entre son patrimoine personnel et celui de son entreprise, à fortiori lorsqu'il apporte des garanties personnelles pour asseoir son affaire. L'implication du dirigeant propriétaire est d'autant plus forte qu'il engage ses biens propres (Marchesnay, 1997). Le réseau social joue, là aussi, un rôle essentiel dans le financement et la création de l'entreprise (Ndangwa et al., 2007).

La proximité spatiale favorise une forte insertion territoriale. La taille de l'entreprise artisanale est une condition et une conséquence de son inscription dans un tissu local (Aballéa, 2009). Plus la taille de l'entreprise est faible, plus le marché de celle-ci est géographiquement restreint (Bentabet, Michun Trouvé, 1999). L'entreprise artisanale, de petite taille, se positionne sur des marchés réduits, proches du lieu de vie de l'entrepreneur, de son lieu de naissance, de sa formation (Zarca, Gresle, Jaeger, 2009). Le dirigeant propriétaire exerce souvent sur le même territoire où il vit, renforçant ainsi une proximité sociale. Le siège de son organisation peut se situer sur son lieu de naissance, de domicile (souvent le même que le siège de l'entreprise) ou son lieu de formation. Le dirigeant propriétaire recrute bien souvent ses collaborateurs sur le même territoire, faisant appel à des réseaux de partenaires étroits, tant avec les fournisseurs, la clientèle, les salariés ou bien encore les dirigeants propriétaires. La relation entre le territoire et le dirigeant propriétaire illustre ces logiques d'action. Marchesnay (2000) définit quatre idéaux types afin de décrire la relation entre la TPE et le territoire : « *l'isolé* » (qui concerne la majorité des TPE), « *le notable* » (qui transmet son entreprise au sein d'un même territoire, bien souvent au sein de la cellule familiale), « *le nomade* » (qui se désintéresse totalement du territoire) et enfin, le dernier idéal type qui semble le plus proche du dirigeant propriétaire artisan, « *l'entreprenant* » (qui accorde une grande importance au territoire et aux ressources de réseau).

A ce mix de proximité, s'ajoutent d'autres formes : la proximité familiale (Torrès, 2009 a), la dimension culturelle (Aballéa, 2009), le management sensoriel et la culture métier (Torrès, 2003). Torrès (2009 a) évoque la notion de proximité familiale. La cellule familiale persiste au cœur des dynamiques entrepreneuriales, hier comme aujourd'hui. La présence du conjoint, illustrée par Marcel Pagnol dans « *La femme du boulanger* » en 1936, est souvent consubstantielle au projet de création d'entreprise, que le conjoint soit déclaré ou non sous un statut de « *conjoint collaborateur* » (Richomme, 2000). La famille au sens large, les enfants, les amis, et

plus généralement, l'entourage, représentent des ressources stratégiques pour l'entreprise artisanale.

Le tableau ci-dessous restitue les huit dimensions déterminées par Aballéa et Cognie (2010) pour définir le concept de proximité, appliqué à l'entreprise artisanale.

Huit dimensions du concept de proximité Aballéa et Cognie (2010)	Caractéristiques appliquées à l'entreprise artisanale
Dimension géographique	L'entreprise artisanale évolue dans un territoire géographique déterminé.
Dimension temporelle	Gestion court termiste de l'activité et des décisions stratégiques prises.
Dimension sociale	L'entreprise artisanale se fonde sur des réseaux sociaux de proximité tant dans le rapport à ses confrères (concurrents) qu'à sa clientèle, ses partenaires (fournisseurs), son personnel.....
Dimension culturelle	Respect des valeurs traditionnalistes liées au savoir-faire et à sa transmission.
Dimension fonctionnelle	Structure organique fortement centralisée autour du dirigeant propriétaire, quasi-absence de fonctions support.
Dimension économique	Idée d'un développement pérenne, grâce à une taille efficiente, plus qu'à une recherche exclusive de croissance.
Dimension sociétale	Modèle alternatif de structure par rapport aux entreprises de grande taille. Respect de la communauté, des valeurs traditionnalistes, de la proximité des relations, de la confiance.....
Dimension institutionnelle	L'entreprise artisanale multiplie les organismes institutionnels et professionnels de représentation.

Tableau n°11 : Huit dimensions du concept de la proximité (Aballéa et Cognie., 2010), adaptées au contexte de l'entreprise artisanale

Reprenant les caractéristiques inhérentes au « *mix de proximité* » de Torrès (1999, 2003), les huit dimensions d'Aballéa et Cognie (2010) mettent en relief les particularités de l'entreprise artisanale. Nous avons évoqué dans la première partie la multiplicité des organismes représentatifs du secteur des métiers (dimension institutionnelle). Les dimensions « sociétale », « culturelle » et « sociale », soulignent l'importance des valeurs, de la communauté, du savoir-faire et de la transmission ainsi que du rapport à la communauté des pairs.

Torrès (2009) abonde dans le sens d'un particularisme artisanal en ajoutant la notion de « *management sensoriel* » des TPE, décrivant une place essentielle des sens dans le mode de fonctionnement du dirigeant propriétaire. Le dirigeant, omniprésent, est capable de « *toucher, voir, sentir* » son environnement et ses acteurs (salariés, fournisseurs, clients...). Compte tenu du rapport intime entre le dirigeant propriétaire et son métier, la performance de l'artisan s'incarne en premier lieu dans la maîtrise du métier, de son « *tour de main* ». La notion de « *management*

sensoriel » (Torrès 2009 a) ou « *management polysensoriel* » (Torrès, 2009 a) peut s'illustrer par le schéma ci-dessous :

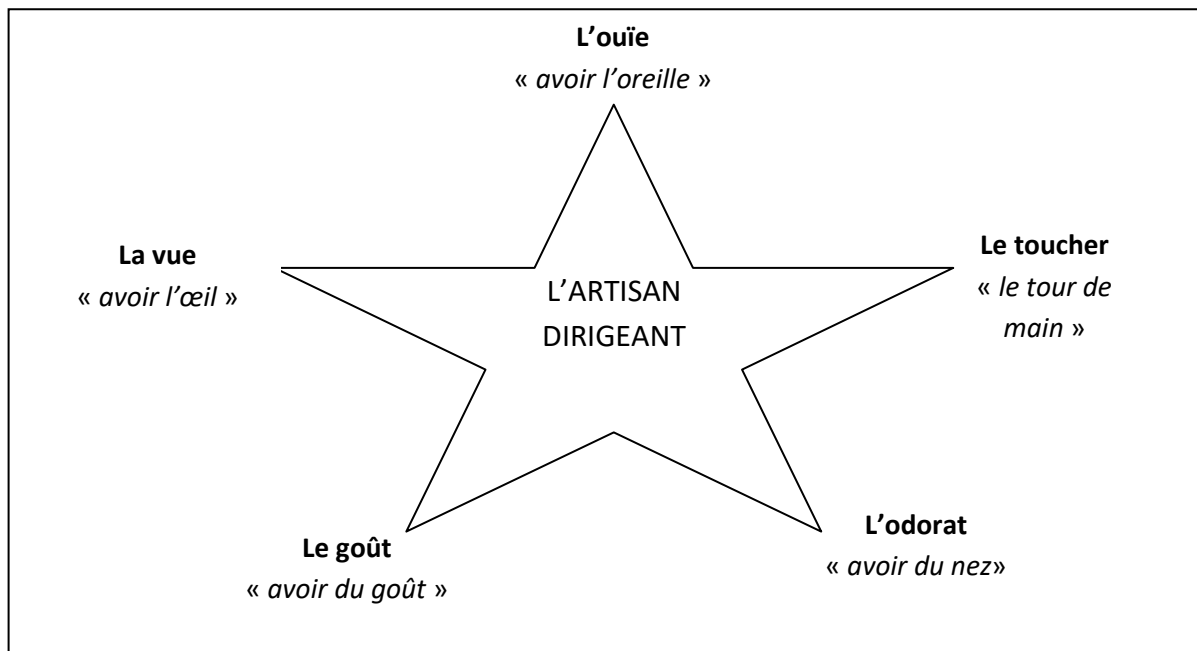


Schéma n°2 : Le management polysensoriel de l'artisan-dirigeant – Schéma adapté (Torrès, 2009 a, p. 365)

« *Avoir l'œil* », « *avoir du goût* », « *avoir du nez* », « *avoir l'oreille* », et surtout, le fameux « *tour de main* » sont des expressions usuelles chez les artisans. Marqueur important dans la compréhension de notre objet de recherche, la troisième partie de cette section développera cette proximité métier, y compris dans sa dimension sensorielle, constitutive de l'identité artisanale.

II-3. Les incidences d'une gestion proxémique de l'entreprise artisanale

« *La proximité représente un gage de confiance et un réducteur d'incertitude* » (Torrès, 2009 a, p. 368).

Partant du postulat de la relation dialogique entre le dirigeant propriétaire artisan et son entreprise, les parties précédentes nous permettent de constater que l'organisation et son dirigeant forment une seule entité (Torrès, 2008). Les caractéristiques des TPE peuvent être synthétisées sous le concept de « *management de proximité* » (Jaouen, Torrès, 2008) : proximité géographique des clients, fournisseurs, proximité relationnelle à l'interne et à l'externe, proximité hiérarchique, prise de décision intuitive et rarement formalisée. La loi proxémique est un principe qui hiérarchise le degré d'importance des actions et des réflexions d'un individu. En d'autres termes, tout ce qui est proche du dirigeant propriétaire aura à la

fois davantage d'importance et le sécurisera dans sa prise de décision. Plus l'entreprise est petite, plus « *l'effet de grossissement* » et le « *mix de proximité* » s'accroissent et plus les capacités sensorielles du dirigeant pourront se substituer aux outils de gestion classiques et expliquer sa stratégie intuitive (Torrès, 2006). La gestion proxémique de l'entreprise artisanale permet de comprendre le comportement stratégique et organisationnel des entreprises de petite taille (Torrès, Gueguen, 2008). La petite taille des entreprises entraîne une gestion patrimoniale d'autant plus importante du fait de la relation fusionnelle entre le dirigeant propriétaire et son entreprise. L'omniprésence du dirigeant propriétaire dans l'entreprise artisanale accentue encore davantage les incidences de la gestion proxémique. La suite de notre argumentation développera les conséquences d'une gestion proxémique de l'entreprise artisanale, et notamment les distorsions ou dissonances cognitives du dirigeant propriétaire.

Il est important de souligner que la loi proxémique de Moles et Rohmer (1978) n'a pas de lien direct avec les sciences de gestion. Les psychologues, pour ne citer que la stimulation basale d'Andreas Frölich (1993), ont démontré que la proxémique, et, plus particulièrement, une relation étroite avec les individus, permettait de réduire considérablement l'anxiété des malades et de les conduire vers un apaisement émotionnel. Transposée aux sciences de gestion, la loi proxémique est un principe qui oriente et canalise l'ensemble du processus de décision du dirigeant artisan et contribue à définir le degré d'importance de ses décisions et actions. Ainsi, la proximité agit, pour le dirigeant propriétaire, comme un réducteur d'incertitude (Torrès, Gueguen, 2008) et crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion (Torrès, 2003). Le dirigeant propriétaire cherche alors des solutions satisfaisantes dans son environnement immédiat.

L'incertitude correspond au manque d'information, notamment en provenance de l'environnement, rendant impossible la prévision des conséquences d'une décision ou d'un événement sur l'organisation (Duncan, 1972). Conformément à « *l'effet de microcosme* » décrit par Mahé De Boislandelle (1996, 1998), plus l'horizon temporel s'élargit, plus l'incertitude augmente. Le dirigeant propriétaire va donc s'appuyer sur des solutions efficaces à court terme plus que sur des solutions à long terme, notamment des décisions stratégiques dont l'impact ne pourra être mesuré que plus tardivement. Cette gestion proxémique, réducteur d'incertitude, apporte alors une sensation de contrôle plus grande au dirigeant propriétaire, une limitation de la prise de risque. Torrès (2009 a) évoque à ce sujet que « *La plupart des entreprises artisanales ne recherchent pas forcément la croissance quantitative mais préfèrent la notion plus qualitative de développement de leur affaire et de leur savoir-faire en restant confiné à leur activité principale et unique* » (p. 366-367). Du fait de la proximité financière, le dirigeant propriétaire est d'autant plus vigilant dans les stratégies de développement de son entreprise. La vision du dirigeant propriétaire, et, particulièrement, le fait de vouloir conserver une entreprise « *à taille*

humaine » peut expliquer la non croissance de l'entreprise artisanale. Nous y reviendrons dans la section 2.

La prise de décision est liée à la capacité du dirigeant propriétaire à traiter et exploiter l'information dont il dispose. La loi proxémique nous a permis de démontrer que le dirigeant propriétaire est continuellement connecté à son marché (fournisseurs, confrères, clients, salariés...). La proximité avec son environnement permet au dirigeant propriétaire de rester en veille (Fourcade, 2010). Contrairement aux idées reçues, le dirigeant propriétaire est intégré dans un réseau social. Les individus, issus de l'entourage de l'artisan, ont un rôle essentiel dans le processus de décision du dirigeant propriétaire ou l'impulsion de sa stratégie. Les acteurs lui donnent accès à l'information et le sécurisent dans sa prise de décision. La proximité incite le dirigeant propriétaire à considérer les acteurs et les informations les plus proches de lui. Les dirigeants propriétaires filtrent les signaux en fonction de leur intérêt, focalisé globalement sur ce qui leur est proche, de la cohérence avec leurs objectifs ou leurs préoccupations (Julien, 2001). Le dirigeant propriétaire favorise l'information cohérente avec son cadre de référence ou ses expériences passées et ignore l'information qui s'en éloigne. Omniprésent et égocentré, il utilise un nombre limité d'informations dans sa prise de décision (Tyler, Steensma, 1995). En somme, le dirigeant propriétaire agit selon sa perception de la réalité et son système cognitif (Laroche, Nioche, 1994).

Les limites du concept de proximité s'illustrent dans la difficulté pour le dirigeant propriétaire artisan à prendre du recul tant sur son propre fonctionnement que celui de son organisation. Imaginons un individu visitant un musée, il regarde une toile. De très près, il n'en verra qu'un détail, et de ce détail, fera une interprétation du sens de la toile dans la globalité. La proximité peut ainsi nuire à la réflexion stratégique du dirigeant propriétaire. La rationalité limitée du décideur est réduite par ses jugements, son système de valeurs et l'information disponible (Simon, 1947). Il est donc essentiel de prendre en compte sa perception de la réalité et son système cognitif. La perception représente le traitement mental des informations filtrées et interprétées par notre cerveau (Laroche, Nioche, 1994). Le système cognitif se fonde sur des variables personnelles rationnelles (logique, mémoire, raisonnement, intuition...), émotionnelles (sensibilité, empathie...), relationnelles (échanges, ouvertures...) et culturelles (valeurs, éthique, idéologies...) (Mahé De Boislandelle, 1997). En somme, la capacité cognitive du dirigeant propriétaire relève davantage de la mémorisation et du raisonnement analytique (Cossette, 1996).

Plus précisément, Verstraete (2001) distingue trois composantes de la dimension cognitive du dirigeant propriétaire. La première correspond à la pensée stratégique du dirigeant propriétaire. Elle dépend davantage de la réflexion générale du dirigeant sur l'organisation. Son objectif est, alors, de rendre compréhensible l'organisation, par rapport à la représentation qu'il s'en fait. La deuxième composante correspond à la capacité de l'individu à interpréter, comprendre, apprendre l'action

en même temps qu'il la vit. Verstraete (2001) l'associe au concept de réflexivité de Giddens (1984). Enfin, la troisième composante, l'apprentissage, dépend des expériences passées et en cours, de la motivation mais aussi de l'apprentissage des individus. Les trois composantes sont indissociables. Le dirigeant propriétaire se fait une représentation de son organisation par rapport à ses propres expériences mémorisées, ses schémas cognitifs, afin d'appréhender de nouvelles situations et conduire son organisation dans le futur.

La problématique réside dans l'omniprésence du dirigeant propriétaire dans la gestion de son organisation. En effet, cette sur-imprégnation de l'entreprise renforce l'idée que le dirigeant propriétaire sera le seul à même de pouvoir prendre les décisions pour son organisation. Les dirigeants propriétaires, parce qu'immergés, n'ont pas toujours conscience de ce microcosme ou en ont une vision erronée. La TPE artisanale est une structure organique, marquée par l'absence de fonctions support. Il n'existe donc pas de réel contre-pouvoir. Ainsi, les signaux de l'environnement pourront être observés de manière plus ou moins objective, du fait des biais cognitifs du dirigeant propriétaire. La cognition du dirigeant propriétaire est, non seulement sous influence de ses propres schèmes cognitifs, mais également sous l'influence de ses relations proches. L'analyse du marché et le processus de décision se fondent sur les modèles empiriques, institués par le dirigeant propriétaire à partir de son expérience, l'observation, la sélection de l'information interne et externe....

A tout système cognitif s'associe une distorsion ou dissonance cognitive. Schwenk (1984) évoque les principaux biais cognitifs, résumés dans le tableau ci-dessous.

Biais cognitifs	Descriptions
Ancrage	Fait référence au préjugé
Escalade	Poursuite de l'action tant que les faits ne confirment pas que le dirigeant propriétaire a raison
Analogie	Comparaison simple sur des cas complexes
Solution d'emblée	Rejet de tout ce qui ne confirme pas cette solution
Illusion du contrôle	Surestimation du pouvoir d'agir ou d'influencer les choses
Interprétation hâtive	Précipitation dans le rejet de la solution

Tableau n°12 : Les principaux biais cognitifs – Schwenk (1984)

Les biais cognitifs conduisent le dirigeant propriétaire à une réduction de son champ de vision. Les événements extérieurs sont faiblement perçus au profit des événements internes. Ce qui est loin est sous-évalué, par rapport à ce qui est proche (Torrès, 2003), le présent mis en avant au dépend du futur (Jaouen, 2008). Les dirigeants propriétaires auront tous une interprétation personnelle de l'organisation et de son environnement, puisqu'ils ne seront pas sensibles au même titre aux différentes dimensions de la proximité (Aballéa, 2009).

En résumé...

La proxémique : prisme structurant pour traiter l'hétérogénéité des entreprises artisanales

OBJECTIF : COMPRENDRE EN QUOI LA NOTION DE PROXEMIE PEUT ETRE STRUCTURANTE POUR ENTREPRENDRE CETTE RECHERCHE



L'entreprise artisanale se caractérise par la diversité des organisations présentes. Le concept de proxémie s'avère structurant pour aborder l'hétérogénéité du secteur des métiers.

Cette deuxième section nous a permis d'aborder différents concepts, structurants pour le travail de recherche. Tout d'abord, le principe dialogique, emprunté à Morin (1977), nous a permis de définir la relation fusionnelle entre le dirigeant propriétaire et l'entreprise artisanale (Bruyat, 1993 ; Fonrouge, 2002). Puis, les concepts « *d'effet de grossissement* » (Mahé de Boislandelle, 1998), de « *mix de proximité* » et de « *management sensoriel* » (Torrès, 2003, 2009) ont été évoqués. L'idée générale est de concevoir que la TPE artisanale et son dirigeant propriétaire se caractérisent par une relation particulière qui hiérarchise l'importance selon la distance avec les événements, les acteurs.....Ce qui est proche est prioritaire à ce qui est loin. Nous avons ensuite qualifié les différentes dimensions du concept de « *proximité* » : proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle, proximité temporelle, système d'information de proximité, finance de proximité, proximité spatiale. Le « *mix de proximité* » a ensuite été rapporté à l'entreprise artisanale. Enfin, la dernière partie nous a permis de comprendre les incidences d'une gestion par la proxémique et, notamment, la tendance à l'enfermement de la TPE artisanale sur ce qui lui est proche et le manque de distance par rapport aux problématiques structurantes, comme les décisions stratégiques à long terme.

Le concept proxémique est largement utilisé par la communauté de chercheurs pour analyser les problématiques de gestion de la petite entreprise. Nous retiendrons ce prisme fédérateur pour notre travail de recherche. La dernière partie de ce premier chapitre a pour objectif de spécifier la caractéristique distinctive de l'entreprise artisanale, comparativement à la TPE, son système identitaire (Picard, 2006, 2009), articulé autour de la relation au métier.

III- Une dimension incontournable à la définition de l'entreprise artisanale : « *le système identitaire artisanal* »

« *L'artisanat restera t-il dans ce pays ce qu'il a été surtout jusqu'ici, un homme de métier qui s'est mis à son compte pour l'exercer et pour en vivre convenablement sans devenir un véritable chef d'entreprise ?* » (Colonna, 1979).

L'entreprise artisanale est avant tout une TPE avec ses particularités qui font son originalité, notamment sa proximité (Torrès, 2003, 2009). Sa singularité, par rapport à la TPE « *classique* », vient davantage de son dirigeant. Ce dernier est investi d'une culture métier très forte (Zarca, 1988 ; Picard, 2009), traduisant un savoir et un savoir-faire spécifiques. Si le concept de proximité peut s'avérer fédérateur pour transcender l'hétérogénéité du secteur de l'Artisanat, il ne prend pas en compte un aspect important, le système identitaire qui lie l'entreprise artisanale, et, plus encore, le dirigeant propriétaire, à son métier et à la culture artisanale. La « *métaphore du potier* » de Dewey (2010) a largement été reprise par différents auteurs dont Henry Mintzberg (1973) et Marchesnay (2014). Dewey (2010) explique l'implication du potier dans la production d'un bol, le protocole structuré autour d'étapes, l'amour du travail bien fait, l'aptitude à sentir et adapter les étapes au cours de la fabrication, la satisfaction une fois le bol accompli. L'artisan dépasse alors le statut de simple producteur pour exercer « *son art* », centré sur des capacités idiosyncrasiques de métier. Marchesnay (2014) évoque toute la potentialité des entreprises, centrées sur des compétences spécifiques et distinctives, intériorisées par le dirigeant propriétaire artisan, appelé à devenir « *l'idéal type de l'entrepreneur du nouveau capitalisme* » (p.18). Dès lors, la question de ses compétences apparaît intéressante pour comprendre l'orientation qu'il compte donner à son métier et, par conséquent, à son entreprise, compte-tenu du lien fort qui les unit (Picard, 2009). Les compétences individuelles du dirigeant propriétaire seront l'objet du chapitre 3 de la revue de littérature.

L'objectif de cette section est double. Il s'agit de comprendre la spécificité de l'entreprise artisanale, centrée sur une proximité culturelle, illustrée par l'attachement du dirigeant propriétaire à son métier, et de présenter en quoi le « *système identitaire artisanal* » a une influence sur la gestion de la TPE artisanale. Nous présentons dans un premier temps les concepts d'identité et de métier. Le « *système identitaire artisanal* », appuyé sur les travaux de recherche de Picard (2006, 2009), est alors exposé. Enfin, les incidences de ce « *système identitaire artisanal* » sur la gestion de l'entreprise artisanale sont évoquées dans une troisième sous-partie.

III-1. Préambule au « système identitaire artisanal »

« L'artisan, c'est celui qui sait travailler la matière en respectant les règles de l'art pour arriver à créer ou produire une œuvre » (Jouffroy, 2004).

Le 20^{ème} siècle se démarque par un ensemble de textes ayant pour objet de préciser la notion juridique « d'artisan ». Les critères d'indépendance, d'activité et de seuil dimensionnel³⁰ sont largement utilisés pour définir l'entreprise artisanale. A partir de 1962, la notion « d'artisan » est remplacée par le système socio-économique de métier (Jaeger, 1982 ; Zarca, 1986 ; Richomme, 2000). La plupart des tentatives de classification de l'artisanat s'attachent à différencier les activités en s'appuyant notamment sur le contenu technique (Louart, 1980 ; Barthélémy, 1986 ; Richomme, 2006). La création du répertoire des métiers en 1962 et la dénomination même du secteur des « métiers » en sont les principales illustrations. L'entreprise artisanale est définie comme une TPE valorisant un métier à partir de la maîtrise qu'en détient son dirigeant (Polge, 2008). L'appartenance au « secteur des métiers » se décrète après l'obtention d'un diplôme ou après une expérience professionnelle. Ce sont la compétence, le savoir-faire, qui définissent l'entreprise artisanale. Cette compétence spécifique sert de référence fédérative pour le secteur des métiers, fondamentalement hétérogène (par la diversité des métiers). C'est la conscience de cette compétence distinctive (fondée sur le savoir-faire) qui caractérise la culture artisanale et le désir d'indépendance, lié au projet de création d'entreprise (Sofrès, 1995). L'objectif de cette partie est, premièrement, de démontrer en quoi la notion de « métier » est indispensable pour considérer le fonctionnement de l'entreprise artisanale et, deuxièmement, de définir les termes de « métier » et « d'identité ».

« L'hypofirme » se concentre sur le ou les métiers qui la rendent plus apte à répondre à sa mission première, la satisfaction de ses clients (Marchesnay, 1997). Le dirigeant propriétaire artisan entretient une relation forte avec son métier et est imprégné par la dimension historico-culturelle, depuis le début de sa trajectoire professionnelle. Même si certains « nouveaux » dirigeants propriétaires artisans se distinguent par un parcours de reconversion professionnelle, la majorité des dirigeants d'entreprises artisanales sont passés par la trajectoire classique de l'apprentissage, leur conférant une bonne connaissance à la fois du métier mais, aussi, du réseau relationnel professionnel (fournisseurs, pairs.....). La présence de pairs est une caractéristique essentielle dans la proximité culturelle. Des codes, plus ou moins tacites, existent dans le secteur de l'Artisanat, mais davantage encore en lien avec tel ou tel métier, s'illustrant dans une logique de « filière ». Les relations avec les pairs, les « confrères », plus que les « concurrents », s'inscrivent dans la durée. Elles ont une dimension formelle, l'artisan adhérant à des réseaux existants, pour globaliser des achats, par exemple, pratiquer via les organismes professionnels de représentation du lobbying auprès des pouvoirs publics pour induire telle ou telle

³⁰ Cf. section 1 – I-2. L'entreprise artisanale est-elle une TPE ?

norme.....Les réseaux de types « *informels* » se définissent davantage comme des arrangements mutuels, des opérations de solidarité entre confrères (Aballéa et al., 2010). L'artisan doit développer un certain nombre de compétences et de qualifications pour être reconnu comme un « *homme de métier* ». Cette reconnaissance passe par l'obtention de diplômes, eux-mêmes validés par les pairs. Les maîtres artisans, dirigeants propriétaires, composent en effet les jurys des examens professionnels (CAP, BTM....). Le dirigeant propriétaire est attaché à sa communauté et ses valeurs constituent le ciment fédérateur du secteur des métiers (Polge, 2010).

Historiquement, l'artisan et son activité sont marqués par une double référence : celle qui signale son appartenance à un métier et celle qui signale son statut social (Louart, 1980). La qualification de l'artisan dirigeant propriétaire s'incarne dans sa capacité de producteur, seul ou assisté d'un nombre limité de collaborateurs et sa capacité à mener son affaire. Cette double compétence, technique et managériale, illustre le « *secteur des métiers* » (Fournier, Picard, 2009) et oriente les stratégies des dirigeants propriétaires (Reyes, 2013 a). Définir la notion de « *métier* » est donc essentiel pour comprendre le fonctionnement tant de l'entreprise artisanale que le comportement du dirigeant propriétaire (Richomme Huet 2006 ; Picard, 2006 ; Reyes, 2013 a). En effet, l'ancrage explique les traits de caractère du dirigeant propriétaire et sa logique d'action, notamment, son style cognitif (Richomme-Huet, 2006 ; Picard, 2006 ; Brigham De Castro, Shepherd, 2007). Le métier s'attache à « *un ensemble d'acquis, de connaissances et d'habileté appliqué à la transformation d'un produit ou à la fourniture d'une prestation, et utilisé dans le cadre d'une technique dominante susceptible d'évoluer* » (Boyer, 2002, p. 152). Le concept de métier fait référence à un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être relatifs à des compétences individuelles, détenues par un individu (Reyes, 2013 a). Nous reviendrons sur l'importance de cette ambivalence des compétences dans le chapitre 3 de cette revue de littérature.

La prégnance du métier est au cœur de l'identité du « *secteur des métiers* ». La notion d'identité est un terme récurrent dans la littérature sur l'artisanat (Picard, 2006, 2009). Les dirigeants propriétaires se distinguent par leurs relations de proximité entretenues avec leur environnement mais aussi par leur rapport au travail et au métier. Le « *métier* » représente ainsi une variable importante tant pour définir l'identité que pour expliquer le comportement du dirigeant propriétaire. L'identité est un concept développé par la sociologie et la psychologie, puis, réapproprié dans le champ des sciences de gestion. L'identité, au niveau de l'individu, peut se définir comme « *un sentiment d'exister, en tant qu'être cohérent et spécifique, assumant son passé, ayant sa place dans la collectivité et reconnu comme tel par les autres* » (Laufer, Ramanantsoa, 1982). Transposé au niveau de l'organisation, le concept d'identité consiste à s'interroger sur l'essence même de l'organisation et ses fondamentaux qui en font une structure organisationnelle, fondée sur un système de gestion spécifique et unique.

Le concept complexe d'identité est issu de deux processus complémentaires. Le processus biographique, « *l'identité pour soi* », s'articule entre le vécu (parcours individuel, l'expérience, la famille, les codes, les symboles....) et la projection future. Le processus relationnel, « *l'identité pour autrui* », traduit la reconnaissance de l'individu dans ses interactions avec autrui (légitimisation des savoirs, des compétences...) (Reyes, 2013 a). Aballéa (2009) définit quatre identités artisanales différentes résumées dans le tableau ci-dessous :

Type d'identité	Descriptif
Identité fière ou prototypique	L'artisan a une bonne image du secteur des métiers. L'identité pour soi et pour autrui est cohérente.
Identité brisée	L'artisan a l'impression que son travail n'est pas reconnu à sa juste valeur.
L'opportuniste	L'artisan n'accorde pas d'importance à la culture de l'artisanat.
Les mortifères	L'artisan éprouve un sentiment d'échec personnel et de déconsidération sociale.

Tableau n°13 : Quatre types d'identités individuelles artisanales – Aballéa (2009)

« *L'identité fière ou prototypique* » représente le profil idéal-typique de l'artisan, homme de métier, incarnant les valeurs et l'histoire de l'artisanat, transmises de génération en génération d'artisans, via l'apprentissage. « *L'identité brisée* » illustre un dirigeant propriétaire en conflit avec la valorisation de son image de soi, positive et l'identité pour autrui, négative. La mutation du secteur des métiers vers une valorisation des « *métiers de main* », met en effet en scène des clivages entre tradition et modernité, profession intellectuelle et manuelle, renforçant le sentiment « *d'identité brisée* ». « *L'opportuniste* » est un profil rare dans le secteur des métiers. L'évolution de nouveaux profils d'artisans, davantage « *entrepreneurs* » et moins centrés sur le métier, permet néanmoins de nuancer ce constat. Ces nouveaux entrepreneurs ont, en règle générale, entrepris une trajectoire scolaire distincte de l'apprentissage, d'où une transmission plus faible des valeurs du secteur des métiers. « *Les mortifères* » évoluent en marge du secteur des métiers, du fait d'un ensemble de variables positionnées négativement. Ils s'écartent alors du mythe de l'entrepreneur Schumpétérien et symbolisent davantage le repli sur soi, l'enfermement, la passivité (Aballéa et al., 2010).

III-2. Le « système identitaire artisanal »

« L'entreprise artisanale est définie comme une TPE valorisant un métier à partir de la maîtrise qu'en détient son dirigeant » (Polge, 2008).

La « relation dialogique » entre le dirigeant propriétaire artisan et son organisation a été évoquée dans la partie précédente³¹. Le dirigeant propriétaire est au cœur de l'entreprise artisanale. Ainsi, chaque entreprise artisanale s'illustre par une identité propre qui, du fait de cette relation dialogique, dépend de l'expression de l'identité de l'artisan (Picard, 2009 a). Le profil de l'artisan détermine ainsi l'identité de l'entreprise artisanale (Picard, 2009 a).

Le comportement du dirigeant propriétaire, et *in fine*, son organisation, peuvent s'expliquer par la relation qu'il entretient avec son métier. On doit à Picard (2006, 2009) une étude particulièrement approfondie de ce qu'il nomme « le système identitaire artisanal ». Le système identitaire résulte d'un projet global où coexistent des logiques individuelles et collectives (Fonrouge, 2002) et où l'identité métier du dirigeant propriétaire dépend de ses relations (Osty, 2002).

L'objectif de cette partie est de développer ce concept structurant pour aborder le travail de recherche.

Les principaux critères de définition de l'ECA³², abordés dans le chapitre 1, section 1³³, mettent l'accent sur l'importance du métier pour qualifier l'entreprise artisanale. Le rapport entre la TPE artisanale (et *in fine* son dirigeant propriétaire) au « métier » représente certainement la caractéristique la plus distinctive pour qualifier une TPE du secteur de l'Artisanat.

³¹ Chapitre 1 – II-1. Qu'est-ce que le concept de « proximité » ?

³² Pour rappel, ECA = Entreprise à Caractère Artisanal

³³ Chapitre 1 – I-2-1- Définition de l'entreprise artisanale et dimensionnement national

Le système identitaire artisanal illustre cette prégnance du rapport au métier.

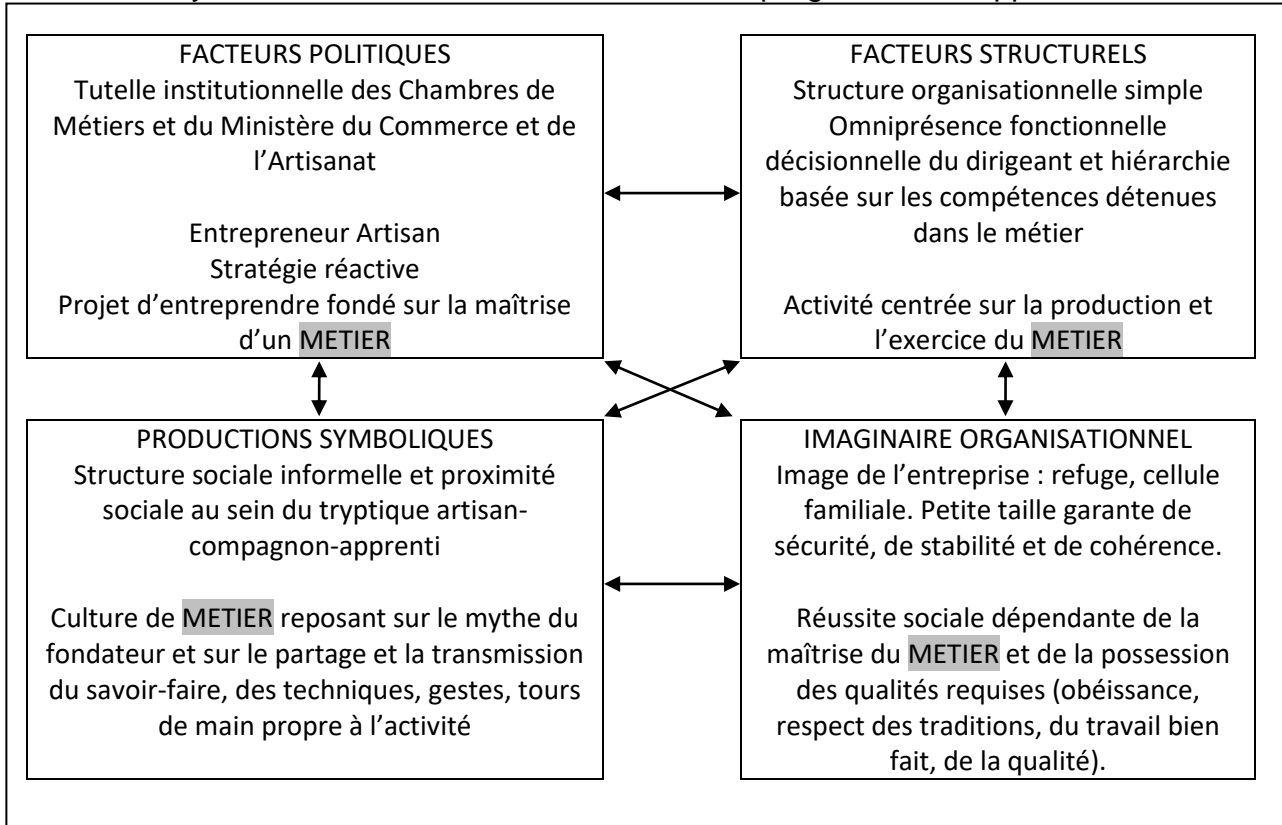


Schéma n°3 : Le système identitaire artisanal (adapté de J.P. Larçon et R. Reitter, 1979, in Picard, 2009 a)

Le schéma ci-dessus résume les différentes caractéristiques abordées dans les parties précédentes, tout en les abordant à travers le prisme du « *métier* ». Le système identitaire résulte d'une cohésion de facteurs politiques et structurels, de productions symboliques et d'un imaginaire organisationnel.

Les facteurs politiques s'inscrivent dans l'appartenance du secteur des métiers à un système économique national. Illustré par l'organe étatique « *Chambre des métiers* », garant de la politique du Ministère du Commerce et de l'Artisanat, le secteur des métiers se définit par la capacité de l'entreprise artisanale à répondre aux besoins du marché, du fait de la relation de proximité qu'elle entretient avec lui. L'artisan est un entrepreneur qui détient un savoir-faire, des compétences techniques idiosyncrasiques, basées sur la maîtrise de son métier. Son projet d'entreprendre se fonde sur ses capacités techniques singulières propres à son métier. L'artisan crée son entreprise à partir d'un métier et non pas à partir d'un besoin non satisfait sur le marché (Cognie, 2009). Si les pouvoirs publics ont œuvré pour « *protéger* » le secteur de l'Artisanat, via la mise en place de mesures évoquées précédemment³⁴, les dirigeants propriétaires artisans éprouvent de réelles difficultés à reconnaître la légitimité de la Chambre des métiers.

Les facteurs structurels reviennent sur des points fondamentaux, déjà abordés, dont la structure organique simple, centrée sur l'omniprésence du dirigeant

³⁴ Section 1 – I-2-3. La multiplicité des organismes représentatifs de l'Artisanat

propriétaire. Le dirigeant propriétaire se différencie de l'entrepreneur classique. S'intéresser à la gestion de son entreprise ne fait pas partie de sa culture (Martin, Sachetti, 2010). Le dirigeant propriétaire artisan cumule des rôles ambivalents, entre l'exercice d'un métier, dans sa fonction productive, et sa fonction de gestionnaire d'entreprise. A ses yeux, sa légitimité, tant dans le regard de ses pairs que de ses salariés, se réfère à la maîtrise technique qu'il a de son métier.

Les productions symboliques s'articulent autour de la proximité sociale, illustrée notamment par le triptyque « *artisan-compagnon-apprenti* ». Le transfert des compétences, via l'apprentissage, si cher à l'Artisanat, s'incarne ainsi dans le transfert de connaissances techniques, et non par le transfert de compétences managériales. Le dirigeant propriétaire transmet, dans la pratique de son métier et de son rôle de producteur, « *l'œil* », « *le tour de main* »... Ainsi, le dirigeant propriétaire n'apprend pas à son apprenti ou à son compagnon à « *gérer une entreprise* ». Les maîtres d'apprentissage transfèrent cet usage culturel, fondé sur la reconnaissance des pairs via la maîtrise technique d'un métier. Les apprentis deviennent, à leur tour, maîtres d'apprentissage et perpétuent cet héritage culturel sur la nouvelle génération.

L'imaginaire organisationnel se constitue à partir de deux caractéristiques principales. La première renvoie à la relation de proximité, au sens large du terme, que le dirigeant propriétaire entretient avec son environnement (fournisseurs, clientèles, salariés...). La petite taille de son entreprise lui confère une stabilité, une maîtrise plus grande de sa structure, centrée sur son propre fonctionnement, et donc, un sentiment de contrôle. Ce modèle structurel, inhérent à la culture artisanale, sert de cadre de référence au dirigeant propriétaire. Son entreprise, gérée de manière patrimoniale, représente une sorte de « *cocon familial* » où les frontières entre vie personnelle et vie professionnelle sont diffuses. La deuxième caractéristique se réfère à la maîtrise du métier, garante de la réussite sociale. Le dirigeant propriétaire artisan bénéficie de la reconnaissance de son environnement par rapport à son savoir-faire technique. Inscrit dans la culture artisanale, le dirigeant propriétaire artisan exerce « *son art* », en respectant « *les règles de l'art* » et une exigence conforme à la qualité du travail productif réalisé. De la qualité du travail dépend sa reconnaissance sociale, tant de la part de sa clientèle que de sa communauté de pairs, dont ses salariés font partie intégrante. L'apprentissage par la pratique développe l'esprit communautaire et construit la force de l'identité du secteur des métiers (Zarca, 1988 ; Richomme, 2001). L'imaginaire organisationnel, basé sur des fondements historiques et culturels forts, se transmet de génération en génération d'artisans, renforçant l'identification du dirigeant propriétaire à son métier, au sens technique, plus qu'à son rôle de « *chef d'entreprise artisanale* ».

Picard (2006, 2009) définit le « *système identitaire artisanal* » à partir de trois composantes : le projet d'entreprendre, la représentation du métier et du savoir-faire et la représentation de l'environnement.

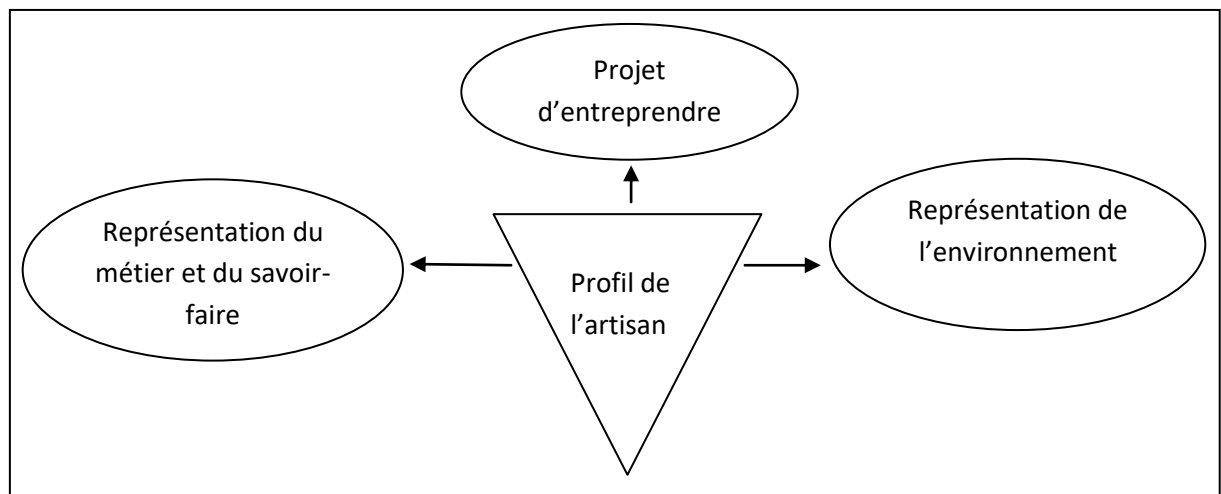


Schéma n°4 : Système identitaire de l'entreprise artisanale, Picard (2009 a)

Le système identitaire de l'entreprise artisanale s'articule autour de trois dimensions, centrées sur le profil du dirigeant propriétaire, qualifié d'artisan (Picard, 2006, 2009 a).

La première dimension, le projet d'entreprendre, fait référence à la construction du dirigeant propriétaire d'un moyen d'atteindre ses propres buts (Saporta, 1997). En d'autres termes, cela signifie que les objectifs de l'organisation sont avant tout ceux de l'artisan qui l'a créée (Torrès, 2003). Cette affirmation n'est pas sans faire écho à la notion de relation dialogique développée par Bruyat (1994) et Fonrouge (2002). Contrairement à la grande entreprise, l'entreprise artisanale ne peut se définir exclusivement autour d'objectifs de développement par la croissance. Dépassant une logique économique, le dirigeant propriétaire artisan vise trois objectifs. Bauer (1993) le qualifie ainsi « *d'hommes à trois têtes* » répondant à une triple rationalité. Tout d'abord, une rationalité économique qui consiste à augmenter les résultats économiques, puis, une rationalité politique, essentielle pour asseoir son pouvoir. Enfin, le dernier point concerne la rationalité familiale que le dirigeant propriétaire artisan développe afin d'aider sa famille et ses enfants.

La deuxième dimension, la représentation du métier et du savoir-faire, illustre l'essence même de l'entreprise artisanale, et, plus particulièrement, le dirigeant propriétaire, dans sa focalisation sur son métier. L'Artisanat incarne spécifiquement dans le rapport au métier, au savoir-faire manuel, dont l'apprentissage s'effectue, dans le temps, grâce à une pratique qui se transmet entre pairs (Hubert, 2004). La relation de proximité que le dirigeant propriétaire entretient avec sa clientèle passe par la qualité de ses prestations, fondées sur ses compétences techniques, liées à la capacité productive de son métier.

Enfin, la troisième dimension, constituante de l'identité artisanale, fait référence à l'environnement et, plus particulièrement, à son influence sur le système de gestion de l'entreprise artisanale (Julien, Marchesnay, 1988). L'idée essentielle consiste non pas à prendre l'environnement comme une donnée objective, mais, davantage, de considérer l'interprétation que le dirigeant propriétaire peut en faire. Les notions de schèmes cognitifs (avec les biais inhérents) ainsi que la notion de perception et de représentation ont été abordées dans la partie 2 du chapitre 1.

Ces trois dimensions interdépendantes du « *système identitaire artisanal* » prennent leur sens dans la position centrale du dirigeant propriétaire et confirment nos premières intuitions. Nous développerons ce point dans le chapitre 2, II, « *le dirigeant, clé de voûte de l'entreprise artisanale* ».

III-3. Relation entre « *le système identitaire artisanal* » et le développement

« *La stratégie d'une entreprise, son organisation, son environnement même, sont modelés par les intentions et les actions des individus qui détiennent le pouvoir en son sein* » (Desreumaux, 1996, p. 99).

L'analyse du système identitaire artisanal débouche sur le constat du lien fort entre l'entreprise artisanale, le dirigeant propriétaire et son métier. Cette forte identification peut s'avérer un frein aux stratégies de développement de l'entreprise artisanale (Torrès, 2009 a). La stratégie d'entreprise dépend en effet du comportement et des traits de caractère du dirigeant propriétaire (Cossette, 2001 ; Reijonen, Komppula, 2007 ; Jaouen, 2010). Le métier est une dimension complémentaire pour expliquer le comportement du dirigeant propriétaire (Reyes, 2013). Certains auteurs ont cherché à expliquer le comportement des individus dans certains corps de métier ou des situations particulières (Sainsaulieu, 1985 ; Zarca, 1988 ; Dubart, 1991 ; Osty, 2002). Les dirigeants propriétaires décident des orientations stratégiques pour leur organisation, en donnant du sens à leur métier dans le présent mais aussi à travers une projection de ce métier dans le futur (Reyes, 2013). L'artisanat peut représenter un refuge pour des travailleurs qualifiés exclus mais, aussi, un mode d'insertion particulier tant économique, social que personnel dans la société (Jaeger, 2009). « *Aller dans l'artisanat* », c'est surtout, « *épouser un métier* » (Marschall, 2009). La maîtrise du processus productif constitue une condition exclusive. Plus les entreprises sont petites, plus elles souscrivent à cette opinion (Pacitto, Julien, 2006). Le dirigeant propriétaire est souvent dominé par le référent technique. Créer ou développer son entreprise, c'est d'abord maîtriser une activité et, plus globalement, son métier.

L'analyse du système identitaire de l'entreprise artisanale a démontré la place centrale du dirigeant propriétaire artisan. A la différence de la grande entreprise, les relations personnalisées et directes du dirigeant propriétaire (avec sa clientèle, salariés, fournisseurs....) le rendent difficilement interchangeable. La réussite de l'entreprise repose sur les compétences du dirigeant propriétaire, mais aussi des qualités personnelles essentielles dans le fonctionnement de son entreprise, la personnalité, le charisme... La problématique réside dans la difficulté de transmission de ces qualités intrinsèques, propres à chaque dirigeant propriétaire (Vernier, 2009). Au-delà de ces qualités et du lien fort qui existe entre l'entreprise et le dirigeant propriétaire, la forte identité artisanale peut freiner la transmission. Les difficultés s'accroissent d'autant que le dirigeant propriétaire est inséré dans des réseaux formels, d'une part, mais aussi informels. Son nom est alors associé à son entreprise et sa réputation, augmentant ainsi les difficultés lors des projets de transmission (Picard, Thévenard-Puthod, 2004). Au-delà des problématiques liées à la transmission, l'objectif de croissance reste minoritaire dans l'entreprise artisanale. Les dirigeants propriétaires privilégient une taille d'entreprise mesurée et la polyvalence des fonctions managériales et productives. L'augmentation de la taille de l'entreprise les éloignerait, à leurs yeux, de leur cœur de métier, les contraignant à se concentrer davantage sur leur mission de chef d'entreprise. Ainsi, les dirigeants propriétaires valorisent davantage leur savoir-faire et les valeurs liées à leur métier (Kamunski, 1995).

Le profit n'est pas le but premier des entrepreneurs (Stanworth, Cunan, 1973). L'entrepreneur, dominé par une identité artisanale, ne voit le profit que comme une conséquence de ses autres choix qui sont la source de son emploi, l'indépendance, le choix des personnes qui travaillent avec lui, la production des produits et des services dont il est fier (Le Cornu et al, 1996 ; Walker, Brown, 2004). Les TPE artisanales développent une culture d'entreprise spécifique en affirmant le rapport privilégié au travail et au client (Pacitto, Julien, 2006). L'artisan préfère mettre l'accent sur des valeurs particulières plutôt que sur les seuls arguments économiques. Le dirigeant propriétaire se différencie du modèle de la grande entreprise par une reproduction simple, qui lui assure la préservation du capital culturel, incorporé dans son métier (Zarca, 1986). Beaucoup d'études abondent sur la spécificité culturelle de l'artisanat, mais peu concernent les incidences économiques ou de gestion de l'entreprise artisanale. Nous abordons les spécificités du modèle de gestion de l'entreprise artisanale, et spécifiquement les stratégies de développement, dans le chapitre 2.

En résumé...

Une dimension incontournable à la définition de l'entreprise artisanale : le système identitaire

OBJECTIF : COMPRENDRE L'IMPORTANCE DE LA NOTION DE METIER POUR ABORDER L'OBJET DE RECHERCHE



L'entreprise artisanale se définit par un système identitaire spécifique, focalisé sur la notion de métier.

La notion de métier est l'essence même du système identitaire de l'entreprise artisanale. Créer ou développer son entreprise, c'est d'abord, pour le dirigeant propriétaire artisan, maîtriser une activité et plus globalement son métier (Polge, 2008).

Cette troisième partie nous a permis d'aborder, dans un premier temps, différents concepts structurants pour le travail de recherche. Tout d'abord, la notion de métier est définie comme « *un ensemble d'acquis, de connaissances et d'habileté appliqué à la transformation d'un produit ou à la fourniture d'une prestation, et utilisé dans le cadre d'une technique dominante susceptible d'évoluer* » (Boyer 2002, p. 152). Puis, la notion d'identité individuelle est décrite comme un « *un sentiment d'exister, en tant qu'être cohérent et spécifique, assumant son passé, ayant sa place dans la collectivité et reconnu comme tel par les autres* » (Laufer, Ramanantsoa, 1982).

Dans un second temps, nous avons abordé le concept de « *système identitaire de l'entreprise artisanale* » (Picard, 2006, 2009). Le dirigeant propriétaire, au cœur du système identitaire, est centré sur son métier et ses références techniques.

Enfin, nous avons évoqué les incidences de cette focalisation métier sur le développement de l'entreprise artisanale. Loin de privilégier la croissance, le dirigeant propriétaire privilégie ses compétences techniques, liées à l'exercice de son métier dans sa stratégie de développement.

PARTIE 1 – CHAPITRE 1 - En résumé.....

L'objectif de ce premier chapitre était de répondre à la question « *qu'est-ce qu'une entreprise artisanale ?* » en définissant les contours de la TPE artisanale, la notion de « *proxémie* » et enfin, le concept de « *système identitaire artisanal* ». L'entreprise artisanale se définit autour de deux notions : la « *proxémie* », qui place le dirigeant propriétaire artisan au centre de son organisation, et une culture métier forte, illustré par le concept de « *système identitaire artisanal* ».

La première section a défini la TPE comme une personne physique ou morale, constituée de moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 2 millions d'euros. La TPE se caractérise par son hétérogénéité (associations, travailleurs indépendants, entreprises artisanales....). Les particularités de son fonctionnement peuvent se résumer à partir des critères principaux suivants : une gestion centralisée, un système fonctionnel organique et centré sur le dirigeant propriétaire, un système d'information riche mais informel, une stratégie intuitive et court-termiste et un processus de décision simple. L'entreprise artisanale fait partie intégrante des TPE. Elle est définie comme suit : « *doivent être immatriculées au répertoire des métiers les personnes physiques et les personnes morales qui n'emploient pas plus de 10 salariés et qui exercent à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services relevant de l'artisanat et figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'Etat. Seules les personnes ayant la qualification requise peuvent se prévaloir auprès de leur clientèle de la qualité d'artisan ou du titre de maître artisan*³⁵ ». Si certaines caractéristiques sont communes entre la TPE et l'entreprise artisanale (le besoin d'indépendance, le seuil dimensionnel, même s'il est à relativiser du fait du droit de suite dont bénéficie l'entreprise artisanale), le point de divergence s'illustre sur le critère d'activité. Le secteur de l'Artisanat se caractérise par son hétérogénéité mais, surtout, par le rapport qu'entretient le dirigeant propriétaire artisan avec son métier. En découlent un certain nombre de points abordés dans cette partie, comme le manque de reconnaissance du secteur des métiers, malgré les nombreuses instances représentatives de l'Artisanat. Enfin, le dimensionnement de cette recherche a été délimité sur le plan national.

La deuxième section nous a permis d'aborder différents concepts structurants pour le travail de recherche. Tout d'abord, le principe de « *dialogie* » (Bruyat, 1993 ; Fonrouge, 2002) nous a permis de définir la relation fusionnelle entre le dirigeant propriétaire et l'entreprise artisanale. Puis, les concepts « *d'effet de grossissement* » (Mahé de Boislandelle, 1988), de « *mix de proximité* » et de « *management sensoriel* » ont été évoqués (Torrès, 2003, 2009). L'idée générale est de concevoir que l'entreprise artisanale et son dirigeant propriétaire se caractérisent par une

³⁵ Loi 96-603 du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat

relation particulière où « *ce qui est proche est prioritaire à ce qui est loin* ». Cette partie nous a permis de comprendre les incidences d'une gestion par la proxémique et, notamment la tendance à l'enfermement de la TPE artisanale sur ce qui lui est proche et le manque de distance par rapport aux problématiques structurantes, comme les décisions stratégiques à long terme.

Enfin, la troisième section nous a permis de développer le dernier cadre conceptuel, le « *système identitaire de l'entreprise artisanale* ». Le dirigeant propriétaire artisan, au cœur du système identitaire, est centré sur son métier et ses références techniques, ce qui constitue, principalement, sa spécificité par rapport à un dirigeant de TPE. Cette focalisation métier a des incidences directes sur le développement de son entreprise.

Le second chapitre a pour objectif de développer les spécificités du système de gestion de l'entreprise artisanale et, notamment la conception du développement de sa structure par le dirigeant propriétaire, omniprésent dans la gestion de son organisation.

CHAPITRE 2

La construction de la stratégie de l'entreprise artisanale et de sa pérennité organisationnelle

« *Les stratégies sont aux entreprises ce que les œillères sont aux chevaux, elles leurs permettent d'avancer en droite ligne, mais elles ne favorisent guère la vision périphérique* » (Mintzberg, 2009, p. 23).

Le chapitre 1 nous a permis de considérer les points de convergence entre la TPE et l'entreprise artisanale, notamment au regard des particularités de son fonctionnement, résumées à partir des critères suivants : une gestion centralisée, un système fonctionnel organique et centré sur le dirigeant propriétaire, un système d'information riche mais informel, une stratégie intuitive et court-termiste et un processus de décision simple. Le rôle omniprésent du dirigeant propriétaire artisan, comme le prisme fédérateur de la proxémique, ont été mis en lumière, de même que la prégnance et l'incidence du système artisanal, centré sur le métier.

La très petite entreprise est souvent assimilée, à tort, comme une « *mini-PME* », « *un modèle réduit* » voire le stade infantile d'« *une PME en devenir* » (Julien, Marchesnay, 1987 ; Marchesnay, 2003 ; Torrès, 2009). Churchill et Lewis (1987) affirment que, si la petite entreprise survit aux premières années d'existence, elle n'a d'autres finalités que de devenir une grande entreprise. Pourtant, des milliers de petites entreprises sont pérennes, malgré leur faible taille. Ainsi, la France compte 2,1 millions entreprises³⁶, qualifiées de TPE et une majorité d'entre-elles ne croîtront pas ou peu (Storey, 1994; Reynolds et White, 1997; Aldrich, 1999). Ainsi, pour corroborer nos propos, une étude menée par Statistiques Canada (Papadaki, Chami, 2002) sur les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises, révèle que près de la moitié des entreprises de l'échantillon n'ont pas crû dans la période considérée. Arlotto (2011) et Thévenard-Puthod, Picard (2015) soulignent le manque d'intérêt pour les TPE, notamment sur la compréhension des facteurs de croissance interne (Teurlai, 2004), comparativement au rôle économique qu'on leur alloue et à l'insistance des pouvoirs publics à voir croître ces petites structures (Demen Meier, 2002).

La TPE est souvent qualifiée d'organisation de petite taille, de structure simple, pauvre en ressources, avec un management intuitif et centralisé, une

³⁶ BACHERE H. (2015), « *Focus : les TPE, 2 millions d'unités très diverses* », n°24, Division Enquêtes thématiques et études transversales, INSEE

spécialisation des salariés et un système d'information simple (Jaouen, Nakara, 2015). Elle est cependant une structure propre qui possède une organisation particulière qui se caractérise par une pratique entrepreneuriale spécifique. Son fonctionnement organique est centré sur le dirigeant propriétaire qui maîtrise à lui seul quasiment toutes les fonctions (Bayad et al., 2006). Moteur de l'économie, la TPE permet souvent aux entreprises de marché, de taille plus importante, d'exister. François Danieau, Directeur de la Chambre des métiers de Vendée³⁷, évoque à ce sujet l'exemple de Bénéteau, implanté sur le territoire vendéen, parce qu'il trouve des compétences dans les TPE environnantes. Il est important de souligner, la nécessité du tissu TPE, comme soutien à l'activité et au développement, surtout sur des territoires ruraux. François Danieau cite à cet égard trois acteurs indispensables : la TPE, la petite association, mais aussi les collectivités. En Vendée, par exemple, sans les TPE, l'activité industrielle n'aurait pu se développer. La seule solution, pour désenclaver les 283 communes vendéennes, était de créer des services, des activités.

L'objectif de ce chapitre 2 est de comprendre le rôle du dirigeant propriétaire dans la gestion de son entreprise et la construction de la pérennité organisationnelle. Une première section consiste à s'interroger sur les particularités de la stratégie de développement de l'entreprise artisanale en la confrontant à la finalité de l'organisation, la pérennité organisationnelle. Puis, dans un second temps, il conviendra de tisser, plus en profondeur, les traits du personnage central de la gestion de l'entreprise artisanale, le dirigeant propriétaire artisan.

³⁷ Cf. annexe n°1 – Synthèse de l'entretien d'expert avec F. Danieau, Directeur de la CDM Vendée

I- Les fondements de la stratégie de développement de l'entreprise artisanale

« Quand les gens n'ont pas une bonne formation, non seulement en termes techniques mais aussi en capacités à apprécier l'existence d'un marché, ils n'arrivent pas à donner un essor à leur activité » Pierre Martin (Martin, Sachetti, 2010, p. 34).

« L'hypermodernité » conteste l'archétype de la « post-modernité », fondé sur la course à la croissance, symbole incontournable de la compétitivité et de la supériorité des entreprises de grande taille (Marchesnay, 2004). C'est, dans ce sens, que la loi du 2 août 2005³⁸, dite loi Dutreil, a été promulguée. Son objectif était d'assurer la pérennité des entreprises existantes pour préserver l'emploi, la transmission du savoir-faire et soutenir la croissance des petites et moyennes entreprises. Pourtant, la tendance des PME françaises à privilégier le non développement a été démontrée. De ce fait, le postulat de « non croissance » se trouve conforté par la montée en puissance de la légitimité des entreprises de petite taille, et donc, des TPE. Marchesnay (1981) parle « d'hypofirme » pour définir l'entreprise de petite taille performante parce qu'elle s'appuie sur une taille restreinte.

Le dirigeant propriétaire représente le « pivot » de la stratégie de l'entreprise artisanale et de son développement (Fonrouge, 2002 ; Torrès, 2008 ; Andersen, Tell, 2009 ; Jaouen, 2010). Les typologies des dirigeants propriétaires représentent des profils plus ou moins orientés vers le développement. Le dirigeant propriétaire est présenté comme « un technicien, plutôt autoritaire, attiré par le métier, la réussite, l'autonomie et la stabilité financière » ou bien encore un « archétype du non développement » (Duperray, 2012). Le poids des contraintes fiscales et environnementales, les difficultés de recrutement de main d'œuvre qualifiée, le coût du travail, les problématiques liées aux financements....sont les raisons invoquées pour justifier ce non développement. Fourcade et Polge (2008) soulignent notamment la crainte du dirigeant propriétaire de perdre son savoir-faire, du fait de la croissance de son organisation. Privilégiant son indépendance, le dirigeant propriétaire n'aspire pas systématiquement à la croissance (Fourcade, Polge, 2008). Il cherche davantage à se concentrer sur son métier et la préservation de la qualité de son savoir-faire, indispensables à la satisfaction de sa clientèle. Le terme de « développement », plus approprié, caractérise la volonté du dirigeant d'assurer la continuité de sa structure sans que cela passe nécessairement par l'inscription de cette dernière dans une dynamique de croissance. Pour autant, le refus de la croissance ne signifie pas que le dirigeant ne cherche pas à rendre son organisation plus efficiente (Delmar et Wiklund, 2008). Cette définition fait directement écho à la notion de « pérennité organisationnelle » qui pourrait se définir comme « la capacité d'une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des

³⁸ Loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises

bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité » (Mignon, 2009, p. 4).

L'objectif de cette section est, dans un premier temps, d'aborder les fondamentaux de la stratégie de l'entreprise artisanale, articulée autour des variables « *environnement* », « *métier* », « *organisation* » et « *buts* ». Dans un deuxième temps, nous interrogeons la légitimité de l'objectif de croissance comme l'ultime voie stratégique pour l'entreprise artisanale et son dirigeant propriétaire. Enfin, dans un troisième temps, nous abordons spécifiquement les stratégies de développement pour l'entreprise artisanale à partir des grilles conceptuelles développées par Polge, Loup (2004), Fourcade, Polge (2005, 2006, 2007) et Polge (2008).

I-1. Les fondamentaux de la stratégie de l'entreprise artisanale

« Pour les petites entreprises, tout est stratégie » (Torrès, 2003, p. 123).

Diriger une entreprise, sans une destination précise et claire, reviendrait à mettre en œuvre des actions sans savoir quels sont les objectifs à atteindre et dans quel but. Luc Boyer (2001), grâce à une approche métaphorique du skipper Didier Levillain, évoque l'importance d'élaborer une stratégie de course avant l'embarquement, ce qui n'empêche en rien une adaptation une fois en course, en fonction de l'évolution de l'environnement. Cette métaphore illustre le fait que toute stratégie est à la fois délibérée et émergente (Mintzberg, 2009). Cette section a pour objectif, après avoir retracé les principales définitions de ce que peut être la stratégie, d'appréhender spécifiquement les variables fondamentales de la stratégie d'une entreprise artisanale, à savoir, « *l'environnement* », la relation au « *métier* » et la notion de « *but* ».

A l'origine issue du champ militaire, la notion de « *stratégie d'entreprise* » renvoie à de multiples acceptions : plans, résultats, missions, objectifs, décisions, ressources, environnement, temps.... Le tableau, ci-dessous, présente un extrait des définitions de la notion de « *stratégie d'entreprise* », mettant en exergue les termes récurrents.

Auteurs	Définitions	Termes
Whight et al (1992), p.3	« <i>Les plans de la direction pour atteindre des résultats en rapport avec les missions et les objectifs de l'entreprise.</i> »	Plans – résultats – missions
Chandler (1972)	« <i>La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts.</i> »	Buts – Objectifs – Long Terme – Actions – Ressources
Boyer (2001), p.59	« <i>L'ensemble des décisions destinées à adapter dans le temps et dans l'espace les ressources de la firme aux opportunités et aux risques d'un environnement et de marchés en mutation constante.</i> »	Adaptation – temps – espace – ressources – environnement
Anastossopoulos, Blanc, Nioche, Ramanantsoa (1985)	Il n'existe pas de stratégie s'il n'y a pas d'allocation de ressources qui engage l'entreprise sur le long terme et qu'il est possible de chiffrer.	Ressources – Long terme – chiffrer

Tableau n°14 : Extrait de définitions choisies de « *la stratégie d'entreprise* »

La « *stratégie d'entreprise* » peut se concevoir comme une adaptation de l'organisation à un futur que l'on ne sait pas prévoir, à un moyen pour l'organisation d'avancer dans un contexte incertain. Elle fixe les orientations et coordonne l'action de l'organisation par rapport à son environnement. Mintzberg, (2009, p. 23) définit la stratégie d'entreprise de la façon suivante : « *Les stratégies sont aux entreprises ce que les œillères sont aux chevaux, elles leurs permettent d'avancer en droite ligne, mais elles ne favorisent guère la vision périphérique* ». Cette approche métaphorique permet de concevoir, tant le pan efficient de la stratégie d'entreprise qui conduit l'organisation vers une finalité, le but qu'elle s'est fixée, que les points aveugles qu'elle est susceptible de générer. Les « *œillères* » peuvent conditionner l'organisation sur une orientation prédéterminée et l'empêcher d'être sensible aux signaux de l'environnement. La stratégie devient alors un moyen pour l'entreprise de simplifier une réalité complexe, avec toutes les dérives conséquentes.

Le caractère non linéaire et adaptatif de la stratégie est souligné par Mintzberg (2009). La stratégie représente « *une configuration dans un flux de décisions* » (Mintzberg, 2009 p. 3). Elle ne suit pas une démarche rationnelle mais peut émerger

de manière plus inattendue. Dans certaines situations, le dirigeant propriétaire appréhende des éléments complémentaires et contradictoires. Les frontières diffuses entre la vie personnelle et la vie professionnelle du dirigeant propriétaire en constituent l'illustration. Le dirigeant propriétaire peut trouver dans l'exercice de son métier un équilibre de vie familiale (complémentarité) ou un déséquilibre, du fait d'un événement dans sa vie personnelle, un divorce, par exemple (contradiction). Pettigrew (1992) souligne l'importance de l'adaptation permanente du dirigeant propriétaire au contexte de sa prise de décision. Face à la complexité de la prise de décision, certains auteurs remettent en cause la pertinence de la stratégie envisagée comme « *plan* » et suggèrent que celle-ci se construit « *chemin faisant* » (Avenier, 1997). La stratégie « *chemin faisant* » ou « *tâtonnante* » se situe entre la stratégie délibérée et la stratégie émergente, au même titre que de nombreuses autres stratégies « *réelles* » (Koenig, 1985). La « *stratégie délibérée* » est une perspective normative, « *un plan, une sorte de schéma d'action conçu intentionnellement.....à l'avance des situations auxquelles il s'applique* » (Mintzberg, 1998, p.14). Cette stratégie suppose que l'organisation s'évertue à suivre la trajectoire déterminée en essayant de diminuer les écarts entre la situation réalisée et la situation voulue. Ce type de stratégie suppose des outils de contrôle, une cohérence des acteurs et l'absence d'altération des événements extérieurs. La « *stratégie émergente* » « *forme saillante émergente des actions menées dans l'entreprise que l'on identifie est une condition a posteriori* » (Mintzberg, 1990, p.52). La stratégie émergente suppose l'absence d'intention volontariste, pourtant fondamentale dans la définition même du concept de stratégie. Elle engage la coexistence d'éléments complémentaires, concurrentiels et antagonistes (Koenig, 1985). La stratégie « *tâtonnante* », fruit d'une hybridation entre stratégie émergente et délibérée, s'appuie sur une intention délibérée de mettre en œuvre des schèmes, des plans.....sans cesse modifiés, adaptés en fonction du contexte. La stratégie « *chemin faisant* » est caractéristique de l'entreprise artisanale. Rarement formalisée de façon systématique, elle suppose une capacité de réactivité face à l'environnement, l'organisation artisanale composant ses stratégies en les adaptant sans cesse au contexte dans lequel elle évolue.

L'argument selon laquelle la grande taille est un facteur d'efficacité a montré ses limites (Storey, 1994 ; Reynolds, White, 1997 ; Aldrich, 1999). La petite entreprise possède des conditions d'efficacité qui lui sont propres et qui lui permettent de satisfaire des buts appropriés, tout en jouant son rôle dans le système productif et social (Julien, Marchesnay, 1987 ; Marchesnay, 2003 ; Torrès, 2009). On considère souvent, à tort, que la petite entreprise n'a pas de stratégie ou n'en a pas besoin. C'est une affaire de grandes entreprises ! Pourtant, les dirigeants propriétaires expriment des attentes par rapport à la constitution d'une démarche stratégique pour leur entreprise. La CDM de Vendée³⁹ propose, depuis 1999, une formule unique du stage d'installation obligatoire d'une semaine, le « *Passeport Entreprendre* ». L'obligation légale de 1981 prévoit une semaine de formation, en

³⁹ Cf. annexe n°1 – Synthèse de l'entretien d'expert avec F. Danieau, Directeur de la CDM Vendée

règle générale très théorique, pour les futurs créateurs d'entreprises. L'objectif de la formation Passeport Entreprendre est de dépasser le cadre du « *comment faire* » et de concrètement être acteur du projet. Cette formation, de 15 jours, a un coût plus important. Cependant, les futurs créateurs d'entreprise sont prêts à l'assumer dans la mesure où elle correspond à leurs attentes. Il n'en reste pas moins qu'il est très difficile pour les dirigeants propriétaires de formuler clairement les grandes lignes de cette politique stratégique (finalité, environnement, moyens, nature de l'activité...). D'où la nécessité d'un accompagnement par les conseillers des Chambres des Métiers.

La stratégie, propre à la TPE artisanale, se caractérise par une organisation oscillant autour d'une ou plusieurs stratégies, plus ou moins formalisées, qui évoluent dans le cours de l'action. Le tableau ci-dessous fait état de quelques particularités propres à la stratégie de TPE artisanale (Fonrouge, 2002).

Caractéristiques	Détails
Organisation hésitante	La TPE n'a pas une stratégie mais plusieurs qui évoluent au fur et à mesure de l'évolution de l'organisation.
Choix stratégiques et objectifs instables	Ils se construisent dans l'action.
Discipline stratégique différenciée	La TPE se caractérise par une absence relative de la planification stratégique et une stratégie émergente fondée sur la saisie d'opportunités du marché.
Absence de stratégie ou stratégie intuitive	Le dirigeant propriétaire n'a pas toujours de véritable stratégie ou du moins, ne sait pas toujours la formaliser.
Prise en considération de l'environnement	La stratégie mise en place doit satisfaire à la fois l'environnement interne et externe.

Tableau n°15 : Caractéristiques de la stratégie propre à la TPE

La TPE n'a pas une, mais plusieurs stratégies évolutives et contextuelles. Centrée sur le dirigeant propriétaire, dont on a démontré l'omniprésence dans le chapitre 1, la stratégie est fondamentalement intuitive et se construit dans l'action (Marchesnay, 2003). Le dirigeant propriétaire ne formalise pas sa stratégie, soit qu'il n'ait pas la conscience d'en disposer, soit qu'il éprouve des difficultés à la verbaliser. Les dirigeants propriétaires sont souvent dépourvus de formation à la stratégie d'entreprise. S'ils privilégient le perfectionnement de leurs compétences techniques et de leur savoir-faire, ils sont pourtant conscients de l'importance d'une stratégie pour la pérennisation de leur organisation. Les mentalités des dirigeants propriétaires évoluent et les nouveaux entrepreneurs, notamment, prennent conscience de cette réalité. « *Quand les gens n'ont pas une bonne formation, non seulement en termes techniques mais aussi en capacités à apprécier l'existence d'un marché, ils n'arrivent pas à donner un essor à leur activité* » (Martin, Sachetti, 2010, p 34).

Mintzberg et al (2009) soulignent la difficulté d'appréhender la stratégie d'une organisation de manière globale mais aussi l'importance d'étudier chaque partie pour en comprendre l'essence. Outre la particularité de la taille, s'ajoute celle du secteur des métiers (Richomme, 2000 ; Fourcade, Polge, 2006 ; Picard, 2006), caractérisé par une gestion spécifique des entreprises artisanales (Richomme, 2000 ; Picard,

2006 ; Torrès, 2009). Le système de gestion et de prise de décision stratégique de la petite entreprise, étudié par Julien et Marchesnay (1987), puis Marchesnay (2001), font état de 4 polarités différentes : l'environnement, l'organisation, les buts et le couple métier/mission. Le schéma suivant donne une vue synoptique du système de gestion d'une TPE artisanale.

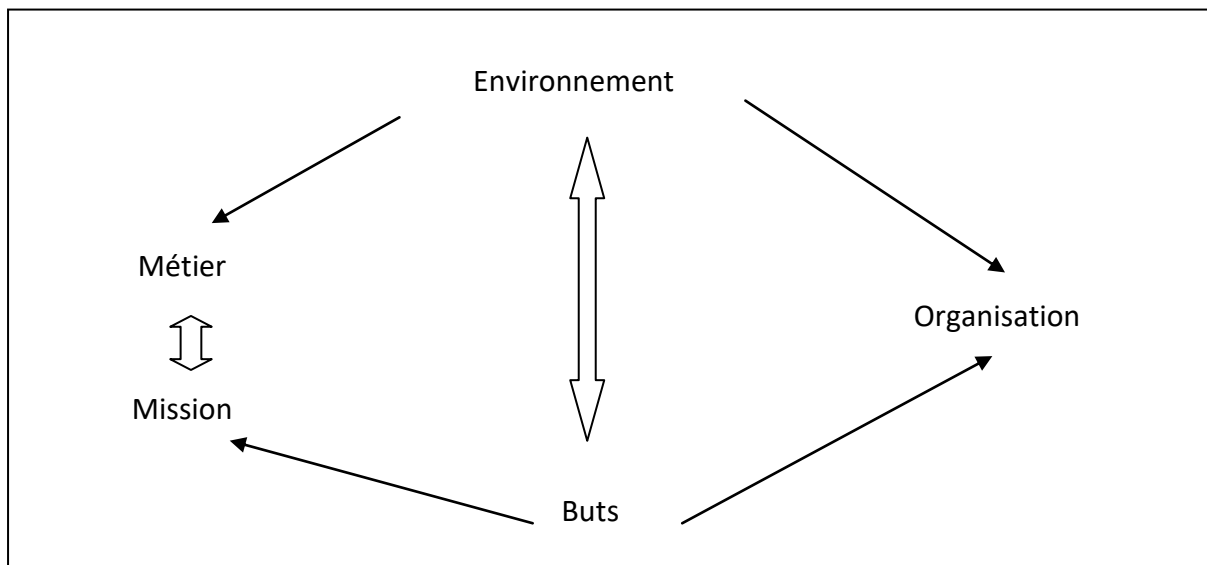


Schéma n°5 : Le système de gestion d'une TPE artisanale, d'après Julien et Marchesnay (1987)

Le système de gestion d'une TPE artisanale va dépendre, entre autres, de la gestion quotidienne et des positionnements stratégiques. Il repose à la fois sur l'optimisation des différentes fonctions dans leur dimension opérationnelle (commercial, technique, organisationnel, relationnel, financier) mais aussi sur la clairvoyance à effectuer des choix essentiels portant sur la technologie, les produits, les marchés, les ressources, les partenaires...Il renvoie à une adaptation progressive, dynamique, entre la logique d'action du dirigeant, qui fixe les buts de l'entreprise, en fonction de sa capacité entrepreneuriale, et la logique de régulation du système dans lequel il opère. L'axe central, le « panier de buts » du dirigeant, détermine sa logique d'action, c'est-à-dire ses choix en matière d'organisation, d'une part, et en matière d'activité (couple métier-mission), d'autre part.

Le but canalise et guide les actions de l'organisation. Il résulte de la façon dont le dirigeant propriétaire envisage le futur de son entreprise. Koenig (1990) définit le but comme « *une manière commode de désigner le produit d'interactions complexes entre des projets, des phénomènes émergents et des opportunités* ». Le but est, en somme, une mission, une orientation générale. Une des difficultés réside dans la formulation de ce but par le dirigeant propriétaire, qui peut avoir lieu a posteriori, de telle façon à rationaliser son action. Faisant écho à la stratégie intuitive, le fait de ne pas avoir nécessairement un but peut être considéré paradoxalement comme un but, dans le sens où les mutations de l'environnement sont telles que l'organisation aura intérêt à éviter une focalisation sur un but unique (Morgan, 1996).

Plus l'environnement est stable, plus la formulation des buts est facilitée pour le dirigeant propriétaire. Le macro-environnement de la TPE peut être défini par le modèle de Pestel (Garette et al., 2016) en six catégories d'influences environnementales : politique (pouvoirs publics, chambres institutionnelles et professionnelles, groupes de pression...), économique (facteurs macro-économiques comme la frilosité des banques à l'emprunt par exemple), sociologique (évolutions culturelles et démographiques), technologique (évolution des savoir-faire), écologique et légale (contraintes juridiques, normes...) (Meier, Missonnier, 2013). Le secteur des métiers est emprunt d'un fort modèle historique qui influence juridiquement et culturellement la stratégie des entreprises (Lagarde, 2006). Ces différentes dimensions ont été développées dans le chapitre 1⁴⁰. Du fait du phénomène de proxémie, les dirigeants propriétaires ont tendance à prendre en considération ce qui est proche d'eux, plutôt que l'ensemble des signaux de l'environnement. Ils mettent alors en place des schémas cognitifs organisationnels qui leurs sont propres, comprenant autant de biais cognitifs qui diluent la rationalité de leurs décisions (Auregan, Joffre, Le Vigoureux, 1997; Laroche et Nioche, 2006). L'environnement devient, non plus une donnée, mais un construit (Silvestre, Gonjet, 1996). Plaçant ainsi son organisation au cœur de l'environnement, le dirigeant propriétaire, suivant son profil⁴¹, dispose d'informations partielles sur le marché. Immergé dans un environnement régi par des relations de proximité, il bénéficie d'informations stratégiques sur son territoire proche mais reste pourtant isolé dans sa prise de décision finale (Marchesnay, 1994).

Enfin, la définition du couple métier / mission de l'entreprise détermine souvent le succès de l'entreprise (Ramanantsoa, 1997). La relation au métier est très différente entre les entreprises de marché et les entreprises de métier. Nous avons évoqué dans le premier chapitre le concept du système identitaire artisanal à ce sujet⁴². Le dirigeant propriétaire revendique son appartenance à une filière professionnelle, un métier, tout en affirmant la singularité de son organisation (Fournier, 2006). Alors que les entreprises de marché centrent leurs trajectoires stratégiques selon les marchés-cibles, les entreprises de métier, telles les TPE artisanales, axent leurs stratégies autour de la maîtrise du savoir-faire. De manière pratique, deux logiques coexistent dans les entreprises de métier : une logique d'action qui exprime le comportement du dirigeant et une logique de relation qui traduit les liens de l'entreprise avec son environnement (Fourcade, Polge, 2006). Ce rapport du dirigeant propriétaire à la représentation de son métier devient alors une conception centrale (Richomme, 2001) et conditionne le développement de l'organisation dans sa relation à la tradition des savoir-faire et à l'innovation, notamment (Schieb-Bienfait, 2003).

⁴⁰ Chapitre 1- I-2. L'entreprise artisanale est-elle une TPE ?

⁴¹ Chapitre 2 – II-2- Principales typologies du dirigeant propriétaire artisan

⁴² Chapitre 1 – III- Une dimension incontournable à la définition de la TPE artisanale : le système identitaire

La stratégie de la TPE artisanale dépend de la personnalité des dirigeants propriétaires, omniprésents dans leur organisation. On observe une dichotomie entre les entreprises de métier et de modernité (Marchesnay, 2004). Dans un contexte concurrentiel, les stratégies performantes font écho à la classification des stratégies génériques de Porter (1987) : la stratégie de domination par les coûts, de différenciation et de niche.

- La stratégie de domination par les coûts consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des concurrents mais à un prix inférieur. Ce positionnement suppose de la part de l'entreprise un réel avantage concurrentiel pour influencer les prix sur son secteur. Les sources de cet avantage reposent sur un accès préférentiel aux matières premières, de la fabrication peu coûteuse, des économies d'échelle ou de lourds investissements dans le système productif.
- La stratégie de différenciation consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est différente de celle des concurrents. L'entreprise cherche à se distinguer de la concurrence en satisfaisant, de façon exclusive, les besoins de la demande, en s'appuyant sur un ou plusieurs facteurs clés de succès. Elle peut ainsi justifier un prix plus élevé de son offre.
- La stratégie de spécialisation ou stratégie de « niche » revient pour l'entreprise à individualiser son offre selon un segment de clientèle précis. Cette stratégie se focalise sur un marché étroit, une (ou plusieurs) cible(s) particulière(s) plutôt que le marché dans son ensemble.

La stratégie de domination par les coûts ne semble pas correspondre à l'entreprise artisanale du fait de sa taille qui induit des problématiques de capacité d'investissement. A ce titre, les stratégies de différenciation et davantage encore de spécialisation, reflètent davantage les possibilités stratégiques pour l'entreprise artisanale en raison de ressources limitées. L'entreprise artisanale se définit par la proximité géographique et une intervention sur un territoire local. Elle peut choisir d'aligner son offre sur la concurrence en ciblant un même segment de clientèle. L'alternative consiste à opter pour une stratégie de rupture. L'entreprise pourra alors décider de spécialiser son offre sur un savoir-faire spécifique, qui répond au besoin d'une clientèle dont le potentiel est sous-exploité par la concurrence (clientèle haut de gamme, par exemple). Les prestations spécifiques et personnalisées lui permettent alors de justifier un prix supérieur. Une telle stratégie implique que le dirigeant propriétaire détienne des compétences spécifiques, rares, difficilement imitables et non-substituables. Une autre option réside dans les stratégies collectives, sources de succès mais aussi lourdes de conséquences sur la structure de l'entreprise et en contradiction avec la majorité des dirigeants propriétaires qui veulent maintenir leur totale indépendance dans leur décision (Loup, 2003 ; Thévenard-Puthod, Picard, 2015).

La TPE artisanale reste souvent d'une taille restreinte mais n'en est pas moins compétitive. Les entreprises artisanales, selon leur identité et l'orientation de métier

ou de modernité, visent ainsi des performances différentes (Asquin, Marion, 2005). Le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale ne concentre pas tous ses efforts stratégiques dans un objectif de croissance. D'autres buts sont tout aussi importants, comme la valorisation du patrimoine personnel ou encore la satisfaction de sa clientèle. Rigby (2005) évoque trois axes stratégiques fédérateurs pour la majorité des décideurs des petites entreprises : attirer et conserver des clients, innover pour les contenter et réaliser des économies. L'objet de notre prochaine section est de nous interroger sur le rapport du dirigeant propriétaire artisan avec la croissance.

I-2. La croissance, objectif ultime de l'entreprise artisanale ?

« Une stratégie n'est évaluable que par rapport à l'objectif que s'est assigné, explicitement ou non la direction » (Ramanantsoa, 1997, p. 3027).

Dans les petites entreprises, les buts de l'entreprise sont ceux énoncés par le dirigeant propriétaire (Reijonen, Komppula, 2007). Considérer que seuls les profits et la croissance importent pour lui représenterait en l'espèce une erreur d'analyse. Ainsi, Rosa et Hale (1990) ont démontré que sur 78 dirigeants propriétaires de petites entreprises, seuls 14 désiraient voir croître leurs organisation. Les entrepreneurs de la petite entreprise sont en effet dotés de buts personnels qui sont parfois très loin de la maximisation du profit (Sainsaulieu, 1992 ; Boulet, Picard, 2004). Outre sa volonté de préserver la relation avec son métier, le dirigeant propriétaire artisan prend des risques, plus ou moins calculés, en engageant ses capitaux personnels et sa « *propre sueur* » dans une affaire et ne considère pas l'objectif de croissance comme un moyen d'être davantage compétitif et de trouver de nouveaux marchés. Le dirigeant propriétaire « *prédétermine* » ainsi son entreprise, selon ses caractéristiques propres comme ses qualités, son histoire et son expérience (Barbot-Grizzo, 2012). L'objectif de cette section est de démontrer que la croissance ne constitue pas l'objectif ultime du dirigeant propriétaire mais que la notion de « *pérennité organisationnelle* » illustre davantage la finalité qu'il souhaite donner à son organisation.

Historiquement, la performance des entreprises était majoritairement mesurée par des variables financières (Walker, Brown, 2004). L'avantage de cette méthode résidait dans la possibilité d'effectuer des évaluations inter-entreprises en comparant des données chiffrées. Pour autant, cette vision fut critiquée car elle ne rendait pas compte de l'entière capacité d'une entreprise à être performante. Pour répondre à des critères chiffrés normalisés, les entreprises se contentaient alors de remplir des tableaux de bord et de comparer l'évolution de critères sommaires d'une année sur l'autre, d'un secteur d'activité à un autre. Seulement, ces variables financières,

exhaustives, ne prennent pas en compte une analyse de la performance sur le long terme et, pour répondre à un besoin de normalisation, ont tendance à homogénéiser les comportements sans tenir compte des particularités (Cadieux, St Pierre, 2011).

Cantonner la mesure de la performance à des variables financières, reviendrait à considérer le dirigeant propriétaire comme un simple gestionnaire financier. Pourtant, de nombreux chercheurs s'accordent à dire que l'implication, voire l'imbrication, du dirigeant propriétaire par rapport à son entreprise est telle qu'il est indispensable de prendre en compte ses objectifs personnels (Bruyat 1993 ; Fonrouge, 2002 ; Cadieux, St Pierre, 2011). La conception de la performance développée par la majorité des dirigeants propriétaires artisans n'envisage ainsi la croissance que dans la mesure où elle leur permet d'atteindre une taille sécurisant leurs objectifs personnels, professionnels et familiaux (Cliff, 1998). Les dirigeants propriétaires apparaissent ainsi davantage orientés vers la stabilité et à la continuité de leur entreprise.

Dans le même esprit, l'étude réalisée par Josée St Pierre et Louise Cadieux (2011) sur un échantillon de 395 dirigeants propriétaires de PME, démontre que la performance n'est pas nécessairement mesurée par des variables telles que la croissance ou la réalisation de profits supérieurs. Les dirigeants propriétaires accordent une part non négligeable à la satisfaction des besoins des clients, au bien-être du personnel et surtout aux objectifs personnels d'autonomie et d'indépendance. Josée St Pierre et Louise Cadieux (2011) évoquent une conception de la performance dépendante des objectifs poursuivis par les dirigeants : personnels, économiques (éviter d'avoir recours au financement externe de peur de perdre son autonomie....), socio-environnementaux (implication sociale dans sa communauté, conservation des emplois dans sa région...). Les sciences de gestion ont longtemps considéré que l'entrepreneur avait comme seule aspiration la recherche de profit. Mc Mahon (2001) distingue trois profils de croissance chez les dirigeants propriétaires. Pour la majorité (70%), les dirigeants propriétaires ne visent pas nécessairement la croissance de leur entreprise. 25% d'entre eux ont des aspirations de croissance modestes et seulement 5% de fortes ambitions de croissance. Si la croissance n'est pas l'objectif premier des dirigeants propriétaires, quelle est dès lors leur motivation première ? 85% des dirigeants propriétaires poursuivent des objectifs de réalisation d'un revenu satisfaisant pour répondre à leurs besoins familiaux (Greenbank, 2001) et chercher à exercer un travail qu'ils aiment (Reijonen, Komppula, 2007).

Si « *l'indépendance* » persiste à représenter la première motivation des entrepreneurs (Polge, 2008), les aspirations du dirigeant propriétaire d'une TPE artisanale peuvent être de trois ordres : la pérennisation, l'indépendance et la puissance (Julien et Marchesnay, 1987).

Le tableau ci-dessous résume les traits caractéristiques de chacune de ces aspirations.

Type d'aspiration	Caractéristiques
Aspiration à la pérennisation	<ul style="list-style-type: none"> - Survie de l'entreprise au-delà du dirigeant (transmission aux héritiers) - Fait référence à des valeurs individuelles et sociales connues (valeurs familiales, reconnaissance de l'entreprise comme institution sociale à maintenir) - Vision paternaliste, patriarcale, gestion de l'entreprise et de ses membres en « bon père de famille »
Aspiration à l'indépendance	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise est un moyen de réaliser les aspirations personnelles du dirigeant. - Style de management axé sur l'initiative du dirigeant - Considération du méso-environnement comme un terrain de coopération où le dirigeant propriétaire souhaite « faire sa place au soleil » tout en restant son « propre patron ». Peut se traduire par le refus de la croissance. - Méfiance par rapport aux partenaires extérieurs qui pourraient imposer leurs normes (banquiers, organisations professionnelles...) - Vision individuelle de la société
Aspiration à la puissance	<ul style="list-style-type: none"> - Considération du mésosystème comme un lieu de conflits où il convient d'exploiter les occasions d'affirmer son pouvoir - Objectif de réalisation et d'accomplissement au travers du développement de l'entreprise - Pouvoir exercé par le dirigeant synonyme d'efficacité sociale - Indicateurs d'efficacité technique et économique - Vision opportuniste

Tableau n°16 : Les aspirations du dirigeant propriétaire de TPE artisanale (Julien, Marchesnay, 1987)

La plupart des modèles économiques de gestion accordent beaucoup d'importance au but de puissance, en invoquant les stades de développement des petites entreprises vers les PME, mais sans s'interroger sur sa pertinence vis-à-vis des buts effectivement poursuivis par les chefs de petites entreprises qui sont fondés sur l'accomplissement personnel fort du dirigeant (Fonrouge, 2002; Bayad et al., 2006 ; Polge, 2008).

Peut-on alors considérer, que s'il n'est pas dans une démarche de croissance, le dirigeant propriétaire est dans une démarche de *statu quo* et ainsi corroborer l'idée que toute TPE est vouée à croître ou mourir ? (Churchill, Lewis, 1987). Dumez (2009, p. 93) apporte un premier élément de réponse en soulignant la complexité de la relation entre les concepts de « performance » et de « pérennité » : « *Les canards boiteux, contrairement à ce que les économistes ou les théoriciens de l'écologie des populations pensent, peuvent avoir la vie dure. Tout dépend de la manière dont ils jouent avec leur environnement. Les relations entre performance et pérennité peuvent donc être plus complexes qu'il n'y paraît* » (Dumez, 2009).

D'autres travaux, plus rares, se sont penchés sur la question de la croissance des TPE (Thévenard-Puthod, Picard, 2015). La croissance persiste à être un phénomène mal connu (Delmar et al., 2003 ; Leitch et al, 2010 ; Janssen, 2011 ; Wright, Stigliani, 2013). Contrairement aux modèles de cycles de vie répandus dans les années 80 (Miller, Friesen, 1984), un consensus réside aujourd'hui dans l'idée qu'il n'existe pas un processus type de croissance mais plusieurs possibilités adaptées à chaque organisation (Davidson et al. 2007 ; Janssen, 2011). La croissance pour la TPE, y compris pour l'entreprise artisanale, n'est pas une fin en soi (Fourcade, Polge, 2006, 2008). Le dirigeant peut faire le choix de ne pas, ou peu croître comme le souligne l'étude de Chabaud et Degeorge (2015), réalisée auprès de 485 dirigeants de PME. Ces résultats semblent susceptibles d'être transposés au contexte de la TPE. Dès lors, le terme « *croissance* » est assez ambigu et complexe, comme le soulignent certains auteurs (Delmar et al., 2003 ; Oseo, 2009 ; Blanchot, Meier, 2009; Leitch et al, 2010 ; Janssen, 2011 ; Wright, Stigliani, 2013 ; Clarke et al. 2014). La notion de « *développement* » est encore aujourd'hui souvent assimilée à la notion de « *croissance* ». On considère ainsi que l'entreprise se développe à partir du moment où elle croît (Duperray, 2012). Des indicateurs quantitatifs peuvent alors, de manière objective, servir de baromètre à cette croissance (augmentation du chiffre d'affaires, de l'effectif.....). Arlotto et al. (2011) constatent qu'une partie non négligeable des TPE ne croissent pas. 70 % des entreprises artisanales emploient moins de 5 salariés, dont 62 % n'ont pas de salarié⁴³. Jaeger (1985), dans une étude portant sur 300 entreprises artisanales à 10 années d'intervalle, conclut à ce que 95 % de l'échantillon des entreprises ne se sont pas engagées dans un processus de croissance et, pourtant, sont toujours en activité.

D'autres auteurs apportent une vision différente de la notion de développement. La notion de « *développement* » peut être abordée différemment en fonction des angles et dépasser les mesures quantitatives, associées à la notion de « *croissance* ». Dans la perspective de Julien et Fillion (2007), l'organisation doit ainsi mettre en avant ses compétences distinctives pour rendre sa prestation inimitable et se différencier de la concurrence. Fourcade et Polge (2008) s'inscrivent dans une démarche d'amélioration du processus de production et du système de prise de décision afin d'optimiser les marges (développement incrémental). Elles soulignent également l'importance du travail avec le réseau de confrères pour travailler ensemble, en se spécialisant sur des compétences spécifiques (développement externalisé). Ainsi, plus la taille est petite, plus l'intention de croissance des dirigeants est modérée (Chabaud, Degeorge, 2015) et plus le dirigeant propriétaire aura tendance à privilégier la croissance interne plutôt que la croissance externe (Parent, 1978). La croissance interne peut être définie comme « *la croissance réalisée par combinaison des ressources élémentaires, au sein de l'entreprise* » (Koenig, 2004). Davidsson et Delmar (1998) ont démontré que la croissance interne est la plus pratiquée par les petites entreprises. Appliquée à

⁴³ Extrait du rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE (Direction Générale des Entreprises)

l'entreprise artisanale, Thévenard-Puthod et Picard (2015) confirment que, entre les trois modes classiques de croissance (croissance organique, croissance par acquisition et croissance interentreprises), la croissance organique, c'est-à-dire le développement de l'entreprise à l'aide de ressources et de compétences qu'elle détient, est privilégiée par les entreprises de petite taille (Penrose, 1959 ; Delmar et al., 2003). Afin d'éviter toute confusion, nous utilisons le terme « *pérennité* » pour caractériser la volonté du dirigeant d'assurer la croissance de son entreprise mais, également, plus simplement, sa continuité, sans réelle volonté d'améliorer l'un de ces indicateurs comme le chiffre d'affaires, l'effectif ou la valeur ajoutée (Delmar et Wiklund, 2008).

Le Larousse⁴⁴ définit le terme « *pérennité* » comme « *un caractère ou un état qui dure toujours* ». Autrement dit, la « *pérennité organisationnelle* » reviendrait, dans un sens générique, à considérer la survie immuable et intemporelle de l'entreprise. Mignon (1998, 2000) distingue deux familles de « *pérennité* » : du pouvoir et du projet.

- La « *pérennité du pouvoir* » se décline en deux sous-groupes : la « *pérennité du contrôle* », lorsque le capital persiste en possession d'un groupe d'actionnaires et la « *pérennité de direction* », lorsque le dirigeant est issu de ce même groupe.

- La « *pérennité du projet* » rassemble la « *pérennité des activités* », qui préserve l'activité principale et la « *pérennité organisationnelle* » qui est « *préservée lorsque l'entreprise a su, au cours de son histoire, résister à l'épreuve des bouleversements profonds de son environnement et préserver jusqu'à nos jours son identité* » (De Geus, 1997 ; Mignon, 2002, p. 95).

Benghozi (2009) et Mignon (2009) soulignent la complexité de la notion de « *pérennité* ». Si pour les managers la notion de « *pérennité* » fait le plus souvent référence à des variables de performance, le personnel y verra, pour sa part, une condition essentielle au maintien de son emploi et la clientèle un gage de qualité, d'attachement et de confiance dans la structure, la marque ou le produit. Plus généralement, pour les uns, il s'agit de faire perdurer un patrimoine, pour les autres, de « *faire vivre dans la durée un projet, c'est-à-dire soit des activités / produits / marques, soit plus globalement des organisations dans lesquelles s'insèrent les hommes détenteurs des savoirs tacites auxquels ces activités s'adosent* » (Mignon, 2009, p. 4). Benghozi (2009) évoque à ce propos, la « *théorie de la Reine Rouge* ». Au fil du temps, certaines espèces animales ont su muter afin de s'adapter à un environnement différent. Ce dernier point de vue fait écho à la notion de « *pérennité organisationnelle* », qui pourrait se définir comme la « *capacité d'une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité* » (Mignon, 2009, p. 4). Cette définition soulève plusieurs remarques.

⁴⁴ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/p%C3%A9rennit%C3%A9/59483>

La focalisation sur les PME à forte croissance (Davidsson et al. 2007), les fameuses gazelles de Birch (1987), les startups (Barringer, Jones et Neubaum, 2005), conduit à méconnaître les autres petites entreprises, et, particulièrement, la nature des processus de croissance dans les entreprises artisanales (Delmar et al., 2003 ; Demen Meier, 2009 ; Leitch et al, 2010 ; Arlotto et al., 2011 ; Janssen, 2011 ; Wright, Stigliani, 2013). Ainsi, rares sont les études qui abordent cette problématique. L'étude de Godener (2002) aborde indirectement ce problème. La comparaison des « gazelles » avec « les souris » induit des idées reçues sur les « souris », dont les entreprises artisanales font majoritairement partie. Picard (2006) souligne à ce sujet le contraste entre le peu de travaux consacrés aux « souris » et l'importance de ces dernières sur la croissance et l'emploi. Il est alors difficile d'inciter les entreprises à croire alors que les facteurs de croissance, notamment internes, sont méconnus (Teurlai, 2004). Les études des « gazelles », plus nombreuses, ont permis d'apporter certaines connaissances sur les facteurs de croissance interne. Cependant, elles concernent davantage la vitesse de croissance et sont focalisées sur les entreprises de taille moyenne. Par ailleurs, la notion de « *pérennité organisationnelle* » dans les petites entreprises reste peu abordée (Mignon, 2009). En effet, les travaux sur ce concept portent davantage sur les entreprises de marché, basées sur des stratégies de croissance (Collins, Porras, 1996 ; De Gueus, 1997). Pourtant, Mignon (2002) démontre que le concept de « *pérennité organisationnelle* » s'adapte au contexte de l'entreprise de taille moyenne qui peut assurer sa pérennité en s'appuyant sur des stratégies autres, à l'instar de la stratégie de niche. Par ailleurs, on peut remarquer que peu d'études explorent la dynamique de croissance des TPE lors des phases de création et d'expansion (Arlotto et al, 2011). Alors même que certains travaux ont démontré que plus d'une TPE sur 2 disparaît dans les 5 ans (D'Amboise et Gasse, 1982 ; Baldwin et Gorecki, 1991 ; Gasse, 1996 ; OCDE, 2002 ; Picard, 2006 ; Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006; Ndangwa et al., 2007 ; Jaeger, 2009). L'entreprise évolue, se développe, au cours de sa trajectoire tout en préservant son essence fondamentale, son identité. Ceci sous-entend que l'entreprise va à la fois remettre en cause son fonctionnement mais préserver ses valeurs fondamentales.

La pérennité tient à « *la capacité d'une entreprise spécifique de se maintenir, de se renouveler et de s'adapter* » (Benghozi, 2009, p 178). Cette réflexion nous amène à nous interroger sur la notion de « *capacité* ». La capacité pourrait être définie comme « *la possibilité pour une firme de résoudre des problèmes grâce à des combinaisons de réflexions et d'actions qui doivent rester stables et fiables dans le temps* » (Mignon, 2009, p.9). La dimension temporelle, au cœur de la définition du terme de « *pérennité organisationnelle* », fait référence à l'ambivalence entre changement et continuité. La « *pérennité organisationnelle* » sous-tend une aptitude pour l'organisation à entreprendre des changements structurels pour s'adapter à des événements ponctuels plus ou moins importants, afin de mettre en œuvre des solutions durables dans le temps.

Dès lors, nous pouvons nous interroger sur le détenteur de cette « *capacité* » : l'entreprise ou le dirigeant propriétaire ? La capacité, en ce qui concerne l'entreprise

artisanale, repose sur les épaules du dirigeant propriétaire artisan. Nous avons déjà souligné la relation fusionnelle entre le dirigeant propriétaire artisan et son organisation (Bruyat, 1993 ; Fonrouge, 2002), le fonctionnement proxémique (Torrès 2003, 2009) et l'omniprésence du dirigeant propriétaire dans la gestion de son entreprise, et particulièrement son développement (Fonrouge, 2002 ; Torrès, 2008 ; Andersen, Tell, 2009 ; Jaouen, 2010). Il s'agira donc de comprendre comment le dirigeant propriétaire construit la pérennité de son organisation.

I-3. Focus sur la stratégie de développement de l'entreprise artisanale

« Les TPE sont le plus souvent présentées comme ayant une faible aptitude au développement » (Crétineau, 2009, p. 286).

Les raisonnements précédents nous ont conduits à considérer le dirigeant propriétaire comme acteur omniprésent de la stratégie de développement et, plus particulièrement, de la construction de la pérennité de son organisation. Les stratégies de pérennité consistent à « être capable de conduire la continuité dans le changement » (De Bortoli, Palu, 2009, p. 145). Le changement fait appel à la notion de processus, c'est-à-dire « le passage d'un état à un autre » (Alter, 2000, p.114). C'est en ce sens que Mignon (2001, p. 106) avance que « la pérennité consiste à préserver l'essence et stimuler le progrès. L'entreprise doit être prête à changer tout ce qui la concerne, hormis ses convictions fondamentales, et ce, tout au long de son existence ».

L'adaptation ou la transformation représentent alors une condition à la pérennité et non une finalité (Mignon, 2001). C'est ce qu'aborde Mignon (2002) à travers l'étude du processus de pérennisation à partir de deux stratégies différentes : la stratégie adaptative et la stratégie pro-active.

- La stratégie adaptative consiste, pour l'entreprise, à faire un choix en fonction de son contexte interne et externe, compte tenu aussi de son expérience passée et présente, afin de s'ajuster à son environnement. Bénéficiant d'un lourd héritage historico-culturel, les entreprises pérennes œuvrent dans « la continuité de leurs comportements, porteurs de pérennité » et vont avoir tendance à « ne pas sélectionner des initiatives imprudentes, voire erronées » (Mignon, 2002, p. 99). Les TPE peuvent alors se priver de la saisie d'opportunités.
- La stratégie proactive suggère que l'organisation a une capacité à façonner son environnement (Koenig, 1966), tant à l'interne qu'à l'externe. La stratégie proactive caractérise les stratégies entrepreneuriales. Mintzberg (1973) définit la recherche active de nouvelles occasions d'affaires (lancement de nouveaux produits, adoption de nouvelles technologies ou nouveaux modes de gestion) comme partie prenante des stratégies entrepreneuriales. Le dirigeant

propriétaire dans ce cadre, sollicite son réseau pour rester à l'écoute des signaux faibles de l'environnement. L'influence sur l'environnement fait référence aux travaux institutionnalistes et à l'entrepreneur institutionnel. Le dirigeant propriétaire artisan agit, par exemple, pour influencer les normes législatives en sa faveur par le biais du lobby des organisations représentatives sur les institutions étatiques.

La stratégie adaptative « *compose* » en fonction de variables internes et externes alors que la stratégie proactive « *transforme* » et « *rompt* » avec l'héritage passé. Ces deux types de stratégies évoluent selon un processus ponctué de phases de stabilité et de périodes de grands changements (Romanelli, Tushman, 1994). Le choix entre telle ou telle stratégie repose sur les épaules du dirigeant propriétaire, à partir de « *constantes* », décelées par Mignon (2001, 2002). Sorte de « *garde-fous* », elles orientent la démarche stratégique en permettant une sélection des dimensions stratégiques plus pertinentes : la culture, la tradition, l'histoire, les valeurs humaines, les axes stratégiques privilégiant l'investissement à long terme. Ces variables jouent alors le rôle de régulateur dans la conduite du changement et l'orientation de l'entreprise en faveur de la pérennité organisationnelle.

Le développement de l'entreprise artisanale repose ainsi sur les variables stratégiques fondamentales, citées dans la première partie : le potentiel de ressources, le métier et l'environnement de l'entreprise (Fournier, 2006). Au-delà de sa petite taille, les spécificités du système de gestion de l'entreprise artisanale, notamment son rapport au métier, influencent sa manière d'envisager le développement. Les options stratégiques œuvrent avant toute chose pour une maximisation des chances de survie de l'entreprise (Saporta, 1997). Cette « *stratégie de survie* », sous-entend tout de même un processus, la mise en œuvre de moyens (humains, financiers, physiques....) et une gestion des risques. Trois axes stratégiques de « *survie* » peuvent alors être développés par la TPE : la spécialisation, la différenciation ou l'innovation (Fourcade, Polge, 2005 ; Polge, 2008). Si la domination par les coûts caractérise la grande entreprise, la stratégie d'innovation est une voie de prédilection pour les entreprises de petite taille, plus réactives.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la stratégie de développement de l'entreprise artisanale dont Polge, Loup (2004), Fourcade, Polge (2005, 2006, 2007) et Polge (2008) ou la stratégie de développement par la croissance (Thévenard-Puthod, Picard, 2015). Outre le rôle omniprésent du dirigeant propriétaire, tous font le constat de la grande diversité des processus, des fondements mis en œuvre ainsi que des stratégies de développement de l'entreprise artisanale (Marchesnay, 1994). Une des spécificités de la stratégie mise en œuvre dans la TPE artisanale est l'absence de formulation claire par le dirigeant propriétaire. Ainsi, la trajectoire stratégique est flexible et centrée sur l'action (Marchesnay, 1995). L'incorporation de l'identité métier est une autre caractéristique propre à l'entreprise artisanale. Le

dirigeant propriétaire recherche la satisfaction de son client et à se faire plaisir dans l'exercice de son métier, y compris dans son rôle productif. L'artisan hédoniste et citoyen est une caractéristique soulevée par des typologies que nous aborderons dans un deuxième temps⁴⁵ (Jaouen, 2010). Cette dimension a toute son importance pour comprendre la motivation du dirigeant propriétaire à entreprendre des changements dans son organisation (Polge, 2008 b).

Augmenter son volume d'activité ou améliorer sa marge pourraient résumer les deux solutions de développement possible pour l'entreprise artisanale. Pourtant, ce clivage ne traduirait qu'imparfaitement les possibilités qui s'offrent à l'entreprise artisanale pour mener à bien son développement. Polge et Loup (2004) proposent de classer les possibilités de développement selon deux axes d'analyse : le premier, intitulé profil / métier et le deuxième, développement / environnement, faisant écho aux variables influentes préalablement citées⁴⁶, l'environnement, le métier et les ressources disponibles dans l'organisation. Nous nous pencherons davantage sur les travaux de Fourcade et Polge (2005) et Polge (2008) qui proposent trois axes de développement envisageables pour l'entreprise artisanale : le développement interne, le développement externalisé et le développement incrémental.

Le développement interne implique un changement structurel et organisationnel important pour l'entreprise artisanale. Cette orientation sous-entend une augmentation du volume d'activité, de l'effectif, des investissements matériels.....Le dirigeant propriétaire devient alors davantage un « *chef d'entreprise artisanale* » plus « *qu'un artisan* », faisant davantage appel à ses compétences managériales que techniques. Polge (2008) justifie le choix de cette option par un « *sentiment d'insécurité* » du dirigeant propriétaire. Nous avons évoqué dans le premier chapitre les mutations du secteur de l'Artisanat, notamment l'intensification du climat concurrentiel et l'exigence de la clientèle (Boutiller, Fournier, 2009). Le dirigeant propriétaire qui opte pour un développement par la croissance n'a souvent pas conscience ou confiance en la singularité de son organisation ou de son propre savoir-faire. Il choisit donc de diversifier ou d'augmenter le volume de ses affaires pour contrecarrer l'intensité du climat concurrentiel ou pour contrebalancer une activité d'origine en déclin. Cependant, la trajectoire classique « *apprenti, compagnon, artisan-patron* » ne le prépare pas au rôle de « *gestionnaire* ». Par ailleurs, nous avons souligné la recherche du plaisir du dirigeant propriétaire de l'entreprise dans l'exercice de son « *métier de main* ». Devenant gestionnaire, il risque, par manque de pratique, de perdre son savoir-faire et sa reconnaissance auprès de ses pairs et de ne plus pouvoir transmettre ses compétences auprès de ses apprentis. Par ailleurs, le dirigeant propriétaire investit ses fonds personnels dans son affaire. L'engagement sur de nouveaux investissements, dans du matériel par exemple, augmente sa perception du risque et rend la voie du développement interne moins désirable à ses yeux.

⁴⁵ Chapitre 2 – II-2. Principales typologies du dirigeant propriétaire artisan

⁴⁶ Chapitre 2 – I-1. Notions fondamentales de la stratégie de l'entreprise artisanale

Par opposition au développement interne, Polge (2008) et Fourcade, Polge (2005) propose un développement externalisé, décliné en deux options possibles : le développement par la non croissance et le développement incrémental.

Le développement externalisé par la non croissance consiste pour le dirigeant propriétaire dans une association avec d'autres confrères. Contrairement à la stratégie de développement interne qui entend augmenter le volume d'activités, le développement par la non croissance consiste à optimiser la marge en valorisant, notamment son savoir-faire ou sa singularité. Le dirigeant propriétaire choisit de se spécialiser ou de se recentrer sur son cœur de métier. Il s'associe avec des confrères évoluant sur un métier ou une spécialisation distincts des siens, sans chercher un développement par la croissance. La croissance représente le risque pour le dirigeant propriétaire de dénaturer la compétence métier, centrale dans son organisation et le rapport de proximité qu'il peut entretenir avec son environnement (dans les relations avec la clientèle ou les fournisseurs, par exemple). L'association avec des confrères implique pour le dirigeant propriétaire de solliciter des réseaux plus ou moins formels. Évoluant dans un rapport proxémique, le dirigeant propriétaire a tendance à choisir des confrères en fonction du lien de confiance et de proximité qu'il entretient avec eux. Chaque confrère partenaire se spécialise sur un domaine de compétences précis, permettant un enrichissement mutuel des compétences du réseau. Le risque de cette stratégie de développement, tout comme le développement interne, réside dans la perte d'un savoir-faire polyvalent, étant donné que cette stratégie implique une spécialisation des compétences de l'organisation. Par ailleurs, le retour d'expérience des dirigeants propriétaires artisans induit une certaine méfiance pour les partenariats. Les nombreux cas d'échecs de partenariats, transmis de manière tacite dans les communautés de pairs, incitent les dirigeants propriétaires partisans de cette stratégie de développement à opter pour un partenariat plutôt informel. L'action collective pour les entreprises artisanales ressemble alors davantage à une somme d'actions individuelles plutôt qu'à une véritable action collégiale. Citons dans le même ordre d'idée les travaux de Thévenard-Puthod et Picard (2015) au sujet de la coopération interentreprises qui représente un risque plus important pour le dirigeant propriétaire artisan et son entreprise par rapport à la croissance organique ou le développement interne.

Enfin, le développement externalisé incrémental se positionne de manière transversale aux deux autres formes de stratégies de développement et peut constituer ainsi une variante du développement interne. Le postulat de cette démarche stratégique consiste à positionner l'entreprise artisanale dans une posture innovante et créative (Verstraete, Fayolle, 2005). Le dirigeant propriétaire est en veille permanente par rapport à son environnement et saisit les opportunités pour s'ouvrir aux signes du marché. L'organisation s'adapte et se renouvelle ainsi de manière continue, alliant « *tradition et innovation* ». A nouveau, il est important de souligner le préambule sur la recherche du plaisir du dirigeant propriétaire dans l'exercice de son « *métier de main* ». Le développement incrémental peut constituer

une motivation, riche de plaisir et de défis, motivant le dirigeant propriétaire à l'évolution de son organisation. Le développement incrémental s'appuie alors sur des innovations elles-mêmes incrémentales. L'innovation incrémentale peut lui permettre, en ce sens, de contourner un environnement concurrentiel intense.

Le choix entre l'une ou l'autre stratégie de développement n'est pas exclusif. Des relations existent entre les trois types de stratégies, qui peuvent coexister (Polge, 2008 a). Des trois stratégies de développement, la stratégie de développement interne est sans doute la plus délicate au regard des spécificités organiques de l'entreprise artisanale. Dans les faits, les dirigeants propriétaires de TPE artisanale évitent le développement par la croissance (Stanworth, Curran, 1976 ; Orser et al., 2000) afin de ne pas dénaturer ni l'essence de leur organisation (Wiklund, Sheperd, 2003), ni perdre son contrôle (Davidsson, 1989). Dans le même ordre d'idée, la stratégie de diversification nécessite, parfois, une telle mutation des missions (Verry, 1991) et une remise en question de l'identité de l'entreprise, en partie fondée sur son métier, que le dirigeant propriétaire reste rétif à cette option (Polge, 2008 ; Boldrini et al., 2011). Le choix de l'une des trois stratégies est la résultante d'un processus d'adaptation permanent, en fonction des problématiques auxquelles l'entreprise artisanale est confrontée (Boutiller, Fournier, 2009) mais aussi de l'expérience acquise par le dirigeant propriétaire, par un comportement d'essai-erreur.

Le comportement, les compétences et le but (ou finalité) de son entreprise, sont autant d'éléments qui influencent les orientations stratégiques du dirigeant propriétaire (Jaouen, 2010). La stratégie, souvent considérée comme informelle dans les entreprises de petite taille, est d'autant plus complexe du fait de la relation fusionnelle (Bruyat, 1994 ; Fonrouge, 2002) entre l'organisation et le dirigeant propriétaire. Les frontières entre les objectifs personnels et les objectifs pour son organisation sont floues. Comme un « *chef de cordée* », la définition de la stratégie a alors un impact déterminant sur les activités de son organisation (Fonrouge, 2010). Le dirigeant propriétaire opte donc pour l'une ou l'autre stratégie de développement en fonction de ses aspirations, ses ressources et ses compétences (Wernerfelt, 1984 ; Grant, Jammine, 1988). Du fait de la spécificité de l'effet taille et de son rapport au métier, l'entreprise artisanale se caractérise par une combinaison de compétences particulières où les fonctions (de gestion et de production) du dirigeant propriétaire sont interdépendantes. Ainsi, la relation du dirigeant propriétaire par rapport à son métier influence ses orientations stratégiques mais ne constitue pas un « *handicap* » (Polge, 2008; Thévenard-Puthod, Picard, 2015). Elle ouvre des perspectives de développement différentes. Est-ce que le dirigeant propriétaire se positionne comme un « *chef d'entreprise* » et consacre donc davantage de temps dans la gestion de son entreprise ? Ou se positionne t-il comme un « *artisan* », au sens productif du terme, et consacre-t-il son temps à perfectionner son savoir-faire technique et l'innovation ? L'étude des profils des dirigeants propriétaires d'entreprise artisanale nous permettra d'appréhender ces questions. Ce sera l'objet de la section suivante.

Les fondements de la stratégie de développement de l'entreprise artisanale

OBJECTIF : COMPRENDRE LES NOTIONS DE PERENNITE ORGANISATIONNELLE ET DE STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT POUR UNE ENTREPRISE ARTISANALE



La survie de l'entreprise artisanale n'est pas dépendante d'un développement par la croissance. Le dirigeant propriétaire développe davantage son entreprise dans la continuité, en composant entre le changement et la préservation de l'identité organisationnelle.

L'idée que la petite entreprise doit croître pour vivre, ou survivre, (Churchill, Lewis, 1987 ; Lemoine, 2004) ne correspond pas à la description de Marchesnay (2004) de « *l'hypofirme* », TPE dont le succès repose, entre autres, sur sa petite taille. L'objectif de cette partie était de comprendre que le projet de l'entreprise artisanale et de son dirigeant propriétaire peut, ou pas, se concentrer sur la croissance. Pour autant, la survie de son organisation n'est pas exclusivement dépendante de sa vision sur la croissance. D'autres aspirations lui permettent de conduire son organisation, de manière efficiente, dans le changement, tout en préservant son identité. Il s'agit de considérer la relation dialogique (Bruyat, 1993; Fonrouge, 2002) entre le dirigeant propriétaire et son organisation qui fait de lui « *le* » personnage clé de la stratégie de pérennisation de son entreprise.

Dans un premier temps, nous nous sommes efforcés de comprendre les tenants et aboutissants de la notion de « *stratégie* », de manière générale, puis, appliquée au contexte d'une entreprise artisanale. La « *stratégie d'entreprise* » peut se concevoir comme une adaptation de l'organisation à un futur que l'on ne sait pas prévoir, à un moyen pour l'organisation d'avancer dans un contexte incertain. Appliquée à l'entreprise artisanale, trois variables sont indispensables pour appréhender la stratégie de l'organisation : l'environnement, les ressources propres à l'organisation, les buts et la relation du couple métier / mission (Julien, Marchesnay, 1987 ; Marchesnay, 2001).

Dans les petites entreprises, les buts de l'entreprise sont ceux énoncés par le dirigeant propriétaire (Reijonen, Komppula, 2007). Le dirigeant propriétaire n'a pas comme but unique la recherche du profit, via la croissance. Ce fut l'objet de notre deuxième section. La satisfaction de la clientèle, le rapport au travail bien fait, la préservation de l'emploi... sont d'autres éléments qui rentrent en ligne de compte. L'attitude favorable à la démarche de la croissance dépend de ses traits de personnalité (détermination, attitude....), son niveau d'expertise (diplômes, expériences antérieures...), de la prédisposition de son organisation (capacité à assurer une qualité de vie, une sécurité financière....) et de son intégration dans les réseaux personnels et professionnels. Trois aspirations principales ont ainsi été

présentées : l'indépendance, l'autonomie et la pérennité. Statistiques à l'appui, la croissance ne représente pas un facteur clé de succès dans la conduite efficiente de l'entreprise artisanale. Le dirigeant propriétaire n'œuvre pas systématiquement pour un développement par la croissance (Fourcade, Polge, 2006, 2008). Le terme de « *développement* » caractérise la volonté du dirigeant d'assurer la croissance de son entreprise mais, également sa continuité sans réelle volonté d'améliorer l'un de ces indicateurs comme le chiffre d'affaires, l'effectif ou la valeur ajoutée (Delmar et Wiklund, 2008). Cette définition du terme « *développement* » et l'idée de continuité, nous ont amenés à nous interroger sur la notion de « *pérennité* », et plus exactement la « *pérennité organisationnelle* » qui pourrait se définir comme « *la capacité d'une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité* » (Mignon, 2009, p. 4). La « *pérennité organisationnelle* » sous-tend une aptitude pour l'organisation à entreprendre des changements plus ou moins structuraux pour s'adapter à des événements plus ou moins ponctuels et importants, sous couvert de solutions durables dans le temps.

La troisième section nous a permis de nous interroger sur les possibilités de voie de développement de l'entreprise artisanale et, notamment sur l'étude des grilles des stratégies de développement de l'entreprise artisanale proposées par les auteurs Polge, Loup (2004), Fourcade, Polge (2005, 2006, 2007) et Polge (2008). Ainsi, trois axes de développement ont été détectés par les auteurs : la stratégie de développement interne, le développement externalisé, par la non croissance, ou par le développement incrémental. Nous avons développé les spécificités de chacune des stratégies de développement probables pour l'entreprise artisanale, puis, conclu, sur les incidences du profil du dirigeant propriétaire dans le choix de telle ou telle option stratégique.

Cette définition nous a permis de nous interroger sur la notion de « *capacité* » et sur le détenteur de cette « *capacité* ». La « *capacité* » de l'entreprise artisanale repose sur les épaules du dirigeant propriétaire. De lui dépendra la possibilité pour l'entreprise artisanale de mettre en œuvre des combinaisons de réflexions, d'actions stables et fiables dans le temps (Mignon, 2009) et ainsi permettre à l'entreprise artisanale de se renouveler et de s'adapter (Benghozi, 2009). S'interroger sur les profils des dirigeants propriétaires, leurs freins et motivations dans la construction de la pérennité de leur organisation sera l'objet de notre prochaine section.

II- Le dirigeant propriétaire artisan, « clé de voûte » de la « pérennité organisationnelle » de l'entreprise artisanale

« *L'entreprise artisanale est avant tout l'entreprise d'un homme ou d'une femme qui a mobilisé un ensemble de ressources* » (Boutiller, Fournier, 2006, p16).

La stratégie de gestion de l'entreprise artisanale repose sur les épaules du dirigeant propriétaire et sur les compétences requises pour son développement (Polge, 2008 ; Thévenard-Puthod, Picard, 2013). Ainsi, ce mode de gestion centralisé doit tenir compte des limites des capacités cognitives du dirigeant propriétaire, évoquées en chapitre 1⁴⁷. La stratégie de l'entreprise artisanale dépend notamment du rapport au métier du dirigeant artisan et plus particulièrement de son profil (parcours, succès, échecs....).

Le dirigeant propriétaire, reconnu comme un grand défenseur de sa liberté de décision (Curran et Blackburn, 2000), pourrait être perçu comme esseulé dans la responsabilité des décisions stratégiques, face à ses seules compétences. La réalité dépasse ce stéréotype. La TPE artisanale, qualifiée de structure cellulaire, est organisée autour du triptyque « *artisan-conjoint collaborateur-comptable* » ou « *artisan-compagnon-apprenti* ». Le dirigeant fait appel à de nombreux acteurs professionnels (chambre des métiers, banquier, fournisseur...) (Richomme, 2006 ; Paturel, Richomme, 2007) ou à la cellule familiale (Marchesnay, 2003 ; Pacitto, Richomme Huet, 2004) pour valider telle ou telle décision stratégique. Le système de management obéit à une logique patrimoniale et il existe une forte interactivité entre les membres de l'organisation. Les objectifs managériaux et familiaux sont liés⁴⁸ (Carrière, 1990 ; Sodressen et al., 2001). Pour autant, l'artisan éprouve certaines difficultés à décloisonner les fonctions et exploiter à bon escient les informations (exploitation des informations comptables pour la gestion technique de l'entreprise, par exemple).

Colette Fourcade et Marion Polge (2006) font état des caractéristiques essentielles de la toute petite entreprise, en commençant par définir le rôle central joué par le dirigeant, clé de voûte de l'organisation. Le dirigeant propriétaire dirige une entreprise dont il est à la fois le principal décideur et propriétaire. Il se distingue de l'entrepreneur, générateur d'affaires, créateur de valeur et d'innovation, qui peut être à la tête ou à l'origine d'une organisation, sans pour autant en détenir la propriété (Jaouen, 2010). Filion (2000) définit le dirigeant propriétaire comme « *une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts qui maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires et prend des décisions modérément risquées qui visent à innover* ». La

⁴⁷ Chapitre 1 – II-3. Les incidences d'une gestion proxémique de l'entreprise artisanale

volonté d'entreprendre ne dépend pas d'une profession particulière. Si l'on considère un entrepreneur comme un dirigeant d'entreprise, alors tous les artisans sont des entrepreneurs au départ, par contre tous les entrepreneurs ne sont pas positionnés dans le secteur des métiers et ne possèdent pas le statut d'artisan (Richomme, Paturel, 2007).

La profession d'artisan est en règle générale mal connue de la population et des élus, en particulier (Martin, Sachetti, 2010). Cette deuxième section permettra d'appréhender davantage le dirigeant propriétaire-artisan d'une entreprise artisanale, dans son contexte de prise de décision stratégique. La première partie fait état de l'omniprésence du dirigeant propriétaire artisan dans la stratégie de l'entreprise artisanale et, particulièrement, la stratégie de développement. La deuxième partie expose les principales typologies de dirigeants propriétaires, d'abord de manière générique, puis, de façon contextualisée à l'entreprise artisanale. Enfin, dans un troisième temps, nous reviendrons sur la relation entre le développement et les deux archétypes de dirigeants propriétaires artisans détectés.

II-1. L'omniprésence du dirigeant propriétaire artisan

« Dans ce type d'entreprise, l'identification au dirigeant propriétaire est si forte que l'entreprise peut disparaître avec son dirigeant et que sa reprise est toujours problématique » (Ferrier, 2008 p. 36).

Le dirigeant propriétaire est le premier déterminant de l'efficacité de son organisation et le premier initiateur et utilisateur des pratiques de gestion (Reijonen, Kompulla, 2007 ; Reyes, 2013 b). De la personnalisation de la gestion et du comportement stratégique du dirigeant propriétaire dépend le développement de son organisation (Mc Gee et Sauyerr, 2003 ; Barbot Grizzo et al., 2005). Ainsi, le dirigeant propriétaire, en tant qu'individu, a un rôle déterminant dans le processus d'évolution de son organisation (Cossette, 2004). De nombreuses recherches présentent le dirigeant propriétaire comme *« pivot dans l'implication stratégique et organisationnelle »* (Julien, 1990 ; Marchesnay, 1992 ; Guilhon, 1994 ; Cossette, 1996 ; Filion, 1997 ; Lauriol, 1998 ; Marchesnay, 1998 ; Fonrouge, 2002 ; Jaouen, Torrès, 2008).

« L'artisan » bénéficie d'une image positive auprès du grand public. Le dernier sondage IFOP (2007)⁴⁹ fait état des deux constats suivants : 92 % du grand public a une image favorable de l'Artisanat et 87 % des jeunes pensent qu'il représente une chance pour le jeune qui souhaite entreprendre. Pourtant, il semble difficile

⁴⁹ Sondage IFOP réalisé par le FNPCA en juillet 2007

d'attribuer une dimension entrepreneuriale au dirigeant propriétaire artisan. L'artisan est souvent le symbole de la tradition, du statu quo, de repli sur soi (Aballéa, Cognie, 2010). Le dirigeant propriétaire artisan est souvent considéré comme un « *sous-entrepreneur* », « *un petit entrepreneur routinier et conservateur* », centré autour de son métier et sa famille, sans intérêt pour la gestion de son entreprise (Gresle 1981 ; Marchesnay, Rudel, 1985). Il est souvent présenté comme un « *indépendant mobilisant une compétence technique qu'il maîtrise, plutôt que comme un entrepreneur* » (Thévenard-Puthod, Picard, 2015, p. 141). Dans le cadre des petites entreprises, le dirigeant cumule pratiquement tous les rôles. « *La fonction entrepreneuriale est in divisée* » (Mc Guire, 1976). Le dirigeant propriétaire assume, à lui seul, et les fonctions techniques et les fonctions managériales de son organisation. Il exerce l'ensemble des différentes activités fonctionnelles au sein de son entreprise (commercialisation, finance, production, personnel). Ce cumul des rôles complique la prise de recul et la gestion des priorités. Cela implique aussi le fait de détenir de multiples compétences. Le dirigeant propriétaire artisan doit ainsi être un bon technicien pour assurer la maîtrise de son savoir-faire et un bon gestionnaire pour assurer la pérennité de son organisation. Il n'est pas aisé pour le dirigeant propriétaire de dépasser sa phobie du changement. Le Directeur de la Chambre des Métiers de Vendée illustre ce fait à travers le changement de statut des entreprises. Même si l'accès à la société a été facilité par un allègement des réglementations (loi Dubreuil), il est souvent difficile pour les artisans, même s'ils sont convaincus du bien-fondé de la chose, de changer de statut, faute de temps, mais aussi parce que le dirigeant propriétaire artisan raisonne selon le principe suivant : « *Je ne maîtrise pas, j'ai peur, donc je me mets en protection* »⁵⁰.

Différentes structures existent : la structure « *différenciée* » qui répartit les tâches à réaliser entre les membres de l'entreprise et la structure « *cellulaire* », proche du modèle de l'entreprise artisanale. Cette dernière structure légitime l'autorité du dirigeant propriétaire artisan qui cherche à pérenniser son affaire. La structure « *différenciée* » établit l'autorité du dirigeant sur sa compétence personnelle (acquise davantage par la formation que l'expérience professionnelle), le risque de l'engagement, notamment de ses capitaux propres, et, contrairement à la structure « *cellulaire* », s'inscrit dans une finalité d'efficacité de l'organisation de même qu'elle répond aux buts de puissance et d'autonomie du dirigeant (Julien, Marchesnay, 1987).

« *L'entreprise artisanale est avant tout l'entreprise d'un homme ou d'une femme qui a mobilisé un ensemble de ressources* » (Boutiller, Fournier, 2006). L'une des particularités des structures « *cellulaires* » et de la TPE artisanale est son faible potentiel de ressources mobilisables et son exigence de compétences multiples et spécifiques. Le dirigeant propriétaire travaille avec une équipe identique et restreinte et supporte l'intégralité de l'angoisse suscitée par son activité. Ce mode d'organisation exige un sens des responsabilités, une polyvalence et de l'autonomie

⁵⁰ Cf. annexe n°1 – Synthèse de l'entretien d'expert avec F. Danieau, Directeur de la CDM Vendée

de la part du dirigeant propriétaire artisan mais aussi de son équipe, si limitée soit-elle. La performance de son entreprise dépend de la personnalité et des compétences du dirigeant propriétaire. Les connaissances et expériences des dirigeants propriétaires sont souvent différentes mais il est possible de repérer quelques tendances générales. Un tiers des créateurs méconnaissent les aspects fondamentaux de la gestion préalablement à leur engagement⁵¹. La formation obligatoire préalable à l'installation est pour certains l'occasion de découvrir les fondamentaux de la gestion d'entreprise, au sens large du terme. Le caractère peu formalisé de la gestion d'une petite entreprise incite le dirigeant propriétaire à penser qu'il peut gérer son organisation comme il gère son ménage. Les chefs d'entreprise artisanales ont tendance à croire que leur connaissance de leur domaine d'action et des méthodes de gestion sont suffisantes. Pourtant, le constat est bien différent. Les dirigeants propriétaires rencontrent de nombreuses difficultés dans la direction et l'analyse stratégique. Ceci, couplé à une certaine myopie vis-à-vis de leur environnement (Torrès, 2003 ; Pacitto, Julien, 2006 ; Picard, 2006), incite les dirigeants propriétaires artisans à se focaliser sur des problématiques qui concernent la technique et le quotidien de leur organisation (Thévenard-Puthod, Picard, 2015).

La multiplicité des fonctions n'arrange rien à la situation puisque le dirigeant propriétaire doit être performant et capable, dans la même journée, de gérer des problématiques liées à la gestion financière mais aussi à l'aspect commercial ou technique de son entreprise. Faute de temps, et même s'il a conscience de certaines de ses lacunes, il est plus ou moins réceptif à la formation. Il délaisse certaines fonctions qu'il juge moins plaisantes ou moins essentielles à la survie de son entreprise, comme les démarches administratives. Ainsi, selon Pierre Martin, l'artisan « *s'investit naturellement et souvent avec plaisir dans sa production et dans la relation avec ses clients, fait sans enthousiasme le minimum de gestion comptable obligatoire et craint de mettre le doigt sur le reste* » (Martin, Sachetti, 2010, p.35).

S'il est présenté souvent comme un décideur solitaire, le dirigeant propriétaire artisan prend des décisions en collaboration avec d'autres acteurs (Marchesnay, 2003). La tendance veut que l'on considère le chef de petite entreprise artisanale comme un individu solitaire, centralisant les informations et les décisions. Pourtant, le dirigeant propriétaire prend les décisions stratégiques (endettement, choix d'activités....) en fonction d'autres acteurs : son épouse, son entourage, son comptable, les compagnons, assistants techniques, clients, fournisseurs... Il subit alors leur influence voire la contrainte (dans le cas d'une transmission, par exemple, le conjoint de l'artisan propriétaire peut s'opposer à sa décision) (Richomme 2006 ; Paturel, Richomme, 2007).

La relation de proximité est une autre caractéristique représentative du dirigeant propriétaire de TPE artisanale. Le dirigeant propriétaire entretient une relation de proximité sur le plan fonctionnel et hiérarchique, comme nous venons de

⁵¹ Cf. annexe n°1 – Synthèse de l'entretien d'expert avec F. Danieau, Directeur de la CDM Vendée

le voir précédemment⁵², mais aussi auprès de son environnement proche (clients, fournisseurs...). La proximité est une condition indispensable à la bonne marche de la petite entreprise. Les toutes petites entreprises sont intégrées dans leur milieu social et les dirigeants propriétaires sont en contact permanent avec le terrain. Ils peuvent percevoir les besoins particuliers du marché et s'y adapter rapidement, communiquer directement avec leurs employés....Le dirigeant propriétaire entretient un tel rapport de proximité avec son entreprise qu'il lui est possible de se contenter de ses capacités sensorielles sans faire appel aux outils classiques de la gestion. Souvent dans une configuration spatiale unique, à la différence des entreprises dites de « marché », le dirigeant propriétaire est en contact permanent avec les différents acteurs qui l'entourent. Il intervient sur un territoire, souvent proche de son lieu de vie, et applique des relations clients particulières avec des méthodes commerciales et marketing qui inspirent la grande entreprise. Sa connaissance biographique des clients lui permet d'adapter rapidement son offre. Le dirigeant propriétaire artisan a une bonne maîtrise du milieu professionnel dans lequel il évolue, souvent ancré dès sa formation par l'apprentissage. Cette logique de réseau permet à l'artisan d'améliorer sa connaissance du marché et du métier.

Un des avantages concurrentiels de l'artisan réside dans le fait que le client soit à la recherche d'une entreprise dont le dirigeant est connu voire reconnu. Ceci implique, au-delà du savoir-faire, une capacité au « savoir-dire » (« *je sais parler aux gens d'ici* »), favorisant un rapport de confiance (Martin, Sachetti, 2010). Le bouche à oreille est une méthode privilégiée par les dirigeants propriétaires artisans pour asseoir leur réputation locale. Le monde artisan a toujours été associé à la logique productive, certes, mais aussi à une logique de services. En effet, l'échange marchand ne peut se réduire à un simple échange économique. Les artisans tiennent compte des attentes des consommateurs et créent un univers symbolique qui s'appuie sur le métier et le savoir-faire.

Bauer (2003) évoque le dirigeant propriétaire comme un homme à trois têtes. Il est « *Homo Economicus* » dans le sens où il se préoccupe des résultats de son entreprise. Il est « *Homo Politicus* » et s'attache à consolider et conserver son pouvoir. Enfin, il est « *Pater Familias* » et place sa famille au cœur de ses préoccupations, son entreprise étant un moyen pour le faire vivre lui et sa famille. Ainsi, l'élaboration de la stratégie est profondément influencée par les aspirations personnelles et le projet de vie des dirigeants propriétaires (Carrière, 1990 ; Fourouge, 2002 ; Fonrouge, 2002 ; Torrès, 2008). La notion de stratégie « *humanisée* » permet d'illustrer la manière dont le dirigeant propriétaire conçoit la gestion de son entreprise. Le dirigeant propriétaire conçoit son processus stratégique en fonction « *de ce qu'il est, ce qu'il perçoit, apprend et se souvient* » (Mintzberg, Rumet, 1997). L'action stratégique de l'entreprise dépend ainsi largement de la capacité du dirigeant propriétaire à traiter et exploiter les informations disponibles pour prendre des décisions (Jaouen, 2010). La gestion centralisée de l'entreprise

⁵² Chapitre 1 – II- La proxémique : prisme structurant pour traiter l'hétérogénéité des entreprises artisanales

artisanale ne prédispose pas favorablement le dirigeant propriétaire (Schmitt, Julien et Lachance, 2002) qui compte sur son environnement proche pour le soutenir dans le développement de son organisation (Marchesnay, 2003). Ainsi, chaque profil de dirigeant propriétaire est différent et fait de chaque entreprise artisanale, une organisation spécifique (Jaouen, 2008).

Le comportement, la motivation, les compétences, la lecture de l'environnement influencent les décisions stratégiques (Marchesnay, 2008 ; Jaouen, 2010). Considérant la relation dialogique entre le dirigeant propriétaire artisan et son entreprise, les pratiques de gestion sont conditionnées par le profil des dirigeants propriétaires (Fonrouge, 2002). Dans cette optique, deux profils génériques de dirigeants propriétaires se détachent, confirmés notamment par le modèle identitaire de Picard (2000, 2006) mais aussi par l'entretien avec le directeur de la Chambre des métiers de Vendée⁵³. « L'artisan traditionnel » est centré sur son métier et son savoir-faire, considéré comme rare et peu (ou pas) reproductible. Le dirigeant propriétaire « *artisan traditionnel* » souhaite s'installer pour être indépendant et exercer un métier qu'il affectionne. Son objectif stratégique est centré sur le maintien, voire le *statu quo*, et la pérennité de son organisation. L'environnement n'a pas d'incidence par rapport à la construction de sa stratégie. Le deuxième profil se caractérise par « un artisan entrepreneur », où, à l'inverse, la variable « *environnement* » a une importance dans sa construction stratégique autour de l'analyse des signaux du marché. Les objectifs de « l'artisan entrepreneur » se centrent sur la gestion de son organisation dans une finalité de rationalisation et de croissance. A l'inverse de « l'artisan traditionnel », « l'artisan entrepreneur » ne positionne pas le « *métier* » au cœur du fonctionnement de son organisation. « *L'artisan traditionnel* » et « l'artisan entrepreneur » représentent les deux axes diamétralement opposés au sein duquel d'autres profils d'entrepreneurs existent (Marchesnay, 2004 ; Richomme, 2006 ; Picard, Thévenard-Puthod, 2008). La prochaine section a pour objectif de présenter les profils intermédiaires, à travers les principales typologies.

II-2. Principales typologies du dirigeant propriétaire artisan

« *L'homme dirigeant est la mesure de toutes choses* » (Torrès, 2009).

Le processus de décision du dirigeant propriétaire se caractérise par une gestion centrée sur le court terme (Torrès 2003, Jaouen et Tessier, 2008) et égo-centrée. Ainsi, des éléments rationnels et subjectifs, telles des considérations d'ordre psychologique et social (Marchesnay, 2007), la saisie d'opportunités en fonction de

⁵³ Cf. annexe n°1 - Entretien avec F. Danieau, Directeur de la Chambre des Métiers de Vendée

ses propres objectifs (Pacitto, 2008) interviennent dans la démarche stratégique du dirigeant propriétaire. L'objectif de cette section est de présenter les principales typologies du dirigeant propriétaire.

Le terme « *typologie* » provient du grec « *tupos* », caractère, modèle et « *logos* », discours. Le Larousse définit la typologie comme une « *méthode d'observation des types humains* ». L'usage des typologies permet notamment au dirigeant propriétaire de se situer au regard d'un idéal-type, d'identifier les compétences requises et d'adapter ainsi le choix des ressources en conséquence (Filion, 2000). Comme toute démarche, l'approche typologique présente des inconvénients. La typologie fige une situation sans tenir compte du contexte, de l'environnement et de la diversité des événements auxquels le dirigeant propriétaire peut se retrouver confronté. Par ailleurs, la typologie représente les traits extrapolés d'une réalité (Dumez, 2013). Ainsi, certains critères de segmentation peuvent se révéler contradictoires n'allouant pas la possibilité au dirigeant propriétaire de se reconnaître dans une catégorie particulière (Duperray, 2012). Depuis les années 60, les travaux sur les typologies entrepreneuriales se sont développés (Smith, 1967 ; Laufer, 1975 ; Stanworth et Curran, 1976 ; Gervais, 1978; Lorrain et Dussault, 1988 ; Lafuente et Salas, 1989 ; Hernandez, 1990 ; Marchesnay, 1991 ; Ducheneaut, 1996 ; Picard, 2006). Ces typologies ont tendance à s'accorder pour concevoir que le dirigeant propriétaire artisan s'inscrit dans des logiques dites « *traditionnelles* » (Duperray, 2012).

Le point commun des dirigeants propriétaires réside dans la priorité donnée au besoin d'autonomie, de réalisation, d'indépendance. Créer ou reprendre une entreprise résulte, entre autres, d'une réaction à une crise personnelle ou répond à un besoin viscéral. Les traits de personnalité (au sens d'un ensemble relativement stable des caractéristiques d'un individu) du dirigeant propriétaire permettent d'appréhender davantage son profil.

Julien et Marchesnay (1987) dressent une liste des traits de personnalité propres au dirigeant propriétaire de TPE, résumée dans le tableau suivant.

Sensibilité sociale	Connaissance d'autrui, jugement social
Tendance ascendante	Dominance sociale
Stabilité émotionnelle	Contrôle personnel, anxiété, névrotisme
Style cognitif	Traitement de l'information par l'individu, jugement découlant de ses observations. Prise de risque. Complexité cognitive.
Responsabilité	Responsabilité et stabilité dans ses comportements en situation de groupe, intègre, loyal
Sentiment de contrôle	Sentiment de domination (ou non) des événements

Tableau n°17 : Les traits de personnalité du dirigeant propriétaire de TPE

Ces traits personnels résultent de déterminants psychologiques (santé, sexe...), culturels (systèmes de valeurs), familiaux (autorité, laxisme, équilibre), de rôles joués dans le milieu social ou familial et situationnels (événements sociaux,

familiaux qui ont pu marquer fortement l'individu tels qu'un accident, un divorce....). Ils sont déterminants dans la capacité pour l'individu d'acquérir des compétences.

Pour autant, l'approche des dirigeants propriétaires par les traits de personnalité ne suffit pas à tisser une typologie représentative. En effet, les traits de personnalité peuvent prédisposer un individu à la création mais n'expliquent pas, à eux seuls, la capacité d'une personne à entreprendre dans le temps (Lorrain et Dussault, 1988). Nous développons ce point dans le chapitre 3⁵⁴. De nombreuses typologies de dirigeants propriétaires existent et prennent comme support les caractéristiques personnelles et psychologiques du dirigeant mais aussi ses buts et ses comportements (Creplet, Mehnanzir, 2008).

Filion (2007) précise qu'il n'existe pas encore de profil psychologique scientifique absolu du dirigeant propriétaire de TPE, ce qui explique la multiplicité des typologies. La typologie de Smith (1967), la plus ancienne, croise la distinction entre les artisans et les opportunistes avec le style de management et d'organisation. Elle associe les caractéristiques d'un individu à un style de gestion et élabore des profils types de dirigeants propriétaires. De nombreux chercheurs ont pris Smith (1967) comme référence et aménagé sa typologie en intégrant d'autres variables comme l'influence du milieu social, les expériences antérieures, l'éducation... (Boughattas, 2011 ; St Pierre, Cadieux, 2011). On prendra acte par ailleurs que les typologies ne doivent pas être appréhendées de façon dogmatique et qu'en fonction de son expérience, de la maturité de son entreprise ou la sienne, un dirigeant propriétaire pourra évoluer d'un type de profil à un autre.

Le tableau suivant, fondé, pour partie sur les travaux de Duperray (2012), présente une sélection des typologies fondamentales du dirigeant propriétaire de TPE. D'autres typologies auraient pu être abordées, par exemple : « *l'administratif et l'indépendant* » de Collins et Moore (1970), « *le prospecteur, le réacteur, l'innovateur et le suiveur* » de Miles et Snow (1978), « *le reproducteur et l'innovateur* » de Weber (1988), « *l'artisan, l'entrepreneur et le manager* » de Marmuse (1992), « *le notable, nomade, isolé et entreprenant* » de Marchesnay (1998) ou « *le bûcheron, le papillon, le libertin, le bricoleur, le converti, le missionnaire* », de Filion (2003).

⁵⁴ Chapitre 3 – II- Le concept de compétences appliqué au dirigeant propriétaire artisan

Auteurs	Catégories d'entrepreneurs	Caractéristiques
Smith (1967)	Les artisans	Peu de compétences en gestion, fort relationnel, travailleur et paternaliste. Aucun goût pour le pouvoir, le management ou la croissance. Il perçu comme « un entrepreneur « <i>archaïque</i> », replié ou recroquevillé autour d'un métier ou sa famille.
	Les entrepreneurs d'affaires ou opportunistes	Gestion et stratégie proactive, opportuniste, compétent en gestion et investisseur.
Laufer (1975)	L'entrepreneur manager/ L'entrepreneur propriétaire/ L'entrepreneur technicien/ L'entrepreneur artisan	L'entrepreneur artisan refuse la croissance, recherche en priorité l'indépendance, la réussite personnelle et éventuellement un avantage financier.
Stanworth Curran (1976)	L'artisan cherche à réaliser un produit de qualité associé à un service de qualité. Le classique est à la recherche du profit mais perturbé par les bouleversements occasionnés par ceux-ci. Le manager est intéressé par la reconnaissance de ses aptitudes managériales	L'artisan est motivé par les avantages intrinsèques inhérents à son rôle de chef d'entreprise : autonomie, statut, pouvoir et non pas la croissance en soi.
Gervais (1978)	L'entrepreneur artisan	L'artisan est souvent fils d'artisan et a débuté très jeune dans le métier. Il possède ainsi de bonnes compétences techniques mais porte peu d'intérêt aux problématiques de gestion et d'organisation. L'artisan est incapable d'exercer un rôle en tant qu'entrepreneur sur le plan économique.
Lafuente et Salas (1989)	En fonction de leurs aspirations : l'artisan/l'entrepreneur orienté vers le risque/ l'entrepreneur orienté vers la famille/le manager	Entrepreneur orienté vers la famille, l'entrepreneur est sensible à la nature du travail et peu motivé par la performance de son entreprise.
Lorrain et Dussault (1988)	Critères : comportements de gestion respectifs : dirigeants artisans/dirigeants opportunistes	Les artisans optent pour une action fondée sur le plan opérationnel plutôt que sur le plan administratif. Les opportunistes instaurent un équilibre entre les deux aspects.
Hernandez (1990)	Critères : volonté de croissance et d'autonomie du dirigeant. Le manager/l'entrepreneur/ l'artisan type/l'exclu	L'artisan type correspond au dirigeant de TPE centré sur son savoir-faire.
Ducheneaut (1996)	Critères : identité, comportement et culture du groupe social. Artisans/ Stratèges	Artisans : groupes de solitaires Stratèges : groupes de chefs de villages

Tableau n°18 : Typologies fondamentales des dirigeants dans l'entrepreneuriat – Duperray (2012)

Les autres typologies, présentées dans le tableau suivant, ont été sélectionnées de part leur proximité avec la problématique spécifique de l'artisanat.

Auteurs	Catégories d'entrepreneurs	Caractéristiques
Julien et Marchesnay (1987)	PIC (pérennité, indépendance et croissance)	Recherche la construction et l'accumulation de son patrimoine, indépendant dans ses actions, objectif de croissance secondaire. Paternaliste, centralisateur et réfléchi dans ses actions
	Le CAP (croissance, autonomie et pérennité)	La croissance est essentielle, recherche de profits élevés. Autonome dans ses décisions. La pérennisation est un enjeu seulement si les revenus sont plus importants. Recherche de la participation et de l'implication des membres de son entreprise.
Richomme (2006)	Artisan Traditionnel de Succession (ATS)	Artisan de fait suite à une succession
	Artisan Traditionnel de Promotion Sociale (ATPS)	Considèrent leur entreprise comme une extension de leur personnalité
	Artisanat d'installation Logique Entrepreneuriale (AILE) ou Artisanat d'Installation d'Insertion Sociale (AILIS)	Libération du carcan salarial dans une logique entrepreneuriale ou d'insertion
Picard (2006, 2008)	Artisan traditionnel Artisan entrepreneur	Contrairement à l'artisan traditionnel, l'artisan entrepreneur est plus attentif aux évolutions de l'environnement et notamment celles susceptibles d'avoir un impact sur l'expertise technique de son métier. Il possède un projet stratégique orienté vers l'expansion mais aussi la rationalisation de la gestion de son entreprise.
Jaouen (2010)	Carriériste	Recherche la réussite, l'ascension professionnelle. Recherche de croissance et de rentabilité. Prend des décisions suivant un processus rationnel. Stratégies délibérées. S'entoure de collaborateurs. Considère l'environnement comme des opportunités à saisir.
	Hédoniste – Carriériste accompli	Préserve son libre arbitre. Prise de décision fondée sur l'affect. L'environnement est perçu comme source de nouveaux défis. En général, l'entreprise a plus de 5 ans. Présence et exploitation d'un réseau.
	Hédoniste - Artiste	Mêmes caractéristiques que l'Hédoniste carriériste accompli à la différence prêt que son but personnel est dans la recherche du plaisir, et du management par l'intuition. Manque de compétences en gestion et en management. L'environnement est perçu comme source de nouveaux défis.
	Alimentaire	But de survie. Recherche de projet générateur de chiffre d'affaires. Prise de décision dans l'urgence. Manque de compétences managériales. Absence de réseau. L'entrepreneur travaille le plus souvent seul. L'environnement est perçu comme difficile. Stratégies émergentes (l'objectif émerge au cours de l'action).
	Paternaliste	Recherche la pérennité. Recherche d'activité stable et peu risquée. Raisonnement et prise de décision fondés sur l'affect. Caractéristique des entreprises les plus âgées, (3 salariés au minimum). Implication vis-à-vis des salariés. La crainte de l'environnement l'incite à limiter les risques.
St Pierre et Cadieux (2011)	L'entrepreneur	Recherche la sécurité financière et la reconnaissance. Aime relever des défis. Bénéficie de plusieurs expériences professionnelles. Ambitieux, a soif de pouvoir. Sait déléguer, a le sens de la compétition.
	Le conservateur	Recherche un style de vie autour de l'équilibre entre son travail et sa famille. Souhaite être indépendant. Pas d'expérience professionnelle autre. Leadership paternaliste. Valeurs centrées autour de l'amour de son travail. Priorités centrées sur sa vie personnelle et familiale

Tableau n° 19 : Typologies récentes des dirigeants dans l'entrepreneuriat artisanal

La multiplication des typologies démontre la nécessité mais aussi la difficulté à mettre de l'ordre dans la classification des métiers. Si la terminologie est différente, les typologies s'accordent sur une dichotomie autour de la capacité entrepreneuriale du dirigeant propriétaire. Aballéa (2009), corroboré par Picard (2006, 2008), propose un idéal-type, présenté en fin de dernière partie,⁵⁵ centré autour de deux traits caractéristiques de l'artisan. « *L'homme de métier* » est un individu qui maîtrise les règles de l'art du métier. Son sens de l'expertise lui confère une parfaite connaissance du produit, des outils et une qualité de son savoir-faire. « *Le chef d'entreprise* » éprouve le besoin d'optimiser l'organisation en équilibrant ses comptes de résultat, en investissant dans du matériel de production, en gérant ses stocks et en entretenant un rapport au marché et à la demande.

Les dernières études de l'ISM⁵⁶ font état des profils des « *nouveaux entrepreneurs* » et, notamment, de leurs profils distincts de l'artisan traditionnel et de leur tendance à opter, pour plus de 40 %, pour un développement modéré à fort de leur entreprise (ISM, 2013). Deux profils de dirigeants propriétaires distincts apparaissent, se référant ainsi aux deux profils décelés, à l'origine, par Smith (1967) :

- Le premier profil concerne l'entrepreneur que l'on pourrait qualifier de « *traditionnel* ». Il fait référence à l'entrepreneur « *PIC* » de Julien et Marchesnay (1987), ou le « *conservateur* » de St Pierre et Cadieux (2011), à « *l'artisan* » de Smith (1967), à « *l'artisan traditionnel* » de Richomme (2006), à « *l'hédoniste ou l'alimentaire* » de Jaouen (2010) et à ce que François Danieau, Directeur de la Chambre des Métiers de Vendée, qualifie « *d'artisan traditionnel* ». Le dirigeant propriétaire « *traditionnel* » est, en règle générale, plus âgé. Selon François Danieau, ce profil représente environ 70 % des artisans actuellement. Il a une vocation très prononcée pour son métier. De formation technique, l'entrepreneur conservateur n'a pas d'expérience professionnelle et entretient un leadership paternaliste. Ses valeurs s'articulent autour de l'amour de son travail et de ses priorités autour de sa vie personnelle et familiale. Le dirigeant propriétaire « *technicien* » souhaite trouver un équilibre entre le fait de faire un travail qu'il aime et sa vie de famille. La transmission du savoir-faire est un des problèmes de l'entrepreneur PIC car il existe une forte identification de l'entrepreneur à l'entreprise, d'où une difficulté inhérente à la transmission du savoir-faire aux héritiers. « *L'artisan traditionnel* » est un besogneux qui se résigne davantage. « *Ce sont de vrais artisans, et c'est une qualité. Mais ce ne sont pas des entrepreneurs.* » (F. Danieau).
- Le deuxième profil, que l'on nommera « *entrepreneur* », fait écho à l'entrepreneur « *CAP* » de Julien et Marchesnay (1987), à « *l'entrepreneur* » de St Pierre et Cadieux (2011) et de Smith (1967), à l'« *AILE* » de Richomme (2006), « *au carriériste* » de Jaouen (2010) et à l'« *artisan-entrepreneur* » de

⁵⁵ Chapitre 2- II-1. Omniprésence du dirigeant propriétaire

⁵⁶ Institut Supérieur des Métiers (ISM)

François Danieau. « *L'artisan entrepreneur* » représente environ 30 % des artisans. La répartition devrait rapidement s'inverser pour atteindre 60 / 40, puis 50 / 50. L'évolution de la proportion entre entreprise individuelle et société, (autrefois de 78 / 22 % et aujourd'hui 50 / 50 %) en est une illustration. « *L'artisan entrepreneur* » est âgé de 30-35 ans. Il est plus âgé et plus diplômé que le « *l'artisan traditionnel* » au moment de la création de son affaire. Ses expériences professionnelles et sa prise de responsabilités dépassent les simples compétences techniciennes. « *L'artisan entrepreneur* » invoque la spécificité du « *métier* » pour se différencier et saisir les opportunités du marché (Julien, Marchesnay, 1987). A la différence de « *l'artisan traditionnel* », il est perméable aux signaux de son environnement (Montclair, 2007). Il crée une entreprise plus pour être « *chef d'entreprise* » « *qu'artisan* ». Il ne cherche pas le profit en tant que tel mais plutôt l'attrait du jeu, de l'accomplissement personnel et de la reconnaissance. L'entrepreneur est, a priori, plus performant parce qu'il bénéficie d'un bagage en terme de formation initiale et continue plus important, une expérience plus significative lors de la création de son organisation, notamment dans la prise de responsabilité. Ses compétences sont plus diversifiées, particulièrement en ce qui concerne la gestion d'entreprise, et dépassent les capacités techniques.

La littérature aboutit au consensus que les stratégies des TPE sont souvent émergentes, intuitives, en réaction à des stimuli extérieurs (Julien, 1990 ; Marchesnay, Fourcade, 1997). Par ailleurs, les chercheurs ont davantage tendance à se centrer sur l'étude du profil carriériste de « *l'artisan entrepreneur* » plutôt que « *l'artisan traditionnel* », qui représente pourtant 70 % du secteur des métiers. Concernant notre problématique, attachée à la stratégie de développement et de pérennisation de l'organisation, une différence importante existe entre les deux profils. « *L'artisan traditionnel* » s'attache à pérenniser son affaire, notamment par la succession. Il préfère ainsi les acquis aux changements, qui n'interviennent le plus souvent que dans un objectif de survie. « *L'artisan entrepreneur* » poursuit davantage un objectif de croissance et a un attachement plus faible au « *métier* ». L'étude du rapport entre le dirigeant propriétaire et le développement fait l'objet de la section suivante.

II-3. Le rapport du dirigeant propriétaire artisan au développement de son entreprise

« *La plupart des entreprises artisanales ne recherchent pas forcément la croissance quantitative mais préfèrent la notion, plus qualitative, de développement de leur affaire et de leur savoir-faire en restant confiné à leur activité principale et unique* » Torrès (2009 a, p.366-367).

Le dirigeant propriétaire n'est pas rationnel au sens économique du terme (Jaouen, Tessier, 2008). Marchesnay (2003) parle de « *rationalité élargie* », fondée sur des choix subjectifs au premier rang duquel, avant la performance financière, sa satisfaction personnelle. Ainsi, certains dirigeants propriétaires choisissent volontairement de ne pas saisir toutes les opportunités qui favoriseraient l'expansion de leur organisation (Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003). Le dirigeant propriétaire artisan recherche ainsi le plaisir et la qualité de vie, laissant loin derrière l'objectif plus rationnel de rentabilité de son affaire ou de croissance (Jaouen, 2008). Le dirigeant propriétaire est « *un entrepreneur non maximisant* », dont la motivation première n'est pas de faire du profit mais de vivre de son travail et de l'exercer en toute autonomie et indépendance (Zarca, Jaeger, Gresle, 2009). Sa réponse au marché n'est pas de privilégier le développement et l'expansion de son activité mais une approche adaptée à sa propre vision du marché.

Le dirigeant propriétaire a un rôle déterminant dans le développement de son affaire (Reijonen, Komppula, 2007 ; Delmar et Wiklund, 2008 ; Fillion, 2008 ; Anderson, Tell, 2009 ; Jaouen, 2010 ; Higgins et al, 2013 ; Garavan et al, 2015 ; Jaouen et Larsch, 2015). Le développement et la croissance de son entreprise dépendent de son comportement et de ses traits de caractère (Cossette, 2001 ; Reijonen, Komppula, 2007 ; Jaouen, 2010 ; Hahn et al, 2012 ; Jaouen et Lasch, 2015). Les profils des dirigeants propriétaires vont donc avoir une incidence sur leur stratégie de développement. Delmar et Wilund (2008) s'interrogent, par exemple, sur l'impact des motivations du dirigeant sur la performance de l'entreprise et sa croissance, de même que Tomczyk et al. (2013) questionnent l'incidence du système de valeurs du dirigeant.

Le tableau ci-dessous synthétise quelques travaux de recherche qui concernent les caractéristiques des dirigeants propriétaires favorables à la croissance et au développement.

Auteurs	Caractéristiques des dirigeants propriétaires favorables au développement par la croissance
Perren (1999)	4 vecteurs de croissance : attitude du dirigeant par rapport à la croissance (sa motivation), la capacité à gérer la croissance (son expertise), l'accès aux ressources et la demande
Moatti et al (2000)	Le diplôme du dirigeant propriétaire puis l'expérience
Morrison et al (2003)	3 vecteurs de croissance : intention, attitude et opportunité
Baum et Locke (2004)	Les buts de l'entrepreneur, la vision partagée, le sentiment d'efficacité personnelle, la détermination, l'implication du conjoint, l'entourage entrepreneurial, l'accompagnement lors de la création et du projet de pérennisation de l'entreprise
Cadieux, St Pierre (2011)	Profil entrepreneurial, motivations à la croissance, capacité de leur entreprise à leur procurer style et qualité de vie, sécurité financière et indépendance
Arlotto et al (2011)	Dirigeants propriétaires diplômés, expériences antérieures similaires, capacité à mobiliser de multiples réseaux, vision stratégique tournée vers et pour la croissance

Tableau n°20 : Caractéristiques des dirigeants propriétaires favorables au développement par la croissance

Le tableau démontre que l'attitude du dirigeant propriétaire par rapport à la croissance dépend tout d'abord de traits de personnalité tels que sa motivation, son attitude, sa détermination, son sentiment d'efficacité personnelle. Par ailleurs, son niveau d'expertise, illustré par ses diplômes et ses expériences antérieures similaires orienteront le dirigeant propriétaire vers un objectif favorable à la croissance. Son expertise agira alors comme un facteur réducteur de risques. Des variables propres à son organisation, telles la capacité de leur entreprise à leur procurer un style de vie, une qualité de vie et une sécurité financière agiront aussi favorablement vers un objectif de croissance. Enfin, les dernières variables positives concernent des facteurs exogènes comme l'accompagnement lors de la phase de création, le soutien du conjoint du dirigeant propriétaire et la sollicitation de réseaux.

Thévenard-Puthod et Picard (2015) synthétisent les facteurs déterminants de la croissance autour de facteurs externes et de facteurs internes. Les facteurs externes concernent le dynamisme d'une région, le taux de croissance du secteur d'activité et l'intensité concurrentielle. L'entreprise artisanale est sensible à son contexte environnemental et ses mutations (Picard, 2006), au dynamisme d'une région (Davidsson, 1989 ; Eisenhardt, Schoonhoven, 1990 ; Gabe, Kraybill, 2002), à la filière et au dynamisme de son cœur de métier (Journé-Michel, Schieb-Bienfait, 2008) et à la faible intensité concurrentielle (Romanelli, 1989 ; Eisenhardt, Schoonhoven, 1990). Les facteurs internes concernent les variables propres à l'entreprise (taille, âge, organisation, forme juridique, composition de l'équipe de direction, son degré de sophistication technologique et ses ressources et

compétences) (Davidsson, Delmar, 2001 ; Morrison et al. 2003 ; Wiklund et al., 2009 ; Jansen, 2011). L'entreprise artisanale n'apparaît pas concernée par l'influence des mécanismes de gouvernance, étant donné le pouvoir central du dirigeant propriétaire artisan (Julien, Marchesnay, 1996 ; Marchesnay, 2003 ; Fourcade et al., 2010 ; Thévenard-Puthod, Picard, 2013).

L'analyse des principales typologies des dirigeants propriétaires de TPE artisanale a permis de souligner que le dirigeant propriétaire artisan n'avait pas la croissance comme principal objectif. Plus précisément, nous ferons référence à deux des typologies développées dans le chapitre précédent⁵⁷, à savoir celle de Richomme (2006) et Julien et Marchesnay (1987). La typologie de Richomme (2006) apparaît en effet particulièrement adaptée au dirigeant propriétaire de TPE artisanale. Le tableau suivant résume les principales caractéristiques de la stratégie suivant les profils des dirigeants d'entreprise artisanales. Nous ferons ensuite des parallèles avec les profils PIC et CAP de Julien et Marchesnay (1987), qui, selon Richomme (2006), « se retrouvent assez distinctement » dans sa proposition.

Type d'artisan	Stratégie suivie	Caractéristiques
ATS = Artisan traditionnel de Succession	Pérennité de l'entreprise en vue de sa succession	La transmission concerne la firme en tant que patrimoine mais aussi une mémoire familiale, un héritage La succession n'est pas toujours voulue : non délibérée (suite à un événement, souvent soudain et grave) subie (dans une logique de survie de l'entreprise et de maintien du patrimoine familial)
ATPS = Artisan Traditionnel de Promotion sociale	Stratégie de survie au démarrage et de pérennité dans la phase de croisière	Groupe majoritaire dans l'étude réalisée Considèrent leur entreprise comme une extension de leur personnalité et non une unité extérieure Fort besoin de reconnaissance et d'appartenance légitimé par la maîtrise de leur métier. Se considèrent comme des professionnels. Implication totale de son temps et de ses ressources Interrelation entre l'entreprise et la famille
AILE ou AILIS = Artisanat d'Installation Logique Entrepreneuriale ou d'Insertion	Stratégie d'indépendance	Libération du carcan salarial dans une logique entrepreneuriale ou d'insertion. Différence au niveau des objectifs : <ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de survie de l'entreprise et de leur emploi - Stratégie de croissance, l'entreprise est un investissement

Tableau n°21 : Typologie des dirigeants propriétaires artisans et de leur stratégie (Adapté de Richomme, 2006)

La majorité des dirigeants propriétaires artisans sont dans une stratégie de pérennité, d'indépendance et de croissance modérée. Nombre de dirigeants propriétaires estiment ne pas pouvoir maîtriser la croissance à leur avantage et donc préfèrent conserver une logique patrimoniale (Lafuente et Salas, 1989 ; Bauer,

⁵⁷ Chapitre 2 – II- Le dirigeant propriétaire, clé de voute de l'entreprise artisanale

1993). L'entrepreneur « *PIC* » ou « *artisan traditionnel* », caractéristique du profil du dirigeant propriétaire de TPE artisanale (Richomme, 2006), va aspirer à la pérennité, l'indépendance et la croissance modérée de son entreprise. Il cherche à pérenniser son entreprise pour mieux la transmettre ou de manière réactive (Creplet, Mehmanpazir, 2008). « *L'artisan entrepreneur* » ou « *CAP* » ou « *l'AILE* » va favoriser la croissance, l'autonomie et la pérennité. Il cherche à s'accomplir à travers son entreprise et à « *réaliser des affaires* ». Le dirigeant propriétaire « *PIC* » et le dirigeant propriétaire « *CAP* » aspirent tout deux à la recherche de la compétitivité de leur entreprise mais entretiennent un rapport différent à la croissance. « *L'entrepreneur CAP* », obéissant à une logique de valorisation des capitaux engagés, recherche davantage la croissance, est plus adepte à la prise de risque et s'intéresse davantage à l'innovation par rapport à « *l'entrepreneur PIC* ». Ainsi, dès la phase de stabilisation de son affaire, il n'hésitera pas à revendre son entreprise à bon prix (Creplet, Mehmanpazir, 2008). Les deux profils se distinguent également du point de vue de leur stratégie. « *L'artisan traditionnel* » opte pour un processus de décision stratégique adaptatif. Il concentre sa stratégie de développement sur son savoir-faire, en cherchant à améliorer les produits existants et en ignorant de façon volontaire son contexte (réglementaire, technologique, innovation, sociologique, démographique, patrimonial, économique et financier). « *L'AILE* » se concentre davantage sur les aspects stratégiques de son organisation. Il veut se développer, gagner de l'argent et n'hésite pas à utiliser l'ensemble des moyens qui s'offrent à lui pour se développer (innovation, finance, investissement, marketing...). Même si les deux profils de dirigeant propriétaire ont les mêmes compétences au départ, « *l'entrepreneur CAP* » reste plus perméable au contexte. Utilisant un processus de décision de type opportuniste, il joue des turbulences de l'environnement pour y trouver des occasions de lancer des affaires rentables. « *Artisan traditionnel* » et « *AILE* » se distinguent aussi par leur volonté de développement : le premier se contente d'un *statu quo* (« *Je connais mon chiffre d'affaires, j'ai un peu de boulot, je ne cherche pas à en faire plus....* ») ; le deuxième aspire à développer ses ventes. Pourtant, contrairement à l'idée reçue, les « *PIC* » dirigent des entreprises compétitives, efficaces et efficientes. Dans le même ordre d'idée, Asquin et Marion (2005) soulignent la distinction entre entreprises artisanales de métier et entreprises artisanales de modernité (Marchesnay, 2004). La finalité est fondée davantage sur la recherche de la pérennité et d'indépendance pour les premières et sur le développement pour les secondes.

Le tableau ci-dessous résume les principales distinctions évoquées entre « l'artisan traditionnel » et « l'entrepreneur artisan ».

« L'ARTISAN TRADITIONNEL » L'entrepreneur PIC ou artisan traditionnel	« L'ENTREPRENEUR ARTISAN » L'entrepreneur CAP ou AILE
Recherche de la compétitivité	Recherche de la compétitivité
Recherche d'une croissance modérée, c'est-à-dire maîtrisable	Recherche la croissance
Aspire à la pérennité, l'indépendance	Aspire à l'autonomie et la pérennité
Stratégie basée sur son savoir-faire	Se concentre davantage sur sa stratégie et notamment la politique client
Imperméable au contexte	Perméable au contexte, joue des turbulences de l'environnement
Statu quo	Recherche le développement des activités et des ventes
Processus de décision stratégique adaptatif	Processus de décision stratégique opportuniste

Tableau n°22 : Un rapport différencié à la croissance selon le profil des dirigeants propriétaires

Marchesnay (1992) précise que si la croissance est le but de l'entrepreneur PIC, l'entrepreneur CAP poursuit un but de pérennité, en se retranchant vers des logiques de sauvegarde de son pouvoir. « *Si vous venez ici pour vous faire plaisir, alors créez une association loi 1901. La véritable vocation d'une entreprise est d'être rentable d'un point de vue économique et financier* ». Telle était la phrase d'introduction des stages de création d'entreprise animés par François Danieau. La capacité d'adaptation au contexte fait toute la différence et explique la réussite, la compétence d'un entrepreneur, c'est-à-dire : la maîtrise, le système d'information, être attentif, curieux, ouvert, lire, ne pas être simplement technicien. « *C'est ce qui fait qu'un chef d'entreprise fera les bons choix en formation, en accompagnement, en administration et qu'il arrivera à ses fins* »⁵⁸. La formation académique, les valeurs personnelles, les expériences professionnelles et entrepreneuriales antérieures, le style de leadership, l'âge (plus il avance dans l'âge, moins il recherche la croissance), la notion de boucle d'apprentissage (plus il a confiance dans ses capacités, plus il a tendance à se fixer des objectifs de croissance) sont autant de critères différents impactant sur l'intensité de l'objectif de croissance pour le dirigeant propriétaire.

La majorité des TPE/PME ne croissent pas (Storey, 1994 ; Reynolds et White, 1997 ; Aldrich, 1999). A la volonté souvent affichée des dirigeants propriétaires de ne pas croître, s'ajoutent d'autres facteurs qui vont agir en tant que barrières au développement (OSEO, 2009). Différentes variables expliquent le fait que le dirigeant propriétaire ne privilégie pas systématiquement la croissance de son entreprise (Fourcade, Polge, 2008). Le changement structurel, la relation « *proxémique* », le territoire et l'effet secteur, l'altération de leur avantage concurrentiel, le « *système identitaire artisanal* » et la relation aux compétences techniques apparaissent comme les principales barrières à la volonté de croissance.

⁵⁸ Cf. annexe n°1 – Synthèse de l'entretien d'expert avec F. Danieau, Directeur de la CDM Vendée

Les conséquences immédiates de la croissance, notamment le changement de taille, vont avoir une conséquence directe sur l'organe structurel et rendre l'entreprise artisanale plus difficile à gérer (Arlotto et al, 2011). En effet, la croissance complexifie la gestion de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la gestion des relations humaines. Marchesnay et Rudel (1985), Arlotto et al (2011), et Marchesnay (2014) évoquent ainsi des effets de taille au-delà duquel la gestion de l'entreprise se complexifie. Augmenter la croissance de l'entreprise suppose, pour le dirigeant propriétaire, de faire appel au recrutement et au fait qu'un salarié puisse agir dans ses intérêts par un investissement dans son organisation (Jensen, Meckling, 1976). La gestion se complexifie aussi parce que la croissance suppose que le dirigeant propriétaire accepte la délégation. Or, Pacitto et Tordjman (1998) ont démontré toute la difficulté du dirigeant propriétaire à la concevoir. Dans la pratique, la peur de la perte du contrôle, de l'autonomie, de l'indépendance voire de l'identité organisationnelle, le conduisent à préserver une entreprise de petite taille et à réfuter les options de croissance (Marchesnay, Fourcade, 1997 ; Pacitto et Tordjman, 1998). Les petites entreprises ne souhaitent pas s'engager dans des processus de modification structurelle, qui pourrait remettre en question à la fois la cohérence du système de gestion et une certaine harmonie sociale (Wiklund, Davidsson, Delmar, 2003).

La notion de « proxémique », développée par Torrès (2003, 2009) peut expliquer l'appréhension du dirigeant propriétaire à développer sa structure. « *L'effet d'egotrophie* » incite le dirigeant propriétaire à l'enfermement et à une défaillance cognitive, puisque centrée sur son unique perception⁵⁹. « *L'effet de grossissement* » (Mahé de Boislandelle, 1996, 1998) éclaire sur la capacité du dirigeant propriétaire à prendre des risques, et donc à agir ou non en faveur du développement de son organisation. Wiklund, Davidsson et Delmar (2003) montrent que ce n'est pas tant une attitude craintive face au développement qui explique la réticence des dirigeants des TPE par rapport à la croissance mais la crainte de conséquences attendues ou inattendues. La relation plus ou moins distanciée entre le dirigeant propriétaire et son organisation sera ainsi déterminante dans sa façon d'aborder le développement de son organisation. Dans le même ordre d'idée, la croissance influence le rapport avec la clientèle, fondée en ce qui concerne l'entreprise artisanale sur la stimulation du bouche à oreille (Arlotto et al, 2011).

Le territoire, l'effet secteur, peuvent avoir une influence sur la croissance des jeunes entreprises (Jovanovich, 1982 ; Davidsson, Delmar, 1997; Carroll, Hannan, 2000). L'exploitation des opportunités territoriales dépend largement de la capacité entrepreneuriale des dirigeants et de leur logique d'action (Marchesnay, 2002). La dynamique de l'environnement local et la spécialisation du territoire dans un secteur d'activité sont positivement liés à la croissance, contrairement à l'intensité concurrentielle, qui joue un rôle négatif. Pour beaucoup de TPE, la concurrence est relative puisque la clientèle est spécifique. Aucune démarche de positionnement

⁵⁹ Chapitre 1 – II-3. Les incidences d'une gestion proxémique de l'entreprise artisanale

n'est donc nécessaire à leurs yeux (Pacitto, Julien, 2006). Bien au contraire, la croissance est souvent perçue par les dirigeants propriétaires comme un processus pouvant altérer les bases de leur avantage concurrentiel (Mosaskowski, 2002).

La concentration du dirigeant propriétaire artisan sur ses compétences techniques semble constituer un autre frein à la croissance (Candan, 1981). Le « système identitaire artisanal » (Picard, 2006, 2009) représente une barrière au développement de l'activité (Rosa et Hale, 1990). En découle une préférence pour la croissance « qualitative » comme le rappelle Torrès (2009 a, p.366-367) : « *La plupart des entreprises artisanales ne recherchent pas forcément la croissance quantitative mais préfèrent la notion plus qualitative de développement de leur affaire et de leur savoir-faire en restant confiné à leur activité principale et unique* ».

En résumé...

Le dirigeant propriétaire « clé de voûte » de la pérennité de l'entreprise artisanale

OBJECTIF : PRESENTER LE DIRIGEANT PROPRIETAIRE, ACTEUR PRINCIPAL DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE ARTISANALE, ET, PLUS PARTICULIEREMENT, DE SA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT



Le dirigeant propriétaire est l'acteur de la stratégie de l'entreprise artisanale et, plus particulièrement, de sa stratégie de développement. Deux profils distincts se distinguent : « *l'artisan traditionnel* » et « *l'artisan entrepreneur* ».

Le dirigeant propriétaire artisan représente la « clé de voûte » de son organisation. L'objectif de cette partie était de comprendre le dirigeant propriétaire artisan et ses spécificités impactant la mise en œuvre de sa stratégie de développement.

La première section nous a permis de décrire l'omniprésence du dirigeant propriétaire artisan dans la construction de la stratégie de l'entreprise artisanale. La stratégie de gestion de l'entreprise artisanale, et spécifiquement, la stratégie de développement, reposent sur les épaules de l'entrepreneur artisan. La partie nous a permis de constater les incidences d'une gestion centralisée et l'influence du réseau relationnel de proximité du dirigeant propriétaire dans la construction de son processus stratégique.

La deuxième section a fait état des différentes typologies de dirigeants propriétaires, d'une manière générique, dans un premier temps, puis appliquée au contexte de l'entreprise artisanale. L'analyse des principales typologies revient à considérer deux types principaux de profils de dirigeants propriétaires : « *l'artisan traditionnel* », d'une part, concentré davantage sur l'exercice de son métier, et « *l'artisan entrepreneur* », considérant son rapport au « *métier* » comme l'opportunité de composer avec l'environnement, sans aucun attachement dans l'exercice pratique et productif en tant que tel.

L'exemple de deux typologies (Julien, Marchesnay, 1987 ; Richomme, 2006) a permis de démontrer que, suivant le profil du dirigeant propriétaire, sa conception du développement de son organisation est différente. Axée sur la croissance pour « *l'artisan entrepreneur* », elle sera basée davantage sur la pérennité pour « *l'artisan traditionnel* » (Marchesnay, 1992). La finalité de « *l'artisan traditionnel* » est, grossièrement, de pérenniser son affaire, pour subvenir aux besoins de sa famille. Il est de maximiser ses profits et profiter des opportunités de l'environnement pour « *l'artisan entrepreneur* ». La troisième section nous a permis de recenser certains freins, tant pour la structure que son dirigeant propriétaire, au développement par la croissance : le changement structurel, la relation « *proxémique* », le territoire et l'effet secteur, l'altération de l'avantage concurrentiel, le « *système identitaire artisanal* » et la relation aux compétences techniques. Si le dirigeant propriétaire de profil « *artisan traditionnel* » et « *artisan entrepreneur* » n'ont pas le même rapport à la croissance, ils œuvrent, tout deux, pour la continuité de leur organisation.

Le dirigeant propriétaire doit donc faire preuve de compétences individuelles particulières pour gérer la construction de la « *pérennité organisationnelle* » dans un environnement de plus en plus bouleversé par les mutations du secteur de l'artisanat (Picard, 2009 ; Thévenard-Puthod, Picard, 2013). Le chapitre 3, dans cette optique, se centre sur les compétences individuelles du dirigeant propriétaire artisan.

PARTIE 1 – CHAPITRE 2 - En résumé.....

L'objectif de ce deuxième chapitre était de comprendre le concept de la stratégie de développement et de pérennité organisationnelle de l'entreprise artisanale, centrée sur l'omniprésence de son dirigeant propriétaire. Le préambule a permis de considérer la relation dialogique (Bruyat, 1993 ; Fonrouge, 2002) entre le dirigeant propriétaire et son organisation qui fait de lui « *le* » personnage clé de la stratégie de la construction de la pérennité de son entreprise. Il s'agissait aussi de comprendre que la petite taille de l'entreprise, contrairement aux idées reçues, est un gage d'efficience de l'entreprise artisanale (Marchesnay, 2004).

Une première section nous a permis de nous intéresser à la stratégie de l'entreprise artisanale et, particulièrement, à sa stratégie de développement. Il s'agissait, entre autres, de comprendre le lien entre le projet de l'entreprise artisanale, le dirigeant propriétaire et son rapport à la croissance. La littérature, de ce point de vue, montre que d'autres aspirations permettent au dirigeant propriétaire artisan de conduire son organisation, de manière efficiente, dans le changement, tout en préservant son identité. Après avoir rappelé les fondamentaux propres à la stratégie d'entreprise, les variables indispensables pour appréhender la stratégie de l'entreprise artisanale ont été définies : « *l'environnement* », « *les ressources propres à l'organisation* », « *les buts* » et « *la relation du couple métier / mission* » (Julien, Marchesnay, 1987 ; Marchesnay, 2001). La notion de « *but* » a ensuite été développée. Le dirigeant propriétaire n'a pas comme but unique la recherche du profit via la croissance (Fourcade, Polge, 2006, 2008). Trois aspirations principales ont ainsi été présentées : « *l'indépendance* », « *l'autonomie* » et « *la pérennité* » (Julien, Marchesnay, 1987). Le terme de « *développement* » caractérise la volonté du dirigeant d'assurer la croissance de son entreprise mais, également sa continuité sans réelle volonté d'améliorer l'un de ces indicateurs comme le chiffre d'affaires, l'effectif ou la valeur ajoutée (Delmar et Wiklund, 2008). Cette définition du terme « *développement* » et l'idée de continuité, nous ont amenés à nous interroger sur la notion de « *pérennité* », et, plus exactement, la « *pérennité organisationnelle* » qui pourrait se définir comme « *la capacité d'une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité* » (Mignon, 2009, p. 4). La « *pérennité organisationnelle* » sous-tend une aptitude pour l'organisation à entreprendre des changements structuraux, pour s'adapter à des événements plus ou moins ponctuels et importants, sous couvert de solutions durables dans le temps. L'étude des grilles de stratégie de développement de l'entreprise artisanale, proposées par Polge, Loup (2004), Fourcade, Polge (2005, 2006, 2007) et Polge (2008) nous a permis de nous interroger sur les possibilités de voie de développement de l'entreprise artisanale. Ainsi, trois axes de développement ont été détectés : la stratégie de développement interne, le développement externalisé par la non croissance ou par le développement

incrémental. Le choix de telle ou telle stratégie dépendra notamment du profil du dirigeant propriétaire.

La deuxième section avait pour objectif de comprendre le dirigeant propriétaire artisan, personnage central de la stratégie de développement de l'entreprise artisanale. Après avoir expliqué les caractéristiques de l'omniprésence du dirigeant propriétaire dans la construction de la stratégie de développement de son entreprise, les incidences d'une gestion centralisée ainsi que l'influence du réseau relationnel de proximité du dirigeant ont été abordées. L'analyse des typologies fondamentales, appliquées au contexte du dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale, nous a permis de considérer deux types principaux de profils de dirigeants propriétaires : « *l'artisan traditionnel* », d'une part, centré davantage sur l'exercice de son métier, et « *l'artisan entrepreneur* », considérant son rapport au « *métier* » comme l'opportunité de composer avec l'environnement, sans aucun attachement dans l'exercice pratique et productif en tant que tel. Ce clivage nous a permis de démontrer que, suivant le profil du dirigeant propriétaire, sa conception du développement de son organisation est différente. La finalité de « *l'artisan traditionnel* » est de pérenniser son affaire, pour subvenir aux besoins de sa famille. Il est de maximiser ses profits et profiter des opportunités de l'environnement pour « *l'artisan entrepreneur* » (Marchesnay, 1992). Nous nous sommes alors interrogés sur les caractéristiques, les motivations et les freins pour le dirigeant propriétaire à opter, ou non, pour la croissance. Le changement structurel, la relation « *proxémique* », le territoire et l'effet secteur, l'altération de l'avantage concurrentiel, le « *système identitaire artisanal* » et la relation aux compétences techniques constituent les points clés de notre argumentation. Si « *l'artisan entrepreneur* » et « *l'artisan traditionnel* » n'ont pas le même rapport à la croissance, ils œuvrent, tout deux, pour la continuité de leur organisation. Le dirigeant propriétaire doit donc faire preuve de compétences individuelles particulières pour gérer la construction de la pérennité organisationnelle dans un environnement de plus en plus bouleversé par les mutations du secteur de l'artisanat (Picard 2009, Thévenard-Puthod, Picard, 2013).

Ce chapitre nous a permis de nous interroger sur la notion de « *capacité* ». La « *capacité* » de l'entreprise artisanale repose sur les épaules du dirigeant propriétaire. De lui dépendra la possibilité, pour l'entreprise artisanale, de mettre en œuvre des combinaisons de réflexions, d'action stables et fiables dans le temps (Mignon, 2009) et ainsi permettre à l'entreprise artisanale de se renouveler et de s'adapter (Benghozi, 2009). Le chapitre 3 propose d'étudier la notion de « *pérennité organisationnelle* », à travers les compétences individuelles du dirigeant propriétaire artisan.

CHAPITRE 3

Les compétences du dirigeant propriétaire artisan et leur rôle dans la construction de la pérennité organisationnelle

« *Les compétences sont des ensembles de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée* » (Gilbert et Parlier, 1992).

Le premier chapitre nous a permis de définir les particularités de l'entreprise artisanale, et notamment le fonctionnement « *proxémique* » qui qualifie la TPE en règle générale et le « *système identitaire* », qui spécifie l'entreprise artisanale. Le deuxième chapitre a précisé l'omniprésence du dirigeant propriétaire artisan dans la stratégie de pérennisation de son organisation. L'objectif de ce chapitre est d'aborder la pérennité organisationnelle de l'entreprise artisanale sous le prisme des compétences de son dirigeant propriétaire.

La question des compétences du dirigeant propriétaire-artisan est peu évoquée directement. Les recherches s'intéressent davantage à son profil et son identité (Picard, 2009 ; Thevenard-Puthod et Picard, 2013), sa stratégie (Jaouen, 2006 ; Richomme-Huet, 2006) ou encore aux problématiques de reprise ou transmission (Picard, 2009 ; Barbot-Grizzo, 2012). Pourtant, les mutations du secteur des métiers entraînent une transformation de la population des dirigeants propriétaires, avec une séparation entre gestion, d'une part, et production, d'autre part (Mazaud, 2012). « *L'homme de métier* », le producteur, cède du terrain au profit du gestionnaire. Marchesnay (2014) évoque toute la potentialité des entreprises de petite taille, centrées sur des compétences spécifiques et distinctives, intériorisées par le dirigeant propriétaire artisan, appelé à devenir « *l'idéal type de l'entrepreneur du nouveau capitalisme* » (p.18). Une lecture par les compétences semble ainsi intéressante pour étudier à la fois cette transformation et son impact dans le développement de l'entreprise artisanale et comprendre l'orientation que le dirigeant propriétaire compte donner à son métier et à son entreprise, compte-tenu du lien fort qui les unit (Picard, 2009).

Le dirigeant propriétaire artisan est le moteur de l'entreprise, le « *chef de cordée* » (Bayad, Garand, 1998). Certains auteurs tentent d'identifier les caractéristiques des entrepreneurs à succès (Bayad et al., 2006). Blawat (1995) distingue ainsi trois dimensions différentes : la personnalité, la motivation et les compétences. Historiquement, les deux premières dimensions ont fait l'objet de nombreux travaux, même si d'autres recherches, comme celle de Lorrain et Dussault

(1988), ont démontré que les traits et les motivations ne discriminent pas les entrepreneurs à succès de ceux à échec. Si les traits de personnalité prédisposent à la création d'entreprise, ils n'expliquent pas le succès une fois l'entreprise démarrée. Les compétences semblent un meilleur indicateur pour appréhender les entrepreneurs. La tâche des entrepreneurs est complexe, même pour les entrepreneurs dirigeant une jeune entreprise artisanale, car cela nécessite une multitude de compétences caractéristiques des petites entreprises (Bird, 1989). Nous nous attacherons donc à développer davantage la notion de compétence du dirigeant propriétaire.

Les compétences sont les facteurs clés de succès de la compétitivité de l'organisation et, par conséquent, une condition nécessaire à sa pérennité ou son développement (Wernerfelt, 1984; Prahalad, Hamel, 1990 ; Barrey, 1991; Grant, 1991; Amit, Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Hoskisson et al, 1999 ; Boughattas, 2011). L'avantage concurrentiel d'une entreprise dépendra de la compétence des individus qui la composent. En considérant la place et le rôle du propriétaire dirigeant en TPE artisanale (Picard, 2009 a, 2009 b ; Thevenard-Puthod et Picard, 2013) et la proximité spatiale et temporelle de ces organisations (Torrès, 2009 a), le dirigeant propriétaire artisan apparaît au cœur du développement de la TPE. Caractérisé par une fonction entrepreneuriale indivisée (Mc Guire, 1976), le chef d'entreprise d'une TPE artisanale compte, bien souvent, sur ses uniques ressources personnelles. Engageant un processus continu, les compétences sont sans cesse renouvelées, étoffées pour assurer la pérennité de l'entreprise. Le capital de chaque dirigeant propriétaire, hétérogène d'un individu à un autre, est développé de manière différente au fur et à mesure de la trajectoire de l'entreprise. Ainsi, ce travail propose d'analyser les interactions entre compétences individuelles, collectives, stratégiques et environnementales et leur effet sur la construction de la pérennité organisationnelle. Il suggère également d'étudier l'articulation des différentes compétences de l'artisan pour comprendre leur incidence sur le développement de son entreprise.

Une des principales difficultés du concept de compétence réside dans sa définition, tant le concept apparaît polysémique. Dans un premier temps, nous revenons sur l'essence même du concept de compétence et ses principales caractéristiques. Nous focalisons alors la définition du concept sur les compétences individuelles du dirigeant propriétaire artisan et, particulièrement, la dualité entre compétences managériales et techniques. Enfin, nous nous attardons à comprendre le concept de compétence d'un point de vue dynamique, via le cadre théorique proposé par Guy Le Boterf (2002, p. 46) qui définit un être compétent comme un « être capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des événements, de prendre des initiatives, d'arbitrer, de coopérer. Une personne compétente sait agir avec pertinence dans un contexte particulier en choisissant et en mobilisant des ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, qualités,

culture, ressources émotionnelles...) et des ressources de réseaux (banques de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise...) ».

Les travaux sur les compétences individuelles les définissent comme un processus combinatoire et considèrent qu'elles se réfèrent à une potentialité d'action, souvent résumée par le triptyque : savoir agir, pouvoir agir, vouloir agir (Le Boterf, 2013 ; Loué et Majdouline, 2015). Elles sont donc contextualisées, reliées à une action et mobilisent un ensemble de ressources internes et externes. Cette approche combinatoire du concept de compétence nous semble intéressante pour étudier une communauté largement caractérisée par une pratique ou un savoir-faire déterminé en situation. Le dirigeant propriétaire artisan acquiert des compétences au fil du temps. Il agit et prend des décisions, en prenant en compte ces nouvelles compétences. L'objectif est alors de comprendre comment le dirigeant propriétaire artisan articule, dans le temps, ses compétences, afin d'œuvrer à la pérennisation de son entreprise.

I- La compétence, comme capacité combinatoire

« La compétence, *une aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées* » (Le Petit Robert, 2016).

Selon Le Petit Robert (2016), la compétence pourrait être définie comme « *une aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées* ». Par extension, depuis la fin du XVII^{ème} siècle, le terme compétence désigne « *une connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières* ». Le sens se rapproche des notions de capacité, d'habileté et de savoir, tout en conservant l'association de la compétence avec l'autorité. Historiquement, le linguiste Chomsky est le premier à utiliser le concept de compétence en le rapprochant du concept de performance. Puis, dans le milieu des années 80, débute l'étude du concept de « *compétence* » dans le milieu des entreprises. La compétence a fait l'objet de nombreux travaux empruntant à des référentiels disciplinaires divers : linguistique, sciences de l'éducation, sociologie, psychologie, ergonomie...et sciences de gestion. La définition du concept de « *compétence* » est complexe. De nombreuses recherches abordent la compétence dans des niveaux d'analyse et des contextes très hétérogènes. Pourtant, certaines caractéristiques communes permettent de fonder un consensus relatif, illustré par la définition de Gilbert et Parlier (1992) : « *Les compétences sont des ensembles de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée* ».

En somme, les compétences permettent d'atteindre le but fixé par l'organisation. S'agit-il alors des compétences de l'individu, de celles liées à son réseau relationnel, des compétences collectives ou des compétences de l'organisation ? Quatre niveaux d'analyses différents peuvent permettre d'aborder le concept de compétences (Retour, 2005) : les compétences individuelles, les compétences collectives, les compétences stratégiques et les compétences environnementales. Les niveaux d'analyse doivent tenir compte des spécificités du dirigeant propriétaire artisan, soulignées dans les chapitres 1 et 2.

Une première section présente les différentes approches possibles du concept de « *compétence* ». Puis, une deuxième section se concentre sur les compétences individuelles du dirigeant propriétaire artisan.

I-1. Les niveaux d'analyse du concept de compétence

« Vous devez soit modifier vos rêves ou améliorer vos compétences » Jim Rohn⁶⁰ (1930-2009).

La notion de compétence renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, à des connaissances, savoir-faire et comportements qui assurent l'efficacité de l'activité humaine en situation de travail. L'accord ACAP 2000, accord emblématique en matière de gestion des compétences, définit la compétence comme « *un savoir-faire opérationnel validé* ». La notion de compétence présente un caractère opératoire et permet de mettre en œuvre des outils et des démarches appropriées aux problèmes à traiter, d'où des approches différentes de la notion (Aubret et al., 1993).

Les compétences constituent un facteur de succès d'une organisation (Aubret et al., 2002). Source d'avantage stratégique durable, elles sont une problématique centrale de la survie et de la prospérité d'une entreprise. « *La compétence* » représente la capacité d'une organisation, d'un individu, d'un groupe, à satisfaire une mission, un but. Au sein d'une même organisation, le concept de compétence est susceptible d'être abordé à différents niveaux. Le tableau, ci-dessous, résume les points clés des caractéristiques de la compétence au niveau individuel, collectif et organisationnel (Dejoux, 2001).

Niveaux	Caractéristiques
Au niveau individuel Compétences individuelles	= la connaissance et l'expérience d'un domaine dans lequel l'individu a obtenu une reconnaissance collective
Au niveau collectif Compétences collectives	= agrégation entre les compétences des individus augmentées d'un effet de groupe provenant de la dynamique collective des acteurs Attribuées à un groupe. Ces compétences seront dépendantes des compétences individuelles exercées dans l'activité du groupe.
Au niveau organisationnel Compétences de l'entreprise	= représente ce que l'entreprise sait faire par opposition à ce qu'elle possède Certaines compétences de l'entreprise peuvent être stratégiques (avantage concurrentiel)

Tableau n°23 : La notion de compétence au niveau individuel, collectif et organisationnel
Adapté de Dejoux (2001)

Les « *compétences individuelles* » s'attachent à la connaissance et l'expérience d'un domaine dans lequel l'individu a obtenu une reconnaissance collective. Au niveau collectif, les « *compétences collectives* » concerneront un groupe d'individus, agrégé de l'interaction entre leurs compétences individuelles.

⁶⁰ Citation de Jim Rohn, entrepreneur américain (1930-2009)

Enfin, au niveau organisationnel, les « *compétences de l'entreprise* » représentent ce que « *l'entreprise sait faire* » et, bien souvent, constituent la base de l'avantage concurrentiel.

Retour (2005) rejoint l'analyse de Dejoux (2001) et propose 4 niveaux d'analyse différents : les compétences individuelles, collectives, stratégiques et environnementales, résumées dans le schéma suivant :

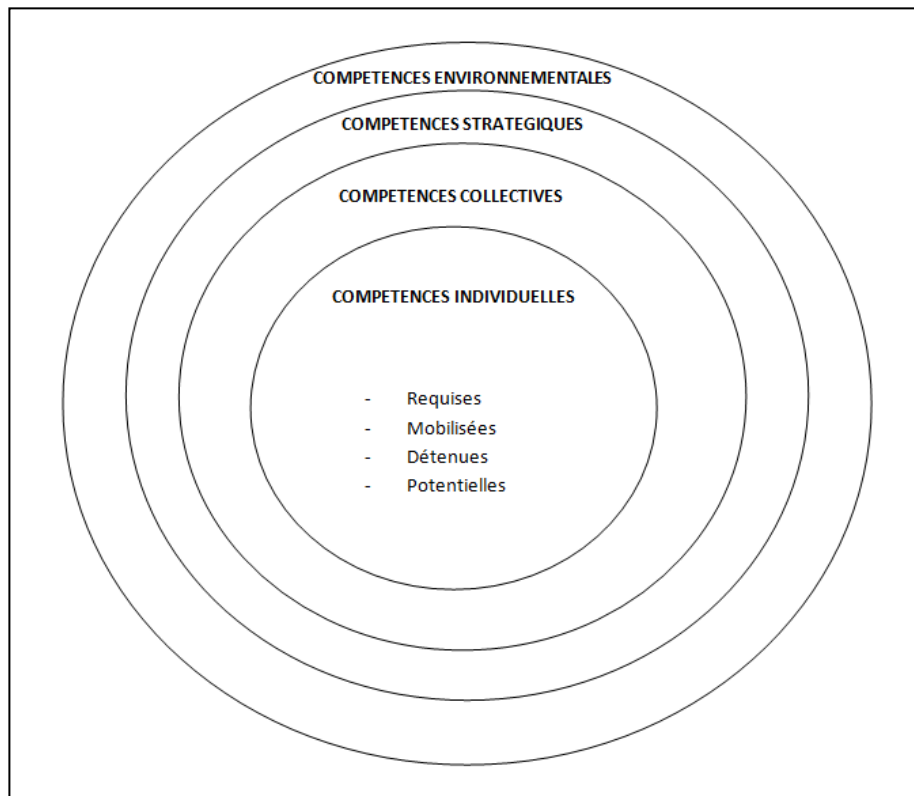


Schéma n°6 : Les 4 niveaux d'analyse de « la compétence » - Retour (2005)

La maîtrise de ces 4 niveaux permet à l'organisation de bénéficier d'un avantage compétitif.

Les compétences individuelles se déclinent elles-mêmes en quatre niveaux différents : les compétences requises pour un poste, celles mobilisées dans l'exercice de la fonction (qui dépassent bien souvent les compétences requises), les compétences détenues par un individu à un moment donné (plus larges que les compétences mobilisées), enfin, les compétences potentielles d'un individu (qui représentent celles qu'un individu est susceptible d'acquérir au cours de sa trajectoire professionnelle).

La définition de la compétence collective de Retour (2005) est assez proche de celle de Dejoux (2001) et consiste en l'agrégation des compétences individuelles, dépassant uniquement la simple addition, puisque le rapprochement des compétences individuelles permet la création de nouvelles compétences individuelles et/ou collectives.

Les compétences stratégiques représentent le support de l'avantage concurrentiel, « *des compétences clés* », inimitables, en raison de leur spécificité, leur caractère tacite et leur complexité sociale intrinsèque (Auregan, Joffre, Le Vigoureux, 1997). Les compétences stratégiques sont ainsi dynamiques dans le sens où, non seulement elles doivent être maîtrisées, mais également d'évoluer au fil du temps et du contexte. En management stratégique, les travaux sur les compétences émergent suite à la remise en question des travaux de Porter et grâce aux travaux de Penrose (1959). L'auteur soutient que le développement d'une organisation ne dépend pas seulement de son positionnement externe et de son alignement avec l'environnement concurrentiel. L'entreprise représente un ensemble de ressources, de capacités et de compétences. « *L'approche par les compétences* » s'impose progressivement, grâce aux travaux fondateurs de Prahalad et Hamel (1990). L'étude générale des compétences par la communauté scientifique s'articule en trois temps, résumés dans le tableau suivant.

1	THEORIE DES RESSOURCES Remise en question des travaux de Porter par Penrose (1959). Le positionnement externe d'une entreprise n'explique pas à lui seul le développement d'une entreprise. Cela dépend aussi des ressources qu'elle mobilise au service de ses clients (Dupouy, 2008)
2	REMISE EN QUESTION DE LA THEORIE DES RESSOURCES Certains chercheurs démontrent l'incapacité de la théorie des ressources à mesurer la performance dans des contextes de changements rapides et imprévisibles (Grant, 1991)
3	APPROCHE BASEE SUR LES COMPETENCES – PRAHALAD ET HAMEL (1990) Les compétences constituent une source d'avantage stratégique durable. Les compétences regroupent alors les actifs et les ressources mais aussi les différentes formes de connaissances ² et de pratiques internes à l'entreprise.

Tableau n°24 : Les trois temps d'étude scientifique du concept de compétences

L'analyse de Penrose (1959) introduit les principes de la croissance et des rythmes de croissance des firmes. En plus de sa théorie sur le processus de croissance des firmes, Penrose (1959) développe une nouvelle théorie de l'avantage concurrentiel. Elle postule que l'entreprise, en capitalisant sur ses ressources et compétences internes, peut façonner son environnement concurrentiel et se développer. Les ressources peuvent s'articuler autour du capital physique (financier, technologique....), humain (compétences, intelligence, capacités d'apprentissage des salariés....), organisationnel (structure, planification, contrôle, coordination, système de gestion). La théorie des ressources fournit alors une explication des liens de causalité entre les ressources, les opportunités et l'avantage concurrentiel. La problématique réside dans la difficulté de mesure de ces ressources dans des contextes instables. L'approche par les compétences développe une vision plus large, puisqu'elle intègre les ressources mais aussi les connaissances et les pratiques internes à l'entreprise. Les ressources sont des compétences pour l'entreprise, si elles sont créatrices de valeur, rares, difficilement imitables et non substituables (Grant, 1991). Elles constituent, alors, un avantage stratégique durable.

Outre la déclinaison des compétences individuelles, le principal apport de Retour (2005) réside dans l'identification du quatrième niveau d'analyse « la compétence environnementale ». Cette dernière fait référence aux compétences détenues par des entités ou des acteurs, hors du contrôle direct de l'entreprise, comme les clients ou les fournisseurs, par exemple. La mise en œuvre de ces compétences environnementales peut alors influencer le fonctionnement interne de l'entreprise. Par exemple, la détection d'un nouveau besoin chez un client peut générer chez le dirigeant propriétaire artisan une propension à l'innovation et à la mise en pratique de solutions innovantes non présentes sur un marché.

Le premier et deuxième chapitres de la revue de littérature ont permis de spécifier l'entreprise artisanale et le dirigeant propriétaire artisan et, notamment, les incidences de l'effet de taille propre à la TPE de manière générale, la nature dialogique de la relation du dirigeant propriétaire artisan avec son organisation et le rapport proxémique. Ces particularités invitent à considérer la compétence sous l'angle de différents niveaux d'analyse et à étudier la nature de leurs interactions. Dans le cas du dirigeant propriétaire d'entreprise artisanale, la frontière entre les niveaux individuel et stratégique apparaît ténue. Le succès de l'entreprise artisanale repose en effet sur les compétences idiosyncrasiques du dirigeant, travaillant seul au sein de son organisation la majorité du temps. Pour autant, le dirigeant propriétaire artisan mobilise aussi des compétences de réseau et s'appuie parfois sur la main d'œuvre cachée (travail du conjoint, des membres de la famille, des amis....). Les compétences environnementales caractérisent la relation du dirigeant propriétaire avec les communautés de pratiques qui participent à la reconnaissance et/ou à l'acquisition des compétences individuelles. La notion de « *compétence* » peut être considérée comme la reconnaissance de la valeur professionnelle d'un individu par rapport à des normes produites par un groupe ou par des membres influents. La compétence d'un individu existe quand elle est reconnue par autrui. Elle est une traduction concrète des connaissances, savoir-faire et conduites professionnelles d'un individu (Aubret et al, 1993). Dans le cas d'une TPE artisanale, le fonctionnement organique, centré sur le dirigeant propriétaire artisan fait de ses compétences individuelles, la source majeure de l'avantage concurrentiel. Ces constats nous amènent à focaliser notre attention sur la compétence individuelle du dirigeant propriétaire artisan, objet de notre prochaine section.

I-2. La « compétence », un essai de clarification sémantique

« *La compétence, un savoir-faire opérationnel validé* » (ACAP 2000).

Le concept de « *compétence* » se situe au carrefour de plusieurs champs disciplinaires, articulés autour de trois niveaux d'analyse différents : le niveau individuel (psychologie, ergonomie et sciences de l'éducation), le niveau du groupe (sociologie et psychologie sociale) et le niveau de mise en œuvre dans l'entreprise (droit, micro-économie et sciences de gestion) (Aubret et al., 1993 ; Bayad, Boughattas, 2008). La linguistique et l'ergonomie sont à l'origine des principales caractéristiques de la compétence individuelle. Peu à peu, la notion de compétence est adaptée à d'autres contextes, introduite dans l'analyse de l'activité professionnelle et remplacée par une terminologie plus précise, se référant au contexte de travail. Le tableau ci-dessous, inspiré de Dejoux (2001), résume les idées principales développées dans les approches linguistique, ergonomique, des sciences de l'éducation et de la formation et de la sociologie du travail.

Approches	Principal apport	Illustrations
Linguistique	Contextualisation de la compétence	« <i>Un système de règles intériorisées par les sujets parlant et constituant leur savoir linguistique, grâce auquel ils sont capables de prononcer ou de comprendre un nombre infini de phrases inédites</i> » (Chomsky, 1986)
Ergonomique	Compétence pratique Processus dynamique	S'attache à la « <i>compétence finalisée par l'exécution d'opérations et non à la compétence en général</i> » (Dietrich, 2002)
Par les sciences de l'éducation et de la formation	Compétence sous l'angle de l'action	La compétence est définie comme « <i>un savoir en usage</i> » (Maglaive, 1990)
Sociologie du travail	Aspect collectif	Etude de la compétence collective dans une situation de travail donnée Etude des liens entre la compétence de pouvoir, la compétence et l'identité professionnelle

Tableau n°25 : Le concept de compétence au carrefour de plusieurs champs disciplinaires

La notion de « *compétence* » est abordée différemment en fonction des disciplines. L'approche linguistique, à travers les travaux de Chomsky, fait ressortir le côté « *non additif* » qui impose à l'acteur de réinventer une nouvelle conduite en fonction du contexte dans lequel il se situe. La principale limite de cette approche réside dans l'association réductrice entre les concepts de compétence et de performance qui présuppose une relation de causalité linéaire entre les deux.

L'approche ergonomique aborde la compétence sous un angle pratique, en mettant l'accent sur les activités mentales, les stratégies de résolution de problème et les phénomènes d'apprentissage. La compétence est intégrée dans un processus temporel dynamique.

L'aspect dynamique de la compétence est représenté par « *l'intelligence humaine* » dans l'approche par les sciences de l'éducation et de la formation. Elle s'organise autour de quatre savoirs complémentaires dont l'interaction représente le « *savoir en usage* » : le savoir formalisé (connaissances indépendantes du contexte), le savoir technique (savoirs tournés vers l'action, vers un but), le savoir méthodologique (procédures de conduite de l'action) et le savoir pratique (imprévisible, qui surgit de l'action).

Si la psychologie analyse l'adaptation de l'individu au travail, la sociologie du travail étudie l'aspect collectif de la compétence professionnelle, par rapport à une situation de travail, en examinant les rapports sociaux qui se construisent au sein des organisations.

Les différents champs disciplinaires, abordés précédemment, apportent chacun une pierre différente au concept de compétence. La suite du développement s'attache à étudier le concept de compétence appliqué aux sciences de gestion. La compétence est une réponse aux enjeux économiques et sociaux du nouvel environnement. Dietrich approfondit le thème de la compétence en tant que « *producteur de nouvelles règles* » d'organisation et de gestion des hommes (bilan de compétences, grilles d'entretiens, programmes de formation...). Les sciences de gestion considèrent les compétences en rapport avec les notions de performance et d'efficacité du management des entreprises dans un contexte de travail déterminé (Aubret et al, 2002). Trois périodes successives marquent le développement de la notion de compétence. Dans les années 80, des expériences pionnières visent à mettre en œuvre des pratiques de gestion, axées sur la recherche de nouvelles compétences, le rôle des entreprises et de la formation dans leur développement. Les années 90 institutionnalisent la gestion des compétences à travers la mise en place de méthodes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), notamment. Au cours des quinze dernières années, la gestion des relations de l'homme au travail par les compétences est devenue un enjeu pour les entreprises. Elle fournit à l'organisation les bases d'une négociation individuelle plus large que la seule référence à la qualification attestée par les diplômes.

Le tableau ci-dessous présente quelques définitions du concept de compétence.

« La connaissance, l'expérience qu'une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne la qualité pour en bien juger. »	Dictionnaire de la langue française encyclopédique et noms propres Hachette, 1980
« La compétence est un savoir-faire opérationnel validé. »	Meignant, 1992
« Les compétences sont des ensembles de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation données. »	Gilbert et Parlier, 1992
« La compétence peut être définie à un niveau individuel comme étant un ensemble de connaissances, capacités et volonté professionnelles. »	Meschi, 1996
La compétence se définit comme « la mise en œuvre de capacités en situation professionnelle qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité. »	AFNOR ⁶¹
La littérature anglo-saxonne définit la compétence comme les capacités/aptitudes (abilities), les comportements (behaviors), les connaissances (knowledge), le savoir-faire (skills), les traits de personnalité (personality variables) et les motivations (motives).	Sanséau, 2006
« La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ». Zarifian qualifie la compétence comme une intelligence pratique. Il insiste sur la dynamique de l'apprentissage dans les situations variées et la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs.	Zarifian, 1999, 2005
« La compétence n'est pas un état. C'est un processus. Un être compétent est capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des événements, de prendre des initiatives, d'arbitrer, de coopérer. Une personne compétente sait agir avec pertinence dans un contexte particulier en choisissant et en mobilisant des ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, ressources émotionnelles...) et des ressources de réseaux (banques de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise...)	Le Boterf, 2002

Tableau n°26: Sélection de quelques définitions du concept de compétence

Si les définitions sont nombreuses, Cohen et Soulier (2004) ont noté un certain nombre de dénominateurs communs entre les auteurs. La notion de compétence est indissociable du contexte professionnel dans lequel elle est étudiée et des situations de travail dans lesquelles elle est mobilisée. Elle est sous-jacente à la performance et permet l'activité. La compétence ne peut donc se résumer à la connaissance, au sens où elle doit pouvoir se traduire de façon opérationnelle. La compétence n'est pas une donnée que l'on peut directement appréhender mais un construit social désignant des qualités personnelles acquises et reconnues par autrui. La définition de Le Boterf (2002) retient toute notre attention dans la mesure où la compétence est abordée comme un processus dynamique et continu où l'acteur prend la responsabilité, l'initiative de faire face à des situations professionnelles spécifiques en faisant appel à ses capacités personnelles et de

⁶¹ Association Française de Normalisation

réseau. Nous y reviendrons plus tard dans la partie « III-1- Cadre théorique : la compétence selon G. Le Boterf » de cette section.

Les définitions du concept de « *compétence* » mettent en lumière un champ lexical complexe qu'il importe de définir, afin de délimiter au mieux la notion. Le tableau suivant résume les principales dimensions de ce champ lexical :

Savoir	Dimension acquise et actée de la connaissance (Cazal et Dietrich, 2003) Représente une expertise acquise par l'expérience (Wannenmacher et al., 2005).
Connaissance	Référence au savoir : savoir quoi (expertise, stratégie, intuition), savoir pourquoi (explication, compréhension stratégique) et savoir qui (partenaires) (Durand, 2006) Une information spécifique sur le sujet ou le domaine (Dejoux, 2001) Dimension processuelle de l'acte de connaître (Cazal et Dietrich, 2003)
Savoir-faire	Ne nécessite pas forcément une compréhension des raisons pour lesquelles les techniques fonctionnent (Wannenmacher et al., 2005).
Attitude	Représente le comportement, la culture, l'identité, la volonté, c'est-à-dire l'engagement et la motivation Talent naturel utilisé dans le travail qui forme la base pour développer ses connaissances et ses capacités (Dejoux, 2001) Référence au savoir-être : volonté (engagement et motivation), identité (culture), comportements de l'individu (Durand, 2006).
Pratiques	Référence au savoir-faire : capacités techniques, technologiques et tours de main (Durand, 2006)
Capacité	Aptitude spécifique qui permet d'effectuer une tâche (Dejoux, 2001) (skill, compétence en anglais) = la possibilité de réussite dans l'exécution d'une tâche donnée. Une des conditions de réussite est la possession d'une certaine aptitude, c'est-à-dire une façon d'exprimer un jugement sur un potentiel d'adaptation d'un individu à la formation ou à l'emploi (compétence adaptative) (Aubret et al., 2002)
Aptitude	Talents naturels qui peuvent être utilisés dans le travail et qui forment la base pour développer ses connaissances et ses capacités (Dejoux, 2001).
Habilité	Capacités apprises par la formation ou l'expérience à partir des aptitudes spécifiques pour exécuter des tâches dans un contexte professionnel donné (Lorrain et al, 1998)

Tableau n°27 : Définitions des principaux termes du champ lexical du concept de compétence

Les compétences résultent des connaissances acquises par un individu, de son savoir, de sa pratique, c'est-à-dire son savoir-faire, mais aussi de son attitude, c'est-à-dire, son savoir-être. Elles dépendent de l'aptitude spécifique de l'individu à acquérir notamment de nouvelles capacités⁶².

Historiquement, la notion de « *compétence* », au niveau individuel, est définie autour du savoir et du savoir-faire (Aubret et al., 2002). Le tableau suivant comporte une sélection de quelques conceptions de la compétence.

⁶² Cf. Partie 1- Chapitre 3 – III-2. L'acquisition des compétences du dirigeant propriétaire artisan

1	Deux axes : savoir/savoir faire (Aubret et al, 1993)
2	Trois piliers : savoir / savoir-faire / savoir-être La compétence est un savoir qui se réalise dans l'action et qui dépasse donc la notion de savoir et de savoir-faire (Grundstein, 2002)
3	Référentiel de compétences de Durand (2006) Durand développe la trilogie du savoir, savoir-faire et du savoir-être en : composante connaissances (savoir quoi, savoir pourquoi, savoir qui) ; composante pratique (tours de main, capacités techniques et technologiques); composante attitudinale (volonté, identité, comportements)
4	Approche combinatoire de Le Boterf (2002) Ajout de 3 facteurs : savoir agir, vouloir agir, pouvoir agir
5	Approche de Zarifian (2005) Intègre les dimensions de prise d'initiative et de responsabilité.

Tableau n°28 : Sélection d'auteurs de référence sur l'approche de la compétence individuelle

En 1977, Crozier et Friedberg considèrent qu'un individu compétent est celui qui « *dispose du savoir-faire, des connaissances, de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation* ». Les définitions s'articulent souvent autour de la trilogie du savoir, savoir-faire et du savoir-être. Un large consensus existe dans la littérature sur ce sujet (De Montmollin, 1993 ; Donadieu et Denimal, 1994 ; Piolle, 2001). Durand (2000, 2007) aborde la définition de ces trois termes. Le savoir représente l'ensemble des connaissances ou aptitudes acquises par le parcours scolaire ou l'expérience. Le savoir-faire pourrait se définir comme la capacité d'un individu à réaliser une tâche en visant des objectifs. Le savoir-faire est la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche. Il s'illustre dans la pratique, l'attention, le « *tour de main* », « *l'œil* », les connaissances tacites. Le savoir-être fait référence aux attitudes qui permettent à l'individu d'assimiler les compétences. Il correspond à la capacité de l'individu à produire des actions adaptées à l'environnement. Il suppose pour l'individu d'adopter des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée. Une quatrième dimension pourrait s'ajouter à cette trilogie : le faire-savoir (Paradas, Polge, 2010). La compétence est un construit social (Aubret et al., 1993). Elle existe parce qu'elle est reconnue par autrui. Le « *faire-savoir* » représente le partage des connaissances individuelles (ou collectives). Du fait de son rôle de producteur et de chef d'entreprise, le dirigeant propriétaire artisan incarne le cœur d'un système de compétences où il peut être « *le détenteur, le constructeur, l'animateur, le coordonnateur ou le diffuseur* » (Paradas, Polge, 2012). L'approche combinatoire de Le Boterf (2002, 2013), autour du « *savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir* », implique une dynamique qui conforte notre choix dans la sélection de ce cadre conceptuel. La compétence dépasse une logique d'attributs organisés autour du tryptique « *savoir, savoir-faire, savoir-être* ». Elle résulte d'une combinaison entre ces trois facteurs et d'une action volontaire de l'individu. Nous développerons le cadre conceptuel de Le Boterf (2002, 2013) ultérieurement dans cette partie⁶³.

⁶³ Partie 1- Chapitre 3- III-1. Cadre théorique : la compétence selon G. Le Boterf

Indépendamment des types de savoirs constitutifs de la compétence, la littérature fait aujourd'hui l'objet d'un relatif consensus quant à ses principes structurants et invite à la considérer comme un processus dynamique. Les « *invariants* » de la compétence se réfèrent aussi aux aspects suivants : le caractère opératoire, le contexte, l'acteur en action, le processus d'acquisition permanent et de nature combinatoire, la transversalité, l'apprentissage, la reconnaissance, la partie cachée et l'intérêt économique.

Le tableau suivant résume les principales constantes à retenir (Dejoux, 2006).

Possède un <u>caractère opératoire</u> , finalisé par rapport à une situation de travail, à un projet ou à un objectif stratégique.	La compétence d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation n'existe que lorsqu'elle est mise en œuvre.
La compétence n'a de sens que par rapport à <u>l'action</u> .	Pour G. Le Boterf (2002), la compétence n'est pas uniquement un savoir, un savoir-faire, une capacité, une connaissance possédée, un acquis de formation, une capacité cognitive ou relationnelle. Il s'agit d'une mobilisation, d'une mise en jeu d'un ensemble de paramètres distinctifs et évolutifs : processus et réalité dynamique.
La compétence est de nature contingente, <u>contextualisée</u> .	Décrire une compétence, c'est-à-dire énoncer les caractéristiques qui la composent et prendre en compte l'environnement dans lequel évolue l'acteur.
La compétence est un <u>processus de construction permanente</u> .	La manifestation d'une compétence individuelle est à chaque fois une construction originale : l'individu utilise des compétences acquises ultérieurement qu'il adapte aux nouvelles situations.
La compétence est une <u>construction de nature combinatoire</u> .	La compétence s'édifie comme une capacité combinatoire différente de l'addition des compétences individuelles. La compétence est structurée en fonction d'un but et dans un type de situation donnée.
Les compétences sont <u>appries</u> .	Un individu n'est pas naturellement compétent pour un type de tâche mais peut le devenir. Les compétences s'acquièrent par un apprentissage guidé ou un apprentissage par l'action.
La compétence prend naissance à la suite de la <u>reconnaissance</u> d'un collectif.	Principe normatif du regard d'autrui. La reconnaissance des compétences acquises ne peut se faire que par le regard d'autrui.
La compétence possède une <u>face cachée</u> .	Métaphore de l'iceberg : partie visible de l'iceberg = comportements, savoirs, attitudes, savoir-être et rôle social et partie immergée = image de soi, traits de caractère, motivations, passions, valeurs (Cabinet Hay, 1992).

Tableau n 29: Définition des principales constantes de la compétence individuelle

La notion de « *compétence individuelle* » n'a de sens que dans une situation donnée, par rapport aux caractéristiques individuelles d'un individu et de sa motivation (Boughattas, Bayad, 2008). Elle est donc dynamique et organisée autour d'un système d'interaction entre les différentes composantes (« *savoir, savoir-faire, savoir être, savoir évoluer, motivation, contexte, prise d'initiatives et responsabilité* »). Les compétences individuelles dépendent d'un contexte et sont apprises, en partie dans l'action, de manière continue. Elles résultent de combinaisons que l'individu adapte en fonction des situations professionnelles. Elles existent parce qu'elles sont reconnues par autrui et sont évolutives dans le temps.

La notion de « *compétence individuelle* » renvoie à la prise en considération de deux principales limites (Dejoux, 2006). Un individu est considéré comme compétent lorsqu'il maîtrise sa manière d'agir et les raisons de ses actions (Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006). L'individu compétent est ainsi capable de réflexivité à l'égard de sa propre pratique professionnelle. Or, les individus n'ont pas toujours conscience des compétences qu'ils détiennent ces dernières, à forte dimension tacite incorporée, étant mobilisée parfois de façon routinière voire inconsciente. Pourtant, la représentation que l'individu a de ses compétences, compte tenu des distorsions cognitives possibles est fondamentale dans sa faculté à appréhender son métier. L'autre limite concerne la difficulté de mesure. La notion de « *compétence* » est abstraite et son sens varie d'un individu à un autre. Ceci explique pourquoi de nombreux travaux de recherche ont tendance à considérer le concept de « *compétence* » davantage sous forme d'attributs et à opter pour des moyens de mesure de la compétence consistant à l'appréhender comme un « *stock* » plus qu'un « *processus* ».

En résumé...

Qu'est-ce que le concept de compétence ?

OBJECTIF : APPREHENDER LE CONCEPT DE COMPETENCE DE MANIERE GENERALE ET LE CIBLER SUR LE DIRIGEANT PROPRIETAIRE ARTISAN



La terminologie du concept de compétence est multiple. Il existe différents niveaux de compétences, dont la compétence individuelle du dirigeant propriétaire artisan, condition du succès pour la TPE artisanale. La compétence est un processus dynamique, combinatoire et continu.

De nombreux auteurs démontrent que les compétences du dirigeant propriétaire représentent la principale condition, sinon la condition essentielle du succès d'une TPE artisanale, notamment durant les premières années de création (Boughattas, 2011), mais aussi dans la durée. L'objectif de cette section consiste à

appréhender le concept de « *compétence* » de manière générale pour le cibler ensuite sur le personnage « *clé de voûte* » de l'entreprise artisanale, le dirigeant propriétaire artisan.

Au sein d'une même organisation, la compétence sera abordée à différents niveaux : individuel, collectif, stratégique et environnemental (Retour, 2005). En raison de la relation fusionnelle entre le dirigeant propriétaire artisan et son entreprise, la spécificité du fonctionnement de l'entreprise artisanale engendre une considération particulière de ces niveaux. La pérennité de l'entreprise artisanale repose sur les compétences individuelles du dirigeant propriétaire.

Après avoir défini dans un premier temps les origines et les utilisations dans les différentes disciplines, le concept de « *compétence* » a été appliqué dans le domaine des sciences de gestion. Les définitions du concept de « *compétence* » sont nombreuses, même si certains auteurs ont proposé un consensus autour de certains dénominateurs communs (Cohen et Soulier, 2004). Parmi l'ensemble des définitions proposées, la définition de Le Boterf (2002, p. 46) est celle que nous retiendrons pour ce travail de recherche : « *La compétence n'est pas un état. C'est un processus. Un être compétent est capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des événements, de prendre des initiatives, d'arbitrer, de coopérer. Une personne compétente sait agir avec pertinence dans un contexte particulier en choisissant et en mobilisant des ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, ressources émotionnelles...) et des ressources de réseaux (banques de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise...)*. Le Boterf (2002, 2013) considère « *la compétence* » comme un processus dynamique et continu où l'acteur prend la responsabilité, l'initiative de faire face à des situations professionnelles spécifiques, en faisant appel à ses capacités personnelles et de réseau. Cette définition semble la plus adaptée au contexte de l'entreprise artisanale et de son dirigeant propriétaire.

La prise en considération des compétences individuelles du dirigeant propriétaire a été justifiée. Le dirigeant propriétaire compose entre ses rôles de « *gestionnaire* » et de « *producteur* », ce qui exige de sa part un panel varié de compétences individuelles. Ce sera l'objet de la prochaine section.

II- Le concept des compétences, appliqué au dirigeant propriétaire artisan

« C'est peut-être chez les artisans qu'il faut aller chercher les preuves les plus admirables de la sagacité de l'esprit, de sa patience et de ses ressources » (Diderot, 1751).

La première section a permis de rappeler que la compétence individuelle n'a de sens que par rapport à une situation donnée, aux caractéristiques de l'individu et sa motivation. Il s'agit donc d'un système en interaction dynamique, organisé autour de composantes diverses : le savoir, le savoir-faire, le savoir-être, le savoir évoluer, la motivation, le contexte, la prise d'initiatives (Boughattas, Bayad, 2008). Le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale est à la fois « *un producteur* » mais aussi « *un entrepreneur* ». Ceci nous amène à nous interroger sur la dualité de ses compétences et, notamment, ses compétences de chef d'entreprise, les compétences dites « *entrepreneuriales* », et ses « *compétences techniques* », nécessaires pour exercer son métier de main. L'objectif de cette section est de nous interroger sur les compétences spécifiques du dirigeant propriétaire artisan et, spécifiquement, la dualité entre compétences techniques et compétences managériales.

« *Le savoir tout faire* » est la base du travail en TPE (Frimousse, 2010). Pourtant, une entreprise sur deux disparaît après cinq ans d'existence du fait, notamment, d'un problème de méconnaissance du métier d'entrepreneur (Gasse, 1996 ; Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006 ; Jaeger, 2009). Les individus détiennent souvent un domaine d'expertise précis, à dominante technique, mais, rarement, des compétences entrepreneuriales. Certains chercheurs ont évoqué les facteurs de mortalité de la TPE et, notamment, les problèmes personnels de l'entrepreneur (Lorrain 1990 ; Cromie, 1991 ; Durand, 1996), le manque d'expérience et de temps (Durand, 1996) ou l'absence de soutien de la famille (Lorrain, Dussault, 1988 ; Cromie, Hayes, 1991 ; Durand, 1996). La plupart des tentatives de classification du secteur des métiers s'attachent à différencier les activités en s'appuyant notamment sur le contenu technique et les compétences techniques indispensables (Richomme, 2006). Pourtant, au-delà de son rôle de « *producteur* », le dirigeant propriétaire artisan est un gestionnaire. Les compétences managériales sont tout aussi essentielles dans le succès et la pérennité de son organisation et font partie intégrante du métier. Les problématiques liées à la gestion de l'entreprise sont un facteur de mortalité de la TPE (D'Amboise, Gasse, 1982). Le concept de métier fait référence à un ensemble de « *savoir, savoir-faire et savoir être* », relatif à des compétences individuelles détenues par un individu. Nous présentons, dans un premier temps, la notion de « *compétences entrepreneuriales* », qui peut être définie comme un « *ensemble d'aptitudes intentionnelles et motivées d'un entrepreneur à*

réussir un projet en coordonnant et combinant un ensemble de ressources individuelles et collectives » (Bayad et al, 2006).

Les facteurs clés de succès de l'entrepreneur peuvent être regroupés autour de trois dimensions : la personnalité, la motivation et les compétences (Bawat, 1995). Si l'approche par les traits de personnalité a été privilégiée dans les premières études, l'approche par les compétences se révèle plus efficiente (Lorrain et Dussault, 1998). Les traits de personnalité, comme la motivation, peuvent, en effet, prédisposer des individus au projet de création ou à la reprise d'une entreprise, mais ils ne constituent pas une garantie du succès une fois l'entreprise démarrée (Sexton et Bowman, 1985 ; Brockhaus et Howitz, 1986 ; Lorrain et Dussault, 1988 ; Stevenson, Jarillo, 1990 ; Baron, 1998). De nombreuses recherches proposent des référentiels de compétences de l'entrepreneur (Lorrain et Dussault, 1988 ; Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Baum, 1995 ; Bayad et al, 2006 ; Pettersen, 2006 ; Laviolette et Loue, 2006 ; Dupouy, 2008 ; Boughattas, 2008 ; Schieb-Bienfait et al., 2009 ; Loué et Baronnet, 2012).

Les nombreuses typologies des compétences entrepreneuriales s'articulent autour de la dualité des compétences techniques, celles qui permettent au dirigeant propriétaire d'exercer « *son métier de main* » et son rôle de « *producteur* » et des compétences managériales, celles à travers lesquelles le dirigeant propriétaire artisan conduit son organisation et s'efforce de construire sa pérennité.

II-1. Les compétences entrepreneuriales du dirigeant propriétaire artisan

« *L'entrepreneur définit l'objet qui va déterminer son propre devenir* » (Filion, 1991).

L'entreprise artisanale est organisée autour des compétences individuelles du dirigeant propriétaire et de leur adéquation aux buts fixés pour l'organisation (Marchesnay, 1993). Le triptyque « *savoir, savoir-faire, savoir-être* » permet ainsi de faire le lien entre les buts fixés et la situation donnée (Gilbert et Parlier, 1992 ; Maglaive, 1995). Le concept de « *métier* » fait référence à un ensemble de « *savoir, savoir-faire et savoir être* », relatif à des compétences individuelles, détenues par le dirigeant propriétaire, cumulant, le plus souvent seul, les rôles de « *producteur* » et de « *chef d'entreprise* ». Cette première section a pour objectif de présenter la notion de « *compétences entrepreneuriales* », qui peut être définie comme un « *ensemble d'aptitudes intentionnelles et motivées d'un entrepreneur à réussir un projet en coordonnant et combinant un ensemble de ressources individuelles et collectives* » (Bayad et al, 2006). Les « *compétences entrepreneuriales* » font écho à l'initiative

d'un dirigeant propriétaire qui conduit une affaire, dont le profit n'est pas le but ultime (Verstraete, Fayolle, 2005).

Il n'existe pas de modèle absolu de ce qui est ou de ce que fait l'entrepreneur (Filion, 1997). Les chercheurs ont tenté d'aborder la notion de « *compétence* » du dirigeant propriétaire grâce à deux approches différentes : l'approche par les traits et l'approche fonctionnaliste. L'approche par les traits concerne l'étude des caractéristiques psychologiques des dirigeants propriétaires et les attributs de leur personnalité. Plusieurs auteurs (Mc Clelland, 1961 ; Brockhaus, Horwitz, 1986 ; Gartner, 1988 ; Shaver, Scott, 1991) définissent les traits majeurs du dirigeant propriétaire. Il sait imaginer et dispose d'une grande confiance en soi. Il est enthousiaste, tenace, aime à résoudre des problèmes et refuse les contraintes. Il crée ou anticipe l'information, sait coordonner les ressources économiques pour mettre en pratique l'information en fonction d'avantages personnels (prestige, ambition, indépendance, jeu, pouvoir sur soi, situation économique, profit...). Il présente une aversion pour le risque. Il représente, enfin, un individu rare, talentueux, le premier à innover et tirer du profit (Schumpeter, 1935 ; Drucker, 1985). L'approche fonctionnaliste étudie davantage ce que font les dirigeants propriétaires, c'est-à-dire par leurs actions et leurs comportements plutôt que leurs traits personnels (Chandler, 1992 ; Herron, Robinson, 1993 ; Verstraete, 1999 ; Schmitt, 2003). L'approche comportementaliste a ainsi vu le jour et permet d'appréhender le comportement de l'entrepreneur de manière dynamique et évolutive dans le temps, à mesure du processus entrepreneurial, cumulateur et générateur de compétences individuelles et collectives.

Un seul individu peut difficilement avoir toutes les qualités exigées pour réussir (Fonrouge, 2002 ; Bayad, Boughattas, Schmitt, 2006, 2007). Les traits de personnalité d'un individu peuvent l'inciter à la création d'entreprise mais ne garantissent pas la pérennité de son organisation (Sexton, Bowman, 1985 ; Brockhaus, Howitz, 1986 ; Lorrain, Dussault, 1988 ; Stevenson, Jarillo, 1990 ; Baron, 1998). Les compétences sont un meilleur indicateur (Chandler, Jansen, 1992 ; Herron, Robinson, 1993). Dans le cas de la TPE, l'avantage concurrentiel découle, en grande partie, de la compétence du dirigeant propriétaire. Le dirigeant propriétaire de TPE artisanale assume seul, la plupart du temps, la majorité des fonctions dans son entreprise (Polge, 2008). Ses compétences individuelles garantissent la pérennité de son organisation. De nombreux auteurs soulignent que les compétences (managériales et techniques) du dirigeant propriétaire sont la principale condition, sinon, la condition essentielle du succès d'une TPE, en particulier durant les premières années de création (Boughattas, 2011).

La notion de « *compétence entrepreneuriale* » pourrait être définie comme un « *ensemble d'aptitudes intentionnelles et motivées d'un entrepreneur à réussir un projet en coordonnant et combinant un ensemble de ressources individuelles et collectives* » (Bayad, Boughattas, Schmitt, 2006, p. 5).

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux auteurs dans le domaine des « *compétences entrepreneuriales* ».

Blawat (1995)	3 facteurs clés de succès dans le domaine de l'entrepreneuriat : personnalité, motivation et compétences.
Lorrain et Dussault (1988)	Lorrain et Dussault (1988) démontrent dans leur étude que les traits de personnalité prédisposent les personnes à la création d'entreprise mais pour autant, ne garantissent en rien la performance future de l'organisation.
Chandler et Jansen (1992) Herron et Robinson (1993)	Les compétences sont un meilleur indicateur de la performance que les traits de personnalité.
Ibrahim et Goodwin (1986)	Mise en relation de la notion de compétences et de performance. Les compétences du dirigeant sont l'une des principales conditions, sinon la condition essentielle, du succès d'une très petite entreprise.
Mintzberg (1990)	Compétences des gestionnaires à travers la notion de rôles.
Pettersen et Jacob (1992)	La compétence est constituée d'aptitudes (capacités potentielles), d'habiletés (capacités apprises) et de connaissances.
Bird (1988) Mc Guire (1976)	Complexité des tâches de l'entrepreneur qui accumule pratiquement à lui seul tous les rôles fonctionnels de l'entreprise.
Baum (1995)	Relations significatives entre les habiletés des entrepreneurs et la croissance de leur entreprise.

Tableau n°30 : La compétence entrepreneuriale abordée par les principaux auteurs de référence

La personnalité, la motivation, mais surtout les compétences de l'entrepreneur permettront à l'organisation d'être performante. Avant 1990, les recherches sur les compétences sont rares. Schumpeter (1935) articule la fonction principale de l'entrepreneur autour de l'innovation et l'introduction dans un environnement donné. Marchesnay (1994), associant les travaux de Cantillon, Say et Schumpeter définit trois fonctions majeures d'un entrepreneur idéal. Il se charge de mobiliser les capitaux financiers afin d'en tirer profit, mobilise les ressources disponibles au sein de son organisation de manière à la rendre plus performante et améliore la dynamique de l'évolution économique.

De nombreuses typologies des compétences existent (Boughattas, Bayad, 2008). Celle de Chandler et Jansen (1992), la plus répandue en entrepreneuriat, a servi de base à l'élaboration de nouveaux travaux de recherche. Citons, par exemple, Lorrain et Dussault (1998), Herron et Robinson (1993), et plus récemment, Laviolette et Loué (2006).

Le tableau suivant présente une sélection de quelques typologies des compétences entrepreneuriales.

Chandler et Jansen (1992)	Compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles réparties en 5 axes : capacité à identifier et exploiter des opportunités d'affaires, capacité à travailler intensément, capacité à diriger des individus, capacité politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires, capacité technique
Herron et Robinson (1993)	Typologie de 7 habiletés : habileté à concevoir des produits, à évaluer les diverses fonctions de l'entreprise, à comprendre son secteur d'activité et ses tendances, à motiver et diriger le personnel, à créer des relations d'influence, à planifier et à administrer les activités de l'entreprise, habileté à identifier et à implanter des opportunités
Lorrain et Dussault (1988)	39 énoncés regroupés en 12 habiletés : identification d'opportunités, vision stratégique, gestion du réseau d'affaires, gestion des opérations, gestion du personnel, gestion des lois et réglementation, négociation d'affaires et prise de décision Traduction en capacités : capacité à identifier des opportunités, capacité à développer une vision stratégique, capacité à gérer son réseau d'affaires, capacité à gérer son temps, capacité à gérer ses opérations, capacité à gérer son personnel, capacité à gérer les lois et les règlements gouvernementaux, capacité à gérer son travail, capacité d'une gestion financière, capacité d'une gestion marketing
Baum (1995)	Relations significatives entre les habiletés des entrepreneurs et la croissance de leur entreprise : habileté organisationnelle, décisionnelle, technique, habileté à identifier et implanter des opportunités Traduction en capacités : capacité cognitive, capacité organisationnelle, capacité décisionnelle, capacité technique, identifier et implanter des opportunités
Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Urbain (2004)	Faire valider un projet et le médiatiser, formaliser la vision du projet, capacité de leadership, capacité d'écoute, capacité de délégation, capacité à construire une équipe
Bayad et al (2006)	Répertoire les habiletés (15) décelées par les chercheurs dans une typologie à 3 catégories : compétences entrepreneuriales, compétences managériales, compétences techniques de gestion et du secteur.
Pettersen (2006)	Etude sur les entrepreneurs et leur entourage. 30 compétences réparties en 7 axes : gestion stratégique et commerciale de l'entreprise (vision, innover, prendre des risques, traiter ses clients en partenaires), gestion opérationnelle (planifier, organiser le travail et les projets, diriger les personnes, contrôler, suivre, évaluer), résolution de problème et prise de décision (jugement, analyse, sens pratique, décider, passer à l'action.....), GRH (recruter, consulter, motiver, reconnaître les compétences et les rémunérer...), relation interpersonnelle (être à l'écoute, savoir négocier), gestion de soi (s'adapter, être fiable, intégrité, équité, efficacité)
Laviolette et Loué (2006)	Référentiel de compétences entrepreneuriales, managériales, marketing et commerciales, GRH et gestion financière
Dupouy (2008)	6 groupes de compétences entrepreneuriales : capacité d'organisation, capacité à s'engager, compétences relationnelles, compétences entrepreneuriales, capacités de positionnement cognitif et réflexivité
Loué et Barronnet (2012)	Etude de 53 compétences théoriques réparties en 6 axes : les compétences entrepreneuriales, managériales, GRH, commerciales et marketing, gestion financière, compétence comportementale
Boughattas, Bayad (2008)	7 compétences génériques = conception du projet d'entreprise, commercialisation, ventes et services, gestion financière, gestion du personnel, organisation de l'entreprise, gérer et diriger les relations profitables, compétences en maîtrise de l'information.

Tableau n°31 : Sélection de typologies des compétences

Pettersen (2006) rappelle que la première tâche d'un entrepreneur est de fixer le but de son organisation et de formuler, en ce sens, des objectifs et des stratégies à moyen et long terme. « *L'entrepreneur définit l'objet qui va déterminer son propre devenir* » (Filion, 1991). L'entrepreneur est un agent économique qui définit un processus d'allocation de ressources et agit en conséquence. Il est à l'origine du processus de création de compétences, créateur de ressources et donc, de valeur et d'avantage concurrentiel (Grant, 1991). Il mobilise des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs stratégiques (Lorino, Tarondeau, 1998). Le succès de son projet va dépendre de son aptitude à allouer, en cohérence, des moyens adaptés.

La particularité de la petite entreprise réside dans son potentiel de ressources mobilisables limité, du fait de l'effet de taille (Polge, 2008), d'une part, et, pour le cas spécifique de l'entreprise artisanale, de la notion centrale de « *métier* », d'autre part (Richomme, 2001 ; Schieb Bienfait, 2003). Le concept de « *métier* » fait référence à un ensemble d'aptitudes, de connaissances, de qualifications nécessaires à une tâche donnée (Boyer, 2002, 2004) et repose sur la détention de compétences individuelles. Le dirigeant propriétaire artisan cumule tous les rôles (Bayad, Boughattas, Schmitt, 2006) et les compétences nécessaires se caractérisent par la multiplicité (Bird, 1989). « *La fonction entrepreneuriale est indivisée* » (Guire, 1976). Le métier de « *dirigeant propriétaire artisan* » se fonde sur des savoir-faire techniques mais aussi sur d'autres compétences. Les différentes typologies présentées s'articulent autour de quatre compétences principales. « *Les compétences techniques* » sont propres au savoir et savoir-faire, acquises par la formation et l'expérience. Les « *compétences commerciales* » concernent l'aptitude à cerner les besoins des clients et la négociation. Les « *compétences entrepreneuriales* » ciblent la capacité à identifier des opportunités d'affaires, à créer et à gérer son réseau. Enfin, les « *compétences managériales* » concernent la capacité à adopter un mode de management adéquat avec les salariés.

Les compétences spécifiques au dirigeant propriétaire artisan renvoient à la dualité suivante : les compétences techniques, pour son rôle de « *producteur* » et les compétences managériales, pour son rôle de « *chef d'entreprise* ».

La compétence est le résultat d'une dynamique de transformation des expériences en savoirs pratiques et en savoirs formalisés (Osty, 2002). Les compétences techniques font référence à l'acquisition par le dirigeant propriétaire d'un savoir-faire et de connaissances propres à l'exercice de son « *art* ». Les nomenclatures ROME du secteur des métiers se concentrent davantage sur les compétences techniques et, très peu, sur le rôle de gestionnaire du dirigeant propriétaire artisan. Le dirigeant propriétaire artisan est, pourtant, un « *chef d'entreprise* ». Cette appellation ne convient pas aux dirigeants propriétaires artisans qui préfèrent conserver la dénomination historique et culturelle « *d'artisans* ». Il y a quelques années, en Amérique du Nord, le terme « *artisan* » était associé à une classe ouvrière, caractérisée par le travail manuel (Leissle, 2017). Aujourd'hui, avec le développement des métiers de bouche venus du vieux continent (pâtissier,

chocolatier, boulanger...), le terme fait davantage référence à une communauté de producteurs avec un certain savoir-faire. Nous sommes pourtant encore loin de l'importance que ces métiers revêtent dans certains pays d'Europe, comme la France. A titre d'exemple, cette communauté est largement valorisée dans les médias par les pouvoirs publics français pour la solution qu'elle représente en termes de création d'emplois (Mazaud, 2012). Peu importe la prégnance du métier chez le dirigeant propriétaire ou la taille de son organisation, il est amené à gérer son entreprise (Aballéa, 2009). « *La gestion des entreprises est bel est bien une réalité aussi dans les petites et moyennes entreprises* » (Defélix, Retour, 2003, p. 91). Le dirigeant propriétaire équilibre un compte de résultat, en compensant des charges par des recettes. Il investit dans du matériel de production nécessaire à son activité. Il gère des stocks. Il entretient un rapport au marché et à la concurrence. Au « *tour de main* » et à la pratique du métier, s'ajoute une gestion d'entreprise plus importante (Mazaud, 2012), dans un contexte de plus en plus incertain (Picard, 2009 a ; Thévenard-Puthod, Picard, 2013).

Afin d'étudier plus en profondeur cette dualité entre compétences techniques et compétences managériales, il importe d'en donner en préambule une définition. Dans cette recherche, les « *compétences managériales* » seront définies au sens large du terme, comme le savoir, savoir-faire et le savoir-être, liés à la gestion de l'entreprise artisanale : la gestion administrative, financière, les achats, l'animation d'équipe et la gestion du personnel.....En somme, tout ce qui supporte l'activité de production. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, les relations avec les fournisseurs, les institutions ou les relations avec la clientèle, par exemple, sont considérées comme relevant des compétences managériales. La dénomination « *compétences managériales* » est utilisée de préférence à la dénomination de « *compétences entrepreneuriales* ». Cette recherche se distingue de l'approche par les compétences de l'entrepreneur, abordée dans beaucoup de recherches anglo-saxonnes (Man et al. 2002 ; Priyanto, 2005 ; Mitchelmore et Rowley, 2010 ; Bamiatzi et al., 2015). Ces recherches étudient les compétences entrepreneuriales comme des compétences spécifiques pour l'exercice de l'entrepreneuriat. Elles correspondent, par exemple, à la capacité à reconnaître des opportunités et à les développer ou encore à une capacité stratégique décisionnelle. Conformément au chapitre 1 (p. 42)⁶⁴, notre recherche considère le terme « *entrepreneur* » au sens Schumpétérien et se consacre à la phase de pérennité de l'organisation. Aussi, pour éviter toute confusion dans l'esprit du lecteur, et notamment d'association entre les compétences entrepreneuriales et la phase de création d'entreprise, nous privilégierons l'utilisation de l'appellation « *compétences managériales* » dans la suite de notre développement.

Le métier de « *dirigeant propriétaire artisan* » évolue (Boucher, 2006 ; Picard, 2006) et exige des compétences, suivant l'orientation et le développement souhaité par le dirigeant propriétaire. Les compétences du dirigeant propriétaire artisan, tant

⁶⁴ Partie 1- Chapitre 1 - I-2-2. Artisan ou chef d'entreprise

d'un point de vue technique, commerciale, juridique ou sociologique, se sont multipliées, en même temps que les anciennes perdurent et deviennent de plus en plus élaborées (Paradas, Polge, 2012). L'aptitude du dirigeant propriétaire artisan à mobiliser et faire évoluer les ressources pour répondre au projet de développement de son entreprise illustre sa « *compétence stratégique* » (Einsenhardt, Martin, 2000 ; Teece, 2007). Le dirigeant propriétaire est l'acteur principal de l'accumulation et de l'évolution de ces compétences (Paradas, Polge, 2012). La prochaine section propose d'étudier plus en profondeur la dualité entre compétences techniques et managériales.

II-2. Focus sur les compétences managériales et techniques du dirigeant propriétaire artisan

« *Une entreprise artisanale est une TPE valorisant un métier à partir de la maîtrise qu'en détient son dirigeant* » (Polge, 2008, p. 126).

L'entrepreneur artisan est souvent perçu comme un « *sous-entrepreneur...archaïque, replié, recroquevillé, autour d'un métier, sa famille, sans amour du pouvoir, sans goût véritable pour le management adaptatif, peu soucieux d'une efficacité technicienne : bref, il s'est installé, assis, sans s'activer à la croissance* » (Louart, 1980, p.95). La plupart des tentatives de classification de l'artisanat qui s'attachent à différencier les activités en s'appuyant notamment sur le contenu technique, contribuent à renforcer cette idée (Louart, 1980 ; Barthélémy, 1986 ; Richomme, 2006). La création du répertoire des métiers en 1962 et la dénomination même du secteur des « *métiers* » en sont les principales illustrations. Ainsi, « *L'artisan, c'est celui qui sait travailler la matière en respectant les règles de l'art, pour arriver à créer ou produire une œuvre* » (Jouffroy, 2004). L'appartenance au « *secteur des métiers* » se décrète après l'obtention d'un diplôme ou après une expérience professionnelle, obtention fondée sur les compétences techniques. De fait, c'est la compétence, le savoir-faire, qui définissent l'entreprise artisanale.

Pourtant, la mutation du secteur des métiers engendre des transformations des compétences nécessaires. Ainsi, l'ensemble des tâches liées à la gestion a pris une plus grande importance dans le fonctionnement des entreprises artisanales (Aballéa, 2009). En comparaison avec leurs aînés, les artisans confient passer environ 5 à 10 fois plus de temps pour les tâches liées à la gestion. Ce sont, paradoxalement, les problématiques liées à la gestion qui représentent l'une des causes de mortalité de la TPE (D'Amboise et Gasse, 1982) et de l'entreprise artisanale, notamment des jeunes artisans. 87 % des dirigeants propriétaires déclarent ainsi leurs connaissances en management incomplètes ou inexistantes

(Enquête Rivalis, 2007). Le manque de qualification, un mauvais positionnement des prix, des factures impayées, des contrôles fiscaux, une mauvaise négociation bancaire.....sont autant de raisons invoquées (Aballéa, 2009). Le régime du « *métier* » se caractérise par un producteur qui travaille lui-même de ses mains, seul ou assisté d'un nombre limité de personnes (salariés ou non) et qui dirige et assume la responsabilité de son organisation (Fournier, Picard, 2009). « *L'installation réussie dans l'artisanat est donc conditionnée aujourd'hui par une double compétence : un savoir-faire technique autonome et une capacité pratique de bon gestionnaire* » (Aballéa, 2009, p.159).

Ainsi, Christophe Estay et M'hamed Mendji (2001), dans leur ouvrage intitulé « *Créer et développer une entreprise artisanale* », alertent les candidats dirigeants propriétaires d'entreprises artisanales : « *beaucoup de candidats à l'artisanat supposent que les compétences techniques et l'amour du métier suffisent pour s'installer et se constituer un portefeuille de clients. L'expérience montre qu'aujourd'hui, le savoir-être prime autant que le savoir-faire. On ne devient donc pas artisan par dépit ou sur un coup de tête* » (p. 58). Les auteurs invitent les candidats à la vigilance sur les trois points suivants : la maîtrise de son temps de travail, la prise en considération de sa vie familiale et la gestion de son entreprise. « *La gestion d'une entreprise ne peut se réduire à l'intuition de son dirigeant* » (p. 60). Outre le fait de ne pas être rebuté par la gestion courante (documents comptables, chiffres....), le candidat devra être capable de repérer les signaux faibles de l'environnement, parfois complexe, dans lequel il évolue. Il sera alors en mesure de gérer lui-même, déléguer au conjoint (s'il en a les compétences) ou sous-traiter à un cabinet comptable, par exemple. L'évaluation des compétences d'un tiers apparaît une opération particulièrement délicate pour le dirigeant propriétaire artisan dès lors que ce dernier ne possède pas la maîtrise des compétences considérées. Nous aborderons ce point dans la troisième section de ce troisième chapitre⁶⁵.

L'hypofirme concerne un individu qui détient des compétences et souhaite les développer pour son propre compte (Marchesnay, 2004). La stratégie de développement est fondée sur des ressources et des compétences idiosyncrasiques, c'est-à-dire propres à l'individu et qui l'amènent à avoir des comportements en conséquence. La TPE, souvent mono-produit ou mono-service, se spécialise autour du domaine de compétences du dirigeant propriétaire (Torrès, 1999). L'entreprise artisanale se spécialise sur le métier, fondé lui-même sur des compétences spécifiques à l'entreprise, qui lui permettent de satisfaire au mieux ses clients⁶⁶. Ses compétences distinctives idiosyncrasiques s'illustrent le plus souvent par des actifs immatériels comme le savoir-faire ou l'expertise. La détention de ces compétences clés rend l'entreprise artisanale moins vulnérable (Marchesnay, 1997).

⁶⁵ Chapitre 3 - III-2. L'acquisition des compétences du dirigeant propriétaire artisan

⁶⁶ Chapitre 2 – I-1. Notions fondamentales de la stratégie de l'entreprise artisanale

La compétitivité de l'entreprise artisanale, y compris face à la grande entreprise, se fonde davantage sur des compétences techniques (plus exactement, des savoirs tacites) que sur des actifs physiques ou financiers (Jaeger, 1982, 1985). « *Coup d'œil* », « *tour de main* » sont des expressions familières utilisées par les dirigeants propriétaires artisans pour qualifier leurs compétences techniques et le facteur clé de la performance de l'artisan (Torrès, 2009 a). Les compétences techniques du dirigeant propriétaire artisan trouvent une traduction dans la démarche inductive et expérimentale qu'il met en œuvre pour proposer des solutions adaptées, grâce à son expérience (Schwint, 2005). L'objectif premier de « *l'hypofirme* » est, pour le dirigeant propriétaire, de valoriser ses ressources idiosyncrasiques, distinctives de la concurrence, caractéristiques de l'identité de son organisation, révélatrices de son histoire et de ses choix stratégiques (Dejoux, 2001). La compétence distinctive repose sur la détention de savoirs, de compétences individualisées qui fondent la singularité, la spécificité et la non reproductibilité de cette compétence par une autre entité. Marchesnay (2014) conseille aux entrepreneurs de rechercher une forte idiosyncrasie, en se spécialisant dans un domaine d'expertise distinctif. Cela rejoint les travaux sur la notion de « *singularité* », développée par Lucien Karpik (2007) et François Ascher (2005), et le concept de « *capacités dynamiques* », issues des recherches initiées par Penrose (1959). Le dirigeant propriétaire utilise des « *ressources* », y compris sociales, et les transforme en compétences, qui constituent le fondement de la compétitivité de l'organisation. Les travaux de Karpik (2007) et Ascher (2005) mettent en exergue le processus de « *capacités dynamiques* » et la « *stratégie de singularité* » dans les entreprises où la compétence clé repose sur la personne de l'entrepreneur, comme l'artisanat d'art, la haute gastronomie, les produits de luxe ou de terroir. Le concept de « *capacités dynamiques* » met l'accent sur « un savoir s'adapter » face aux changements. Initiée à la fin des années 1990 par les travaux de Teece, Pisano et Shuen (Teece, Pisano, 1994), l'approche spécifique des « *capacités dynamiques* » s'impose comme un cadre théorique de référence pour l'analyse de l'avantage concurrentiel durable des entreprises. L'approche par les « *capacités dynamiques* » se fonde sur la Resource Based View (RBV) qui considère l'entreprise comme un ensemble de ressources, facteur explicatif de la performance. Si la RBV s'attache à expliquer les différences de performance entre les entreprises compte tenu de leurs ressources, l'approche par les « *capacités dynamiques* » propose une vision complémentaire et moins statique en étudiant comment les entreprises développent et renouvellent leurs capacités dans le temps et rendent l'avantage concurrentiel durable.

D'une manière générale, les études reconnaissent les compétences techniques des artisans moins leur rôle de chef d'entreprise (Boughattas, 2011 ; Thévenard-Puthod, Picard, 2015). Pourtant, certains auteurs (Marchesnay, 1986, Richomme, 2000) revendiquent de repenser la dualité des rôles des dirigeants propriétaires artisans, en raison notamment des mutations du secteur des métiers et de l'arrivée de nouveaux profils d'entrepreneurs artisans (ISM 2013 ; Marchesnay, 2014 ; Thévenard-Puthod, Picard, 2015). Ainsi, seules les compétences techniques

ne suffisent pas à conduire et pérenniser l'entreprise artisanale. La relation client, par exemple, suppose différentes aptitudes : accueil, écoute, réactivité, contenu technique, relationnel, formalisation, négociation, finalisation.... (Pacitto, Julien, 2006). La diversité des missions communes aux 510 métiers artisanaux (« *la gestion de la clientèle, variété des besoins, diversité des opérations requises, déplacements incessants, importance des opérations non productives (devis....), activité autonome.....* » (Jaeger, 1986 ; Boutiller, Fournier, 2006) exige une grande polyvalence des compétences du dirigeant propriétaire, tant dans un registre technique que managérial, et l'oblige à élargir la conception qu'il se fait de son métier, focalisé sur les compétences techniques (Deret, 1999).

L'étude de Rivet (2007) souligne les causes des défaillances des TPE en difficulté. Le tableau ci-dessous synthétise les principaux critères.

	Critères	Saine	Défaillante
Entreprise	Secteur d'activité	Services	Alimentation ou bâtiment
	Age TPE	6 ans et plus	2 à 5 ans
	Nombre salariés	Moins de 3	Indéterminé
	Zone d'implantation	Urbaine	Rurale
	Endettement	Peu endettée	Endettée
	Activité nouvelle	Traditionnelle	Activité nouvelle
	Intensité concurrentielle	Faible	Forte
	Technologie	Ancienne	Nouvelle
Dirigeant propriétaire	Santé	Bonne	Précaire ou mauvaise
	Insuffisance gestion	Non	Oui
	Problèmes extra pro	Non	Oui
	Statut du conjoint	Avec statut	Sans statut
	Responsabilités familiales	Un ou des enfants	Pas d'enfant
	Endettement personnel	Non ou faible	Oui ou fort

Tableau n°32 : Principales caractéristiques des TPE en difficultés et des TPE saines

Les résultats de cette étude conviennent qu'au-delà de l'âge de la TPE, de l'implication du conjoint, de l'absence de problèmes extra-professionnels, l'entreprise artisanale « *saine* » se caractérise par un dirigeant propriétaire qui se préoccupe de sa gestion.

Pourtant, dans les faits, le dirigeant propriétaire ne s'intéresse pas aux démarches administratives et de gestion..... « *Il s'investit naturellement et souvent avec plaisir dans sa production et dans la relation avec ses clients, fait sans enthousiasme le minimum de gestion comptable obligatoire et craint de mettre le doigt sur tout le reste* » (Martin, Sachetti, 2010, p. 35). Aballéa (2009) décrit deux façons pour le dirigeant propriétaire de concevoir la gestion de son entreprise. Pour certains, elle représente « *une corvée* ». Nécessaire à la survie de l'entreprise, le dirigeant propriétaire ne prend aucun plaisir à s'investir dans la gestion. Pour

d'autres, la gestion constitue « une nécessité », à laquelle il est nécessaire de consacrer de l'attention, du temps et des moyens. La mutation du secteur de l'Artisanat fait appel à de nouvelles compétences, notamment managériales. La délégation totale des compétences managériales auprès d'un tiers (comptable ou conjoint) ne suffit pas à compenser les insuffisances de la gestion. En effet, le cloisonnement entre ces compétences techniques et managériales ne permet pas au dirigeant propriétaire artisan d'avoir une visibilité sur la gestion générale de son entreprise. Ainsi, une entreprise mal gérée court à sa perte, même si les compétences techniques et les prestations qui en découlent sont de qualité. De la même manière, une entreprise artisanale bien gérée, sans compétences techniques idiosyncrasiques, aurait des difficultés à se démarquer dans un climat concurrentiel exacerbé.

Au-delà du manque d'intérêt, les dirigeants propriétaires artisans reconnaissent leurs lacunes en termes de compétences managériales. Ils disposent de compétences basiques au stade de la création (ou de la reprise de l'entreprise) mais insuffisantes pour assurer la prospérité de l'entreprise (Boughattas et al., 2006). Cette difficulté accentue alors davantage l'aversion du dirigeant propriétaire pour la prise de risque. Ainsi, le dirigeant propriétaire artisan, pour se rassurer, cherche à s'appuyer sur des « *fondamentaux* ». Il a tendance à mobiliser des compétences qu'il maîtrise en général, techniques, à la base de la reconnaissance de ses pairs. Ainsi, développer son affaire consiste pour lui à maîtriser une activité, fondée sur ses compétences techniques (Pacitto, Julien, 2006). Les difficultés de survie de certaines entreprises, nouvellement créées ou reprises, sont souvent liées à des problématiques de gestion (D'Amboise et Gasse, 1982). Les auteurs définissent les difficultés comme étant « *des entraves ou obstacles actuels internes et externes à l'entreprise et qui, selon le dirigeant propriétaire, ont une incidence sur son administration et peuvent influencer son fonctionnement, sa rentabilité et sa croissance* ». Les difficultés les plus prégnantes se situent dans les domaines liés au marketing, au management, à la gestion financière, la production, la gestion du personnel, l'obtention de financement ou bien encore à la gestion de l'environnement externe. Ainsi, Cognie (2009), grâce à une étude réalisée auprès de 250 entreprises individuelles en difficultés, identifie la première cause d'échec comme étant liée à la méconnaissance du marché. Les résultats de son étude concluent que les raisons de l'échec ne sont ni en lien avec la maîtrise des règles de l'art et de l'expertise métier, d'une part, ni en lien avec des carences en gestion, d'autre part, mais relèvent d'une juxtaposition d'insuffisances de part et d'autre. Pour Cognie (2009), la maîtrise du savoir-faire de métier, la relation de proximité spatiale, la culture de l'artisan, la relation avec la clientèle, la connaissance de l'environnement local de l'entreprise, ne sont pas, isolément, des conditions suffisantes à la survie de l'entreprise.

Les compétences du dirigeant propriétaire représentent l'élément central de la survie ou de l'échec de l'entreprise, notamment dans les premières années de création (Ibrahim, Ellis, 1986 ; Ibrahim, Goodwin, 1986). Les stades de vie de

l'entreprise artisanale exigent des compétences différentes à chaque étape de son développement. Verstraete (2003) distingue trois phases dans le processus entrepreneurial : le déclenchement, l'engagement total du créateur et la survie et le développement de l'entreprise créée.

Le tableau suivant résume les principales compétences en fonction des stades de développement de l'organisation.

Déclenchement	Engagement	Survie développement
Aptitudes émotionnelles (motivation, volonté, tolérance au risque, autonomie)	Compétences en gestion de la nouveauté, de l'ambiguïté et des paradoxes	Compétences de consolidation du positionnement du projet et/ou de l'entreprise nouvelle
Aptitudes de perception des opportunités	Compétences en méthode et conduite de projet	Compétences de développement du projet et de l'entreprise nouvelle
Compétences en maîtrise de l'information	Propension à l'apprentissage	Compétences stratégiques
Capacité d'absorption	Compétences en recherche, réunion et allocation des ressources requises	Compétences sociales et relationnelles
	Compétences entrepreneuriales en création	
	Forte implication	

Tableau n°33 : Les compétences entrepreneuriales requises et acquises durant chaque étape du processus entrepreneurial Verstraete (2003)

Si la phase de « *déclenchement* » fait davantage appel à des aptitudes, les phases « *d'engagement* » et, surtout, de « *survie développement* », mobilisent des compétences gestionnaires, individuelles et de réseau. L'idéal serait, pour le dirigeant propriétaire de pouvoir conjuguer différentes compétences (individuelles, techniques, sociales et de développement) grâce à un profil multidimensionnel. Plus que le fait de détenir ces compétences, la valeur ajoutée réside dans la capacité du dirigeant propriétaire à les combiner afin d'œuvrer à construire la pérennité de son organisation (Toutain, Fayolle, 2008).

Les travaux académiques abordant la thématique de l'identification et évaluation des compétences des dirigeants de TPE sont rares (Lavolette, Loué, 2006). Certains auteurs se sont penchés sur la question des compétences du dirigeant propriétaire de TPE et plus spécifiquement du dirigeant propriétaire artisan (Loué et al., 2008 ; Loué et Madjouline, 2015). D'autres auteurs se sont attachés à appréhender les compétences lors de la phase de création (Loué et al. 2008), et leur incidence sur le processus entrepreneurial (Omrane et al, 2011). D'autres encore étudient les mécanismes d'acquisition des compétences nécessaires à la création (Aouni, Surlémond, 2007). Cadieux (2007) prend en considération le contexte particulier des compétences dans le contexte de la transmission familiale. Leyronas et Loup (2015) centrent leurs travaux sur la phase de pré-incubation des projets. Boughattas, Bayad (2008) s'intéressent aux compétences dans les TPE artisanales en identifiant celles nécessaires à l'exercice du métier d'entrepreneur et en traitant

des modalités de leur évaluation. Louart (2003) répertorie trois grands types de compétences : celles liées à un métier ou une filière professionnelle, celles construites en flexibilité individuelle (accumulées comme des « provisions » de savoir-faire mobilisables selon le contexte) et celles produites par des configurations organisationnelles (interactives et collectives).

Jaouen (2008) et Jaouen, Tessier (2008) ont recensé les ressources et compétences possédées et manquantes, suivant la typologie proposée par Jaouen (2010) et présentée dans le chapitre 2⁶⁷. En préambule, Jaouen (2008) et Jaouen, Tessier (2008) précisent que les compétences techniques, la réactivité, la qualité et la personnalisation représentent des caractéristiques communes pour l'ensemble des profils. Le tableau ci-dessous synthétise les principales caractéristiques.

Profil	Priorité	Environnement	Ressources et compétences possédées	Ressources et compétences manquantes
Alimentaire	Survie Objectif stratégique= recherche activités stables et peu risquées	Difficulté à surmonter Pessimiste	Bonnes compétences techniques	Ressources financières, compétences commerciales, compétences en gestion, Absence de réseau
Carriériste	Réussite Objectif stratégique = recherche de croissance et de rentabilité	Opportunités à saisir	Pluri compétence Ressources financières Compétences techniques Compétences commerciales Compétences en gestion administrative	Temps
Hédoniste carriériste accompli ou artiste	Plaisir Objectif stratégique = recherche de projets nouveaux et épanouissants	Opportunités à saisir	Bonnes compétences techniques	Compétences en gestion et management
Paternaliste	Pérennité	Difficultés à surmonter	Dirigeant propriétaire pluri compétent Compétences techniques compétences en gestion et compétences commerciales	Ressources financières (dans 3 cas sur 5)

Tableau n°34 : Typologie de Jaouen et ressources/compétences - Jaouen (2008) et Jaouen, Tessier (2008)

Face aux objectifs stratégiques suivis, la question des compétences des dirigeants propriétaires se pose. Les profils « *alimentaire* » et « *hédoniste carriériste* »

⁶⁷ Partie 1- Chapitre 2- II-2. Principales typologies du dirigeant propriétaire artisan

accompli ou artiste » ont de bonnes compétences techniques mais souffrent d'une carence en compétences managériales. Les profils « *carriériste* » et « *paternaliste* » sont des dirigeants propriétaires pluri-compétents, tant en ce qui concerne leurs compétences techniques que leurs compétences managériales. Les dirigeants « *carriéristes* » et « *paternalistes* » œuvrent tout deux pour le développement et la pérennité de leur entreprise en usant de cette polyvalence, confortant l'intuition de Toutain et Fayolle (2008) sur l'intérêt des combinaisons entre compétences techniques et managériales.

D'autres travaux évoquent le rapport aux compétences techniques et managériales en traitant les compétences comme un système évoluant entre deux attracteurs : l'axe « *métier* » et l'axe « *entreprise* ».

Paradas et Polge (2010) présentent, dans cette optique, une modélisation des compétences en fonction de ces deux axes et du « *savoir, savoir-faire* », « *faire savoir, savoir être* ».

	Savoir, savoir-faire	Faire savoir, savoir-être
Axe métier	Compétences opérationnelles (CO)	Compétences en RH (CRH)
Axe entreprise	Compétences en techniques de gestion (CTG)	Compétences entrepreneuriales (CE)

Tableau n°35 : Modélisation des compétences en fonction des axes « *savoir, savoir-faire* » et « *faire savoir, savoir-être* », présenté par Paradas et Polge (2010)

L'axe « *métier* » illustre l'identité artisanale, ses logiques orientées vers l'action, son esprit communautaire qui développe le sentiment d'appartenance au secteur des métiers (Zarca, 1988 ; Richomme, 2001). L'axe « *entreprise* » révèle les compétences en techniques de gestion, d'une part, et les compétences entrepreneuriales, d'autre part. Les « *compétences opérationnelles* » (techniques), fortement intériorisées, les savoirs et savoir-faire liés au métier acquis, semblent constituer « *un socle implicite des choix de développement stratégique* » (Paradas, Polge, 2010). L'identité artisanale, dans ses évolutions récentes, engage une hybridation entre l'axe « *métier* » et l'axe « *entreprise* ».

Le dirigeant propriétaire est donc certes un homme de main mais aussi un gestionnaire. Face à la multiplicité des typologies, Aballéa (2009) insiste sur le besoin de clarifier le « *secteur des métiers* » et propose une typologie simplifiée autour de quatre profils de dirigeants propriétaires artisan : « *l'artisan gestionnaire, l'homme de l'art, le chef d'entreprise artisanale et le statutaire* ».

Le tableau suivant présente l'intérêt de présenter les quatre profils de dirigeants propriétaires artisan en fonction de leur rapport au métier (et donc aux compétences techniques), mais aussi en fonction du rapport à l'entreprise (et donc aux compétences managériales).

Profils de dirigeant propriétaire artisan	Rapport au métier	Rapport à l'entreprise	Principales caractéristiques
Artisan gestionnaire	+	+	Equilibre entre métier et souci de rentabilité. Issu de l'artisanat, trajectoire professionnelle linéaire
L'homme de l'art	+	-	Artisan traditionnel. La gestion est une corvée.
Le chef d'entreprise artisanale	-	+	Développement de leur entreprise = une dimension essentielle de leur vocation et de leur motivation
Le statutaire	-	-	Ne revendique ni un métier ni une logique d'entreprise. Le statutaire ne trouve pas de poste en tant que salarié et s'installe souvent par défaut. »

Tableau n°36 : Quatre profils de dirigeant propriétaire artisan en rapport avec le métier et l'entreprise (Aballéa 2009, p. 543)

« *L'homme de l'art* » se centre sur son métier et ses compétences techniques. « *Le chef d'entreprise artisanale* » se centre uniquement sur le développement de son entreprise, sans une relation particulière à son métier. Il fait souvent appel aux compétences techniques d'un tiers. « *Le statutaire* » est un profil quelque peu atypique. Il devient artisan « *faute de mieux* », par exemple en raison de la difficulté à trouver un poste de salarié. Enfin, le profil de « *l'artisan gestionnaire* » compose entre un rapport positif avec le métier et l'entreprise. Toute la difficulté est d'œuvrer pour faire de l'ensemble des dirigeants propriétaires artisans, des « *artisans gestionnaires* », bénéficiant de la dualité des compétences managériales et techniques. Dupouy (2008) insiste, à ce sujet, sur la nécessité d'aider le dirigeant à passer du « *du métier artisanal où l'on applique des techniques et des règles vers le professionnel où l'on construit des stratégies en s'appuyant sur des savoirs rationnels et en développant son expertise de l'action en situation professionnelle ainsi que son autonomie* ».

Certains travaux apportent des connaissances sur les compétences managériales en tant que telles, à travers l'élaboration de référentiels de compétences (Louart, 2003 ; Laviolette, Loué, 2006 ; Cadieux, 2007 ; Loué et al, 2008; Boughattas, Bayad, 2008 ; Jaouen, 2008 ; Jaouen, Tessier, 2008 ; Aballéa, 2009 ; Paradas, Polge, 2010 ; Loué et Madjoulina, 2015). Les compétences entrepreneuriales sont détaillées en de multiples compétences elles-mêmes déclinées en fonction du cycle de vie de l'entreprise. Ainsi, par exemple, Loué et al. (2008) proposent un référentiel des compétences du dirigeant propriétaire en phase de création, Cadieu (2007) en phase de transmission..... Notre recherche s'applique

à étudier la phase de développement de l'entreprise artisanale et à analyser l'influence des compétences individuelles du dirigeant propriétaire artisan. L'optique de nos travaux n'est pas de détailler chaque compétence, comme « *un stock* » et de mettre en œuvre un référentiel. Notre recherche ne consiste pas à détailler chaque « *bloc* » de compétences. Il s'agit davantage de comprendre comment le dirigeant propriétaire évolue avec cette dualité entre compétences managériales et techniques, pour pérenniser son organisation. Toutain et Fayolle (2008) évoquent l'importance pour le dirigeant propriétaire de combiner entre compétences techniques et managériales pour optimiser la construction de la pérennisation de son organisation. Ainsi, l'idée n'est pas tant de considérer le rapport du dirigeant propriétaire artisan avec ses compétences, soit managériales, soit techniques, mais davantage de savoir comment il compose avec cette dualité pour œuvrer en faveur de la pérennité de son organisation. Le système combinatoire des compétences, développé par Le Boterf (2002, 2013), peut nous apporter un éclairage sur le sujet. Ce sera l'objet de la dernière section.

En résumé...

Le concept de compétence appliqué au dirigeant propriétaire artisan

OBJECTIF : APPLIQUER LE CONCEPT DE COMPETENCE AU DIRIGEANT PROPRIETAIRE ARTISAN DANS LA DUALITE DE SES COMPETENCES TECHNIQUES ET MANAGERIALES



Les compétences entrepreneuriales permettent d'expliquer le rôle du dirigeant propriétaire de TPE. La spécificité du dirigeant propriétaire artisan se situe sur la dualité des compétences techniques et managériales, nécessaire à la construction de la pérennité de son organisation.

Cette section avait pour objectif d'appliquer le concept de « *compétence* » au dirigeant propriétaire artisan. Plus précisément, il s'agissait de comprendre la dualité des compétences du dirigeant propriétaire artisan, qui oscille entre compétences techniques et managériales.

Une entreprise sur 2 disparaît après 5 ans d'existence, du fait notamment, d'un problème de méconnaissance du métier d'entrepreneur (Gasse 1996 ; Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006 ; Jaeger, 2009). La plupart des tentatives de classification du secteur des métiers s'attachent à différencier les activités en s'appuyant notamment sur le contenu technique et les compétences techniques indispensables (Richomme, 2006). Et pourtant, le « *métier* » du dirigeant propriétaire artisan s'incarne tant dans son rôle de « *producteur* », et donc ses compétences techniques, que dans son rôle « *d'entrepreneur* ». Le concept de métier fait

référence à un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir être relatif à des compétences individuelles détenues par un individu. Dans un premier temps, cette partie a consisté à définir la notion de « *compétences entrepreneuriales* », qui peut être définie comme un « *ensemble d'aptitudes intentionnelles et motivées d'un entrepreneur à réussir un projet en coordonnant et combinant un ensemble de ressources individuelles et collectives* » (Bayad et al, 2006, p.5).

Si, dans les premières études, l'approche par les traits de personnalité a été privilégiée afin de repérer les entrepreneurs efficaces, l'approche par les compétences se révèle plus efficace (Lorrain et Dussault, 1998). Les traits de personnalité peuvent prédisposer des individus au projet de création ou à la reprise d'une entreprise, mais ils ne constituent pas une garantie du succès une fois l'entreprise démarrée (Sexton et Bowman, 1985 ; Brockhaus et Howitz, 1986 ; Lorrain et Dussault, 1988 ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Baron 1998). Cette section a permis de présenter une sélection de recherches proposant des référentiels de compétences de l'entrepreneur (Lorrain et Dussault, 1988 ; Chandler et Jansen, 1992 ; Baum, 1995 ; Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Urbain, 2004 ; Bayad et al, 2006 ; Pettersen, 2006 ; Laviolette et Loué, 2006 ; Dupouy, 2008 ; Boughattas, Bayad, 2008 ; Loué et Baronnet, 2012). Ces typologies, dans le cas du dirigeant propriétaire artisan, peuvent se résumer autour de la dualité des compétences techniques, d'une part, et les compétences managériales, d'autre part. Le métier de « *dirigeant propriétaire artisan* » évolue (Boucher, 2006 ; Picard, 2006) et exige des compétences supplémentaires, suivant l'orientation et le développement souhaité par le dirigeant propriétaire (Paradas, Polge, 2012).

Dans cette recherche, les compétences managériales seront définies comme le savoir, savoir-faire et le savoir-être liés à la gestion de l'entreprise artisanale : la gestion administrative, financière, les achats, animation d'équipe et la gestion du personnel.....En somme, tout ce qui supporte l'activité de production qui concerne les compétences techniques (« *le tour de main* », « *l'œil* », le savoir-faire, acquis majoritairement dans la pratique et dans le transfert des compétences par l'apprentissage....). Ainsi, de manière exclusive, tout ce qui ne concerne pas l'acte de production, concerne les compétences managériales. La dénomination « *compétences managériales* » sera utilisée au dépend de la dénomination « *compétences entrepreneuriales* », afin d'éviter toute confusion dans l'esprit du lecteur.

Les problématiques liées à la gestion représentent l'une des causes de mortalité de la TPE (D'Amboise et Gasse, 1982) et de l'entreprise artisanale (notamment des jeunes artisans). L'entrepreneur artisan est souvent perçu comme un « *sous-entrepreneur....archaïque, replié, recroquevillé, autour d'un métier, sa famille, sans amour du pouvoir, sans goût véritable pour le management adaptatif, peu soucieux d'une efficacité technicienne : bref, il s'est installé, assis, sans s'activer à la croissance* » (Louart, 1980, p.95). Si la plupart des tentatives de classification de l'artisanat s'attachent à différencier les activités en s'appuyant, notamment, sur le

contenu technique (Louart, 1980 ; Barthélémy, 1986 ; Richomme, 2006), « *L'installation réussie dans l'artisanat est donc conditionnée aujourd'hui par une double compétence : un savoir-faire technique autonome et une capacité pratique de bon gestionnaire* » (Aballéa, 2009, p. 159). Le régime du « *métier* » se caractérise par un producteur qui travaille lui-même de ses mains, seul ou assisté d'un nombre limité de personnes (salariés ou non), et qui dirige et assume la responsabilité de son organisation (Fournier, Picard, 2009). La compétitivité de l'entreprise artisanale, y compris face à la grande entreprise, se fonde davantage sur des compétences techniques, plus exactement, des connaissances, des savoirs, tacites principalement, que sur des actifs physiques ou financiers (Jaeger, 1982, 1985). Le manque d'intérêt et les carences en compétences managériales ne font qu'accroître la difficulté du dirigeant propriétaire dans un secteur en pleine mutation.

Les travaux académiques abordant la thématique de l'identification et évaluation des compétences des dirigeants de TPE sont rares (Laviolette et Loué, 2006). Cette section présente un extrait de ces travaux (Louart, 2003 ; Laviolette, Loué, 2006 ; Cadieux, 2007 ; Boughattas, Bayad, 2008 ; Jaouen, 2008 ; Loué et al., 2008 ; Jaouen, Tessier, 2008 ; Aballéa, 2009 ; Paradas, Polge, 2010 ; Loué et Madjouline, 2015). Cet état de l'art délimite le travail de recherche.

Toutain et Fayolle (2008) évoquent l'importance pour le dirigeant propriétaire de combiner entre les deux afin d'optimiser la construction de la pérennisation de son organisation. Chaque dirigeant propriétaire pense, par une combinaison particulière et personnelle de ses ressources, posséder ses propres compétences. Cette recherche n'entend pas mettre en œuvre un référentiel des compétences du dirigeant propriétaire artisan. Les compétences du dirigeant propriétaire artisan sont analysées à travers leur dualité : compétences techniques et compétences managériales. Il ne s'agit pas non plus de détailler les compétences techniques, d'une part, et les compétences managériales, de l'autre. L'objectif de nos travaux consiste davantage à comprendre, de manière processuelle, comment le dirigeant propriétaire évolue, dans le temps, en utilisant ses compétences managériales et techniques pour pérenniser son organisation. Le système combinatoire des compétences développé par Le Boterf (2002, 2013) peut nous apporter un éclairage sur le sujet. Ce sera l'objet de notre dernière section.

III- Une approche dynamique des compétences

« *La compétence est différente d'un état, ni un savoir, ni un savoir-faire* » (Le Boterf, 2002, p.42).

L'approche par les compétences est perçue comme un cadre conceptuel adéquat pour mieux appréhender les stratégies des TPE (Loup, 2003). Cependant, les travaux académiques abordant la thématique de l'identification et l'évaluation des compétences des dirigeants de TPE sont rares (Laviolette, Loué, 2006). Les auteurs caractérisent l'entrepreneur afin d'évoluer vers un effort de classification en établissant des listes de compétences, associées à des styles d'entrepreneurs (Loué et al., 2008 ; Loué et Madjoulina, 2015). Beaucoup de travaux en entrepreneuriat convergent vers la production d'un référentiel de compétences, utile à la compréhension et l'approfondissement du phénomène entrepreneurial (Louart, 2003; Laviolette, Loué, 2006; Cadieux, 2007 ; Bayad, Boughattas, 2008 ; Jaouen, 2008, Jaouen, Tessier, 2008 ; Loué et al., 2008 ; Aballéa, 2009 ; Paradas et Polge, 2010 ; Boughattas, 2011 ; Loué, Baronnet, 2012 ; Loué et Madjoulina, 2015). Cette recherche envisage les compétences dans une perspective différente. Il ne s'agit pas de proposer un référentiel mais d'étudier l'impact des compétences du dirigeant propriétaire artisan sur la pérennité de son organisation.

Les compétences servent comme grille de lecture pour étudier, notamment, le clivage entre les compétences techniques et les compétences managériales chez le dirigeant propriétaire artisan. Il s'agit de comprendre comment le dirigeant propriétaire évolue avec cette dualité des compétences managériales et techniques pour pérenniser son organisation. Toutain et Fayolle (2008) évoquent le rôle de l'hybridation entre compétences techniques et managériales dans la construction de la pérennité organisationnelle. L'idée n'est pas tant de considérer le rapport du dirigeant propriétaire artisan avec ses compétences soit managériales, soit techniques, mais davantage de savoir comment il compose avec cette dualité pour œuvrer en faveur de la pérennité de sa structure.

La recherche consiste ainsi à étudier l'aspect combinatoire des compétences, au sens de Le Boterf (2002, p.46) : « *La compétence n'est pas un état. C'est un processus. L'opérateur compétent est celui qui est capable de mobiliser, de mettre en œuvre de façon efficace les différentes fonctions d'un système où interviennent des ressources aussi diverses que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activations de la mémoire, des évaluations, des capacités relationnelles ou des schémas comportementaux.* ». Dépassant la notion de « *compétence* » vue comme une succession d'attributs, le concept de « *compétence* » est abordé, dans cette recherche, comme un système dépendant du contexte de l'organisation et un processus dynamique. Ainsi, les compétences du

dirigeant propriétaire évoluent dans le temps, comme un processus de construction permanente (Dejoux, 2001).

III-1. Cadre théorique : la compétence selon G.Le Boterf

« L'opérateur compétent est celui qui est capable de mobiliser, de mettre en œuvre de façon efficace les différentes fonctions d'un système où interviennent des ressources aussi diverses que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activations de la mémoire, des évaluations, des capacités relationnelles ou des schémas comportementaux » (Le Boterf, 2013).

La notion de « *compétence* » est souvent perçue comme un ensemble de « *savoirs, de savoir-faire ou de savoir-être* » ou comme l'application de savoirs théoriques ou pratiques (Durand, 2000 ; Aubret et al., 2002). Cette logique de décomposition Taylorienne de la compétence nuit pourtant à sa compréhension puisqu'elle ne prend pas en compte le savoir combinatoire et l'aptitude à mobiliser les ressources nécessaires par l'individu. Cette recherche entend partir de l'acceptation que les éléments ne peuvent être considérés selon leurs qualités propres, mais doivent être envisagés en fonction de leurs rapports interactifs avec les autres (Lewin, 1975). La conception de G. Le Boterf (1994, 2002, 2013) dépasse le cadre de la trilogie du « *savoir, savoir-faire, savoir-être* » et la logique d'attributs. Le modèle de Le Boterf (1994) permet une approche systémique de la compétence pour analyser un individu en situation professionnelle. La présentation dans le détail de tous les types de savoirs inhérents au concept de compétence individuelle constitue son principal apport. L'objectif de cette section est de présenter le cadre conceptuel sélectionné pour cette recherche. Le premier point fera l'état des lieux des ressources personnelles et de réseau d'un acteur compétent. L'idée « *d'agir avec compétence* » sera alors développée en dernière partie.

La compétence ne se limite pas à une forme d'engagement dans le travail reposant sur trois attributs : « *savoir, savoir faire et savoir-être* » (Bourgault, 2005). En effet, une partie des compétences individuelles sont acquises lors du parcours professionnel, donc, en situation de travail. Dès lors, la compétence individuelle est de nature contingente et contextualisée (Le Boterf, 2013 ; Loué et Majdouline, 2015). Elle s'analyse et se comprend dans l'action, en dépassant la logique de l'attribut. Ainsi, « *avoir des compétences* » est une condition nécessaire mais non suffisante pour être reconnu comme compétent. En effet, un individu peut avoir des compétences mais ne pas savoir les combiner, les mobiliser en situation. Il ne sait donc pas agir avec compétence. Il est donc essentiel de comprendre « *qu'est-ce qu'agir avec compétence ?* » plutôt que « *qu'est-ce que la compétence ?* ». De la

logique d'action du dirigeant propriétaire dépend la capacité combinatoire de l'entreprise (Marchesnay, 2002 ; Julien, 2005). Une des caractéristiques de la petite entreprise tient à son potentiel de ressources limitées. La combinaison des compétences personnelles du dirigeant propriétaire est donc déterminante pour maintenir sa spécificité (Polge, 2003). Ainsi, ce n'est pas la possession de ressources distinctives qui constitue un avantage concurrentiel mais la capacité du dirigeant propriétaire à combiner des ressources existantes, transformant ainsi la capacité stratégique des entreprises. L'ajustement opéré par rapport à l'environnement dépendra de la capacité du dirigeant propriétaire à combiner de manière originale des ressources.

Selon Le Boterf (2002), les compétences du professionnel dépendent de trois axes différents. Tout d'abord, « *l'axe de l'activité* » représente la connaissance de la mise en action le plus souvent de façon routinisée. Puis, « *l'axe des ressources disponibles* » correspond aux ressources personnelles et de réseaux. Enfin, « *l'axe de la distanciation* » témoigne de la capacité du sujet à opérer un retour réflexif sur ses combinaisons et stratégies d'action antérieures. Le professionnel compétent est celui qui sait gérer une situation professionnelle complexe. Il sait notamment agir et réagir avec pertinence, en faisant preuve d'initiative face à l'urgence. Il est capable de combiner des ressources personnelles et de réseau et de les mobiliser dans un contexte pour une finalité déterminée. Le professionnel compétent sait mémoriser de multiples situations et faire un retour rétrospectif sur ses actions, lui permettant de savoir tirer des leçons de l'expérience. Nous reviendrons sur cette notion dans la partie III-2, intitulée « *L'acquisition des compétences du dirigeant propriétaire artisan* ».

Les compétences constituent la combinaison de ressources personnelles et des ressources de l'environnement (Musca, 2004 ; Dupouy, 2008). L'individu dispose ainsi d'une multitude de ressources pour « *agir avec compétence* ». Une personne compétente est un individu qui sait agir avec pertinence, dans un contexte particulier, en choisissant et en mobilisant à la fois des ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, ressources émotionnelles....) et des ressources de réseau (banques de données, réseaux documentaires, d'expertises...).

Le schéma ci-dessous illustre l'influence des ressources incorporées et de réseau sur les enjeux de l'organisation.

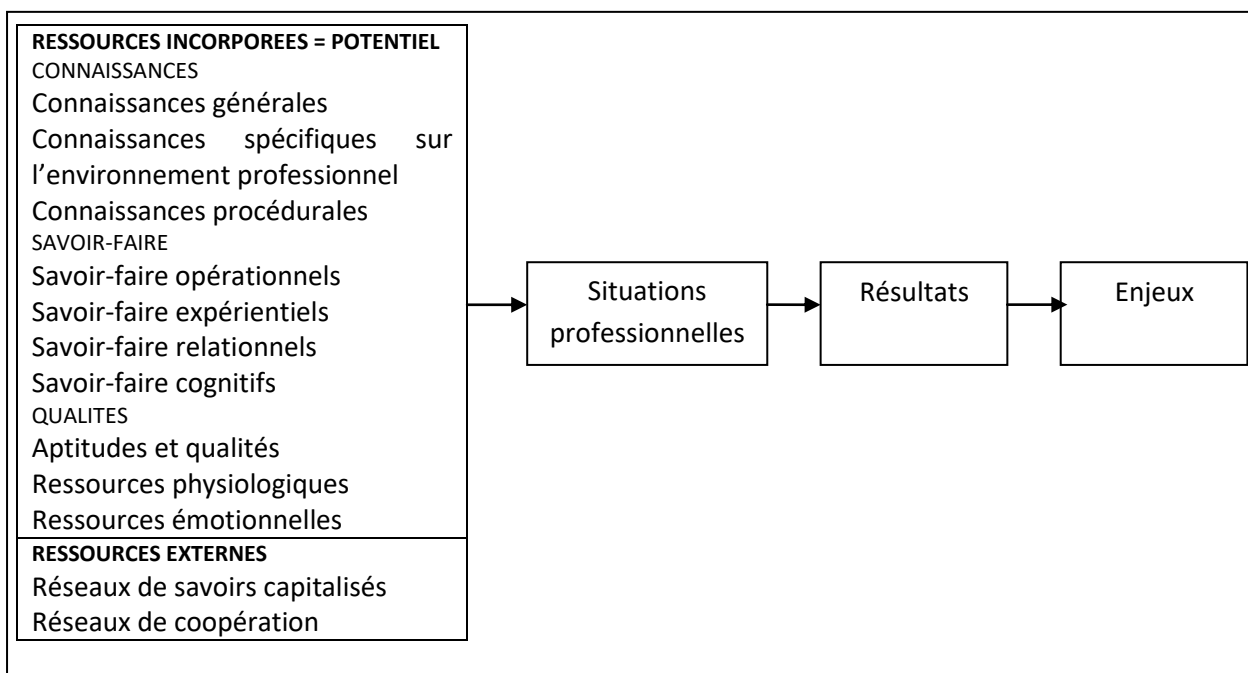


Schéma n°7 : Savoir agir en compétence - Schéma adapté Le Boterf (2002)

Les ressources externes sont objectivées, c'est-à-dire extérieures à l'individu. Le professionnel est de moins en moins compétent tout seul. La capacité à agir avec compétence dépend de la richesse de son environnement et de ses possibilités d'accès aux réseaux de ressources. Il s'agit par exemple des réseaux d'expertise, de banques et réseaux de données intégrées, de réseaux documentaires, d'associations professionnelles, observatoires, réseaux d'informations, réseaux clientèles, référentiels de procédure....Les ressources incorporées ou personnelles correspondent au potentiel de l'individu. Elles s'articulent autour des connaissances, des savoir-faire et des qualités de l'individu. Les connaissances générales existent indépendamment du contexte de travail et permettent à l'individu de comprendre une situation et d'effectuer un diagnostic. Les connaissances spécifiques concernent les savoirs du professionnel sur son environnement professionnel. Il s'agit de connaissances contextualisées, lui permettant d'agir de manière personnalisée, en fonction du contexte. Les connaissances procédurales permettent à l'individu de savoir comment procéder tout comme les savoir-faire opérationnels et expérimentiels, c'est-à-dire, la capacité à réaliser des gestes professionnels. Les savoir-faire relationnels permettent à l'individu de coopérer avec autrui et les savoir-faire cognitifs de raisonner en traitant, notamment, l'information. Ses aptitudes et qualités lui permettent de faire preuve d'intuition mais aussi de savoir gérer ses ressources physiologiques.

Type	Fonction	Mode principal d'acquisition
Connaissances générales = savoir objectif : concepts, savoirs disciplinaires, théories qui existent indépendamment des contextes de travail.	Savoir comprendre un phénomène, une situation, un problème, un procédé, effectuer un diagnostic	Education formelle Formation initiale et continue
Connaissances spécifiques sur l'environnement professionnel : connaissances sur le contexte interne et externe de l'activité professionnelle	Savoir s'adapter Savoir agir sur mesure	Formation continue et expérience professionnelle
Connaissances procédurales : description des procédures, méthodes, modes opératoires Différent des connaissances générales car dépendent d'une action à réaliser	Savoir comment procéder	Education formelle, formation initiale et continue
Savoir-faire opérationnels = capacités à réaliser des gestes professionnels relativement délimités : démarches, méthodes, procédures, instruments dont la personne maîtrise l'application pratique	Savoir procéder Savoir opérer	Expérience professionnelle
Savoirs et savoir-faire expérientiels : issus de l'expérience, de l'action. Difficilement exprimables : connaissances tacites, tours de main, façons de faire, coup d'œil, astuces, virtuosité	Savoir y faire	Expérience professionnelle
Savoir-faire relationnels : capacité d'écoute, de négociation, de travail en équipe, de travail en réseau	Savoir coopérer avec autrui Savoir se conduire	Expérience sociale et professionnelle
Savoir-faire cognitifs : opérations intellectuelles nécessaires à l'analyse de problèmes, la prise de décision But : inférer, c'est-à-dire créer des informations nouvelles à partir d'informations existantes	Savoir traiter l'information Savoir raisonner	Education formelle Formation initiale et continue Expérience sociale et professionnelle analysée
Aptitudes et qualités : caractéristiques de la personnalité : rigueur, force de conviction, curiosité d'esprit, initiative	Savoir s'engager	Expérience sociale et professionnelle Education
Ressources physiologiques	Savoir gérer son énergie	Education
Ressources émotionnelles : guident les intuitions, permet de ressentir une situation	Savoir ressentir une situation Savoir capter des signaux faibles	Education

Tableau n°37 : Les ressources incorporées - Tableau adapté de Le Boterf (2002)

L'intérêt du tableau ci-dessus réside, au-delà de son côté descriptif, dans l'identification des modes d'acquisition des différentes ressources.

Le Boterf (2005) aborde la compétence à travers une approche combinatoire. Ainsi, « *agir avec compétence* » est la résultante de trois composantes : « *le savoir agir, le pouvoir agir et le vouloir agir* ». Le « *pouvoir agir* » résulte de l'organisation du travail et, notamment, de l'environnement à travers le contexte facilitateur et les réseaux de ressources. Le « *vouloir agir* » concerne la reconnaissance, la confiance et l'image de soi. Enfin, le « *savoir agir* » est obtenu par les formations et le retour

réflexif du professionnel sur son expérience professionnelle. Le schéma ci-dessous illustre l'idée « *d'agir avec compétence* ».

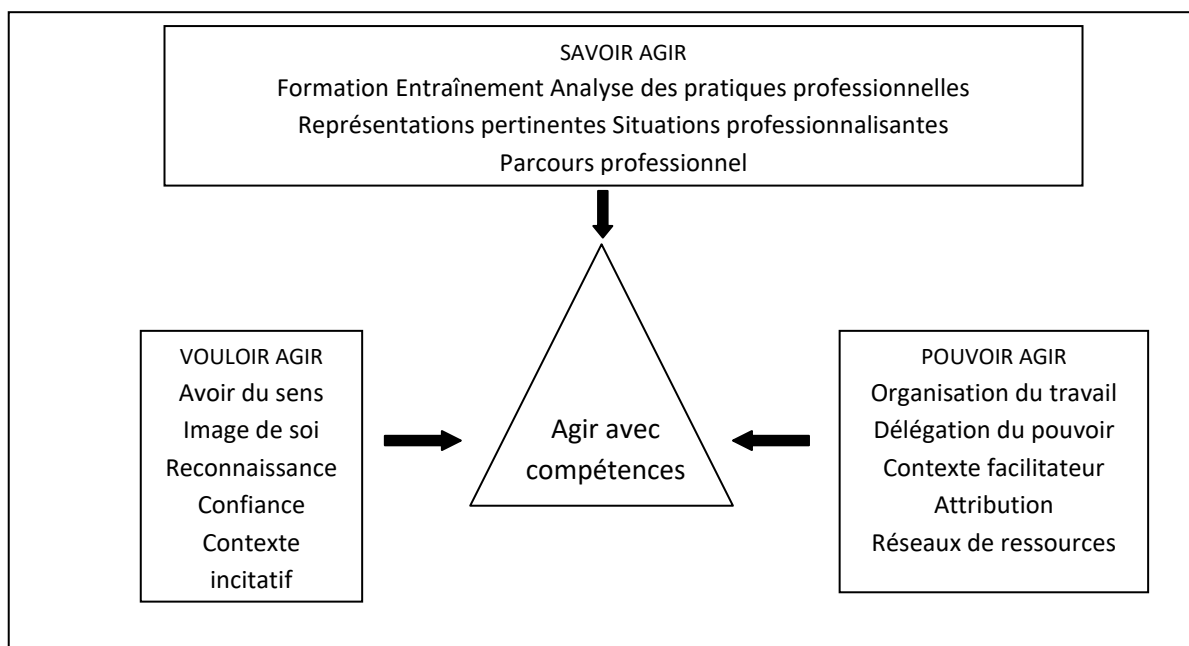


Schéma n°8 : « *Agir avec compétence* », Le Boterf (2002)

Seule l'action sur les trois pôles permettra d'augmenter la possibilité « *d'agir avec compétence* ». L'organisation du travail exerce une influence sur la gestion des compétences. Ainsi, une organisation taylorienne aura tendance à réduire la compétence à l'exercice d'un savoir-faire et l'exécution d'opérations prescrites. En revanche, une organisation de travail plus ouverte, telle une entreprise artisanale, exigera polyvalence, initiative, gestion de situations complexes, et une conception de la compétence davantage axée sur le « *savoir agir* ».

La compétence, selon Le Boterf (2013), implique donc une dynamique, évolutive dans l'action. Elle représente une construction originale en fonction de l'expérience de l'individu et du contexte (Dejoux, 2001). L'objectif est d'analyser les compétences de l'artisan et de comprendre leur incidence sur la pérennité de son organisation. La « *compétence* » sera abordée ainsi, en fonction des actes du dirigeant propriétaire artisan. Partant du préambule que plus de la moitié des entreprises disparaissent au bout des 5 ans d'existence (Picard, 2006), il s'agit bien d'étudier le dirigeant propriétaire artisan dans l'action, c'est-à-dire face à la pérennité de son organisation. L'objectif est de comprendre les mécanismes explicatifs de la pérennité organisationnelle de l'entreprise artisanale et d'identifier dans ce cadre différentes configurations stratégiques et combinaisons de compétences.

III-2. L'acquisition de compétences par le dirigeant propriétaire artisan

« Cette évolutivité est liée, non seulement aux péripéties et manœuvres mais également aux processus d'apprentissage, au travers d'essais et d'erreurs, de tâtonnements, mais aussi de l'acquisition progressive de savoir-faire, qui confèrent progressivement à l'entreprise sa compétence distinctive » (Marchesnay et Fourcade, 1997, p. 83).

« Agir avec compétence » (Le Boterf, 2002, 2013) suppose une capacité réflexive de l'individu sur ses expériences professionnelles qui lui servira à apprendre dans l'action. Le développement de l'entreprise artisanale se construit à partir d'un noyau de compétences fortement stratégiques, détenues par un petit nombre d'individus. Le dirigeant propriétaire artisan est le moteur de son organisation. Il joue un rôle central dans le repérage du cœur de métier de l'entreprise, du développement et de l'évolution des ressources et des compétences (Ahuja et al, 2005). Son rôle est de faire converger les ressources et les compétences, au service de la pérennité de son organisation (Marchesnay, 2002). L'effet de taille est une particularité propre à la petite entreprise. Le dirigeant propriétaire doit, ainsi, exécuter les différentes activités fonctionnelles de son entreprise : la commercialisation, la finance, la production, le personnel (Bayad, Boughattas, 2008). Le processus entrepreneurial est le résultat d'un apprentissage dynamique et évolutif dans le temps (Aubret et al., 2002 ; Rouby, Thomas, 2004 ; Bayad, Boughattas, Schmitt, 2006). La compétence individuelle du dirigeant propriétaire résulte d'une combinaison de compétences pratiques, théoriques et sociales (Jolis, 1998). La formation du dirigeant propriétaire artisan est indissociable de la culture d'entreprise que lui transmet sa famille proche, la communauté de pairs et la société en règle générale (Bayad, Boughattas, Schmitt, 2006). Elle est déterminée par les connaissances acquises lors de la formation initiale et durant le parcours professionnel mais, également, par l'expérience en situation de travail et le comportement dans l'entreprise. Le dirigeant propriétaire accumule ainsi des compétences à mesure de la diversité des situations qu'il peut rencontrer (Fayolle, Omrane, 2011) et de la faculté à mobiliser des réseaux (Zarifian, 1999). La pérennité de l'entreprise artisanale dépend de la personnalité et des compétences du dirigeant propriétaire. La stratégie suivie est le reflet de ses valeurs, ses intentions qui découlent de l'ensemble de son processus individuel d'apprentissage, façonné au fil du temps, par rapport à ses antécédents familiaux, son expérience professionnelle, sa formation, ses relations passées ou actuelles (Bayad, Garand, 1998). L'objectif de cette section est de comprendre comment les dirigeants propriétaires artisans acquièrent des compétences et les font évoluer. Nous nous intéresserons alors au rapport du dirigeant propriétaire avec la formation. Enfin, un focus sera réalisé sur les spécificités de l'acquisition des compétences managériales et techniques et l'importance du réseau.

Aubret et al. (2006) mettent en avant l'aspect combinatoire dans leur définition de la compétence individuelle : « une combinaison de multiples ressources (liées à

l'expérience ou à la formation d'une personne mais aussi à la situation de travail dans laquelle elle se trouve rend une personne au travail « capable de » dans un contexte précis ». La compétence s'acquiert dans un processus personnel et social qui combine à la fois des apprentissages théoriques et des apprentissages expérientiels (Parlier, 1998). Le dirigeant propriétaire a besoin, sans cesse, d'étoffer ses compétences pour assurer la pérennité de son entreprise. Il existe plusieurs manières pour le chef d'entreprise d'acquérir des compétences. Elles peuvent être innées, avoir été importées ou s'être développées dans le cours même de l'activité (Huber, 1991). Les dirigeants propriétaires acquièrent de nouvelles compétences grâce à l'auto-formation, l'apprentissage par l'expérience (dans l'action), et la formation informelle (apprentissage collectif...). Trois formes principales d'acquisition des compétences peuvent être définies : l'apprentissage expérientiel, l'expérimentation et le réseau relationnel (Boughattas, Bayad, 2008). De manière générale, dans la carrière d'un professionnel, le diplôme a une forte influence, puis, vient l'expérience (Moatti et al, 2000). L'acquisition des compétences du dirigeant propriétaire artisan se caractérise par une immersion dans la pratique dès le début de son cursus de formation, via l'apprentissage. L'apprentissage dans l'action et l'expérience en situation sont omniprésents dans le processus d'acquisition des compétences du dirigeant propriétaire (Gibb, 1997 ; Aldrich, Martinez, 2001 ; Rae, Carswell, 2001 ; Corbett, 2005 ; Cope, 2005 ; Politis, 2005 ; Aouni, Surlemont, 2007). L'apprentissage expérientiel permet la connaissance acquise par un individu d'une activité grâce une longue période de pratique (Auroux, Well, 1984). L'expérimentation consiste dans la démultiplication de séquences d'essai-erreur qui permettent l'acquisition de compétences, l'erreur représentant dans ce cadre l'écart entre l'intuition et le résultat obtenu (Argyris, Schön, 1978). Enfin, le dirigeant propriétaire artisan acquiert ses compétences via les relations qu'il entretient avec son réseau. L'étude réalisée par Boughattas et Bayad (2008) démontre que les dirigeants propriétaires artisans reconnaissent l'apprentissage expérientiel et les communications informelles via les réseaux, comme les meilleurs moyens d'accumuler des compétences. Ces pratiques routinières, et largement tacites, accumulées au cours de l'histoire de l'entreprise, façonnent à mesure le projet de développement de l'entreprise artisanale (Schieb-Bienfait et al., 2009).

L'acquisition des compétences est un processus spécifique chez le dirigeant propriétaire d'une TPE artisanale. Le rôle de formateur est, bien souvent, endossé par le dirigeant propriétaire artisan. Pacitto et al. (2002) précisent ainsi que le mode de création des ressources dans la TPE dépend fortement des processus d'interaction personnalisés et informels entre les dirigeants et les salariés. Cette transmission du savoir-faire est tout à fait propre au monde artisan pour qui le « *tour de main* » s'acquiert par la pratique et la répétition. L'hypothèse selon laquelle la compétence ne correspond pas à une accumulation de savoirs mais à une organisation de ces connaissances et leur juste mobilisation dans l'action s'applique d'autant mieux au dirigeant propriétaire artisan. Mira Bonnardel (2000) citait à cet effet que « *la compétence émerge par l'action qui produit de la compétence* ». La

relation proxémique entre le dirigeant et les salariés, ainsi que le principe fondateur de l'apprentissage, incitent d'autant plus au transfert de compétences tacites (Lepley, 2002).

L'idée que la formation initiale est le vecteur essentiel du développement des compétences a été remise en cause (Aubret et al., 2002). La formation doit être envisagée de manière permanente, « *tout au long de la vie* ». ⁶⁸ La société du diplôme doit migrer vers une société de la compétence et doit dépasser le clivage du manuel d'un côté et de l'intellectuel de l'autre (Martin, Sachetti, 2010). Notre culture considère qu'un individu ayant fait des études généralistes est plus facilement adaptable. Pourtant, l'idée reçue veut que : « *quand on est devenu compétent dans un métier, on en apprend facilement un autre si l'on veut* » (Martin, Sachetti, 2010, p. 36). Les dirigeants propriétaires artisans ont, grâce à leur rapport au travail et à la relation à la clientèle, une capacité à changer de métier. « *Une fois cette compétence acquise, elle se transfère partout ailleurs* » (Martin, Sachetti, 2010, p. 36). En règle générale, les petites entreprises n'ont que faiblement recours à la formation. Pourtant, les études démontrent qu'il existe une corrélation positive entre le niveau de formation du dirigeant propriétaire et la performance des petites et moyennes entreprises (OCDE, 2002). Deux profils de dirigeants propriétaires se distinguent selon la filière de formation et l'acquisition du savoir-faire : « *l'artisanat traditionnel* », formé en apprentissage et « *l'artisanat d'installation* », avec un parcours scolaire plus classique (Richomme, 2006). Les traits de caractère du dirigeant propriétaire font qu'il est, habituellement, peu perméable aux arguments méthodologiques et rationnels d'une formation. Il opte davantage pour la simplicité cognitive et la gestion intuitive (Julien, Marchesnay, 1987). En fonction de ses traits de caractère, son expérience, la difficulté des situations qu'il peut rencontrer, sa formation initiale, le dirigeant propriétaire sera ouvert à apprendre ou à déléguer. Les dirigeants propriétaires n'ont généralement pas une bonne image des programmes de formation, principalement parce qu'ils ne les trouvent pas assez personnalisés et souvent axés sur la phase de création ou de démarrage de l'entreprise (Julien, Marchesnay, 1987). Ils la perçoivent par ailleurs comme « *contraignante* » (Bayad et al., 2006).

Les chambres des métiers proposent aux dirigeants propriétaires un certain nombre de modules de formation, quasi-gratuits, pour acquérir des compétences sur les fonctions transversales de la gestion d'entreprise. Pourtant, la formation est souvent vécue comme trop contraignante par les dirigeants propriétaires qui éprouvent des difficultés à se rendre disponibles, même s'ils sont conscients, pour certains, de leurs carences. Le Directeur de la Chambre des Métiers de Vendée ⁶⁹ souligne, à ce propos, la difficulté d'amener les artisans à être accompagnés, conseillés et formés. Le crédit de formation de 7 jours gratuits par an n'est pas utilisé par les artisans, par manque de temps ou par ignorance. « *Dans la majorité des cas,*

⁶⁸ Michel Crozier lors du colloque « compétences » de Deauville en 1998

⁶⁹ Cf. annexe n°1 – Synthèse de l'entretien d'expert avec F. Danieau, Directeur de la CDM Vendée

les artisans sont myopes et ne voient pas l'intérêt à participer à une formation »⁷⁰. Les chefs d'entreprise n'ont pas conscience de leurs carences en compétences (pour 70 % d'entre eux). Ils ignorent le fait que toutes les fonctions sont fondamentales : produire/vendre, administrer l'entreprise (« gérer » les RH, la finance...), innovation (investissement, charges...), entreprendre et décider. En règle générale, les chefs d'entreprises artisanales ont tendance à se former aux métiers, car ils sont plus à l'aise avec l'objet et leur réseau de confrères. C'est surtout vrai pour l'entrepreneur PIC volontaire pour améliorer ses compétences techniques. L'entrepreneur CAP cherche, inversement, à déléguer la partie technique pour ne se consacrer qu'à la partie de gestion entrepreneuriale (Julien, Marchesnay, 1987).

La formation initiale, les expériences professionnelles, le comportement ou encore le milieu social et familial, sa motivation vers des apprentissages nouveaux sont autant de critères à prendre en compte dans le système de formation du dirigeant propriétaire (Marchesnay, 2003). L'expression des besoins en formation est un élément déterminant dans la réceptivité des dirigeants propriétaires à la formation. En effet, comme le souligne François Danieau, Directeur de la Chambre des métiers de Vendée, il peut exister une forte distorsion entre les besoins ressentis par les dirigeants propriétaires et l'analyse qui en est faite par les professionnels de la formation. Outre l'expérience acquise dans l'action, la formation est pourtant une des voies essentielles pour améliorer ses compétences entrepreneuriales. Il s'agit d'aider le dirigeant propriétaire de TPE à passer du métier artisanal, où l'on applique des techniques et des règles, à la profession et la mise en œuvre de stratégies. Le dirigeant propriétaire choisit d'apprendre (via la formation), soit de déléguer (faire faire). Le dirigeant propriétaire choisit une option, plutôt que l'autre, en fonction de son implication dans l'action, de son rythme de travail mais aussi des phases clés de l'entreprise. Les attentes des dirigeants propriétaires varient en fonction de caractéristiques psychologiques générales, de l'état de leurs connaissances et expériences, de leurs opinions sur les pratiques de gestion et de leurs préjugés par rapport aux institutions de formation. Leur stratégie de gestion (intuitive ou rationnelle), leur ouverture d'esprit et leur faculté cognitive vont les amener à un état de réceptivité différent (Julien, Marchesnay, 1987).

⁷⁰ F. Danieau, Directeur de la CDM Vendée

Le tableau ci-dessous fait état de l'influence de la formation sur les compétences et qualités requises chez les gestionnaires en fonction.

Qualités et compétences	Influence par la formation
<u>Esprit d'entreprise</u> : capacités d'anticipation, d'ouverture, de flair, de défi	Faible ou nulle
<u>Compétences conceptuelles</u> : capacités d'analyse, à formuler des objectifs, à coordonner, à traiter de l'information	Moyenne ou forte
<u>Compétences sociales</u> : capacité à créer un climat relationnel favorable, d'être à l'écoute, de faire confiance	Faible
<u>Sens de l'action</u> : rythme de travail soutenu, contrôle de soi, acceptation de l'adversité, sens de la décision	Nulle
<u>Compétences techniques</u> : connaître le secteur d'activité de l'entreprise, diverses disciplines	Forte

Tableau n° 38 : Compétences et qualités requises chez les gestionnaires en fonction et influence de la formation
Julien et Marchesnay (1987)

Les dirigeants propriétaires ont, en règle générale, une mauvaise image des organismes et des formations proposées. Les formations sont jugées inadaptées, les programmes stéréotypés et surtout destinés aux créateurs d'entreprise. Pourtant, la formation permettra d'améliorer, pour une bonne part, les compétences du dirigeant propriétaire (habiletés conceptuelles et techniques notamment). En revanche, l'esprit d'entreprise, le sens de l'action sont acquis au travers d'un contexte familial et social, porteurs de valeurs, qui constituent l'idéologie et les traits de caractère du dirigeant propriétaire peu perméable aux arguments méthodologiques et rationnels d'une formation. Le processus d'apprentissage et d'acquisition de compétences nécessite des prédispositions, c'est-à-dire des aptitudes facilitatrices (telles les capacités de raisonnement, de mémoire, d'agilité mentale...), décelables à partir des traits de personnalité.

Les dirigeants propriétaires artisans se distinguent par leur tendance à opter pour des stratégies intuitives. Pourtant, ce que les dirigeants propriétaires nomment « *intuition* » ressemble davantage à l'incorporation de méthodes, de logiques de raisonnement, d'actions acquises par l'expérience et par le système d'essai-erreur. A partir de cette approche, les dirigeants propriétaires artisans acquièrent « *une intelligence pratique* » qui leur permet de prendre des décisions, en fonction de l'analyse qu'ils font du marché (Cognie, 2009). L'apprentissage est le fruit d'un cumul d'expériences qui s'inscrivent dans la mémoire du dirigeant propriétaire et qui servent de socle à sa prise de décision future. C'est le principe d'apprentissage en simple et double boucle d'Argyris et Schön (1978). L'entreprise artisanale accumule des compétences, à mesure de son histoire, et ce cumul permet l'émergence de nouvelles compétences (Bréchet et al., 2009 a). Plus la diversité des situations augmente, plus l'individu apprend vite et mieux (Zarifian, 1999). Le processus d'apprentissage du dirigeant propriétaire artisan contribue progressivement à la compétence distinctive de son entreprise (Marchesnay, Fourcade, 1997) et à sa pérennité (Mignon, 2002). « *L'intelligence pratique* » permet au dirigeant propriétaire

de connaître profondément son marché mais aussi de gagner en légitimité auprès de ses salariés et ses pairs.

Cette vision des compétences, comme un processus continu, évoluant au gré de l'expérience et de la formation de l'individu, invite à s'intéresser à la représentation dynamique de la mise en œuvre de la compétence individuelle. Cécile Dejoux (2001) propose une illustration de cette représentation dynamique à travers le schéma suivant.

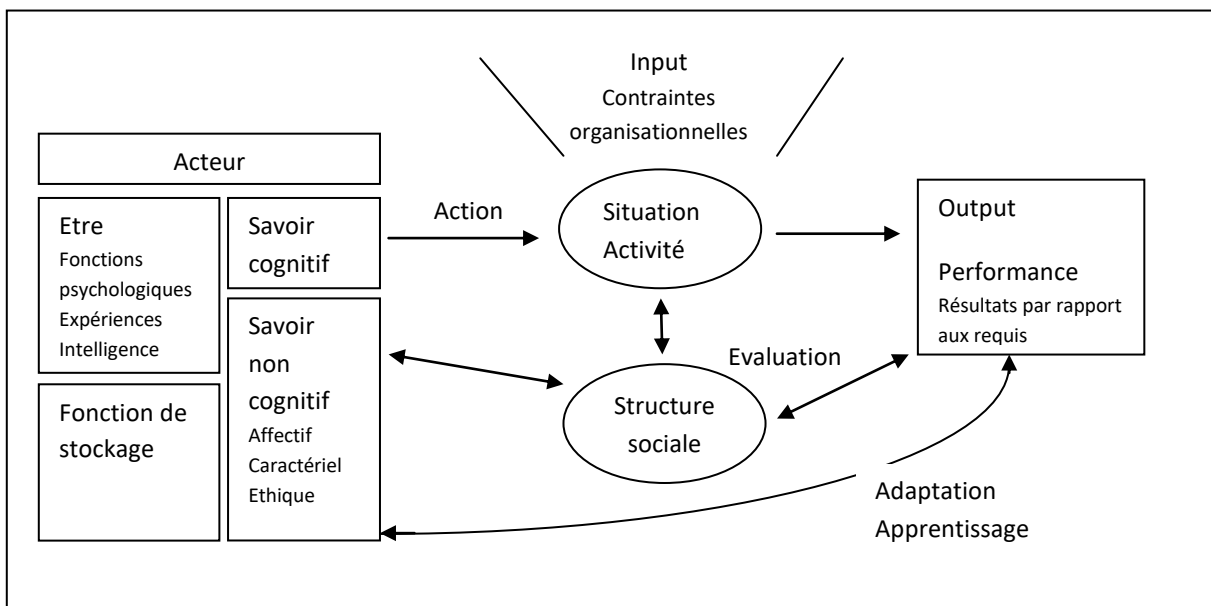


Schéma n°9 : Représentation dynamique de la mise en œuvre de la compétence individuelle, Dejoux (2001)

L'objectif de ce modèle est de donner une représentation de la compétence individuelle, dans une perspective cognitiviste et dans ses liens avec la notion de performance. Il est important de souligner les limites de cette approche qui ne prend en compte que les manifestations visibles de la compétence. L'acteur détient des savoirs cognitifs, non cognitifs (affectifs, liés au traits de caractère et liés à l'éthique), des fonctions psychologiques, une intelligence propre, une expérience. Il possède un stock de savoirs qu'il utilise et enrichit au fil des expériences. L'activité de travail correspond au contexte dans lequel la compétence de l'individu s'exprime et se façonne. Elle est soumise à un ensemble de contraintes extérieures changeantes. La compétence se manifeste dans la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage. L'acteur (association d'un être et de savoirs) s'adapte à une situation professionnelle, soumise à des contraintes organisationnelles. Ce processus procure à l'individu un enrichissement en compétences grâce à ses facultés d'adaptation et d'apprentissage.

L'avenir des entreprises artisanales dépend de la capacité à combiner des compétences managériales et techniques (Polge, 2010 a). La compétitivité de l'entreprise artisanale repose sur l'entretien de l'expertise du dirigeant propriétaire (Marchesnay, 2004). Le dirigeant propriétaire artisan a tendance à se concentrer sur ses compétences techniques. Issu la plupart du temps d'une trajectoire classique via

l'apprentissage, sa légitimité repose sur la reconnaissance par ses pairs de son savoir-faire et de ses compétences techniques. Le dirigeant propriétaire artisan choisit le plus souvent de prendre en charge les activités qu'il pense être capable de réaliser et a tendance à éviter les activités qu'il estime ne pas être en capacité de mener à bien (Bandura, Levy, Leboyer, 1992). C'est ce qu'illustre la dimension du « *vouloir agir* ».

Le rapport au métier, et à ses compétences techniques, permet au dirigeant propriétaire d'avoir une aptitude plus grande à la prise de risque (Cognie, 2009). L'acquisition de ses compétences techniques est basée sur la routinisation de ses gestes et la reconnaissance par ses pairs. On dit souvent du dirigeant propriétaire qu'il est comme « *un apprenti conducteur* », qui apprend à conduire, en construisant simultanément son véhicule (Albert, Fayole, Marion, 1994) ou encore « *un pilote* » qui doit à chaque fois construire son avion, avant de prendre les airs (Marchesnay, 2000). Les compétences techniques du dirigeant propriétaire artisan reposent sur sa capacité à mettre en œuvre des solutions, à partir de son expérience, constituée par une démarche inductive et expérimentale. Cette forme de processus intégré de fabrication aboutit à la routinisation de la production et s'illustre à travers la notion de « *métis* », développée par M. Détéienne et JP Vernant (1992). Ce concept pourrait se définir comme « *une forme d'intelligence, engagée dans la pratique, qui s'acquiert dans le temps, avec l'expérience* ». Le rôle de producteur du dirigeant propriétaire se fonde sur cette intériorisation des processus de fabrication et la découverte de « *combines* » ou « *ficelles de métiers* » qui lui permettent d'optimiser son rythme de production par « *la routine* ». Le dirigeant propriétaire se définit lui-même comme « *un bon combinard* ». Il trouve une manière simple et efficace à chaque situation, tant sur l'outillage, les gestes, la matière, les procédures. « *Ces combines* » lui permettent d'optimiser sa productivité et de répondre à des contraintes économiques, en gagnant du rythme sur sa production. C'est là que la notion de « *routine* » intervient. Fruit d'une longue expérience, de longues heures de répétition, du métier, elle représente la « *compétence du temps* », le fruit d'une succession de tâtonnements, d'essais-erreurs, qui se maintient aussi par l'expérience et la pratique. La plupart des « *combines* » des dirigeants propriétaires se construisent par des expériences empiriques et répondent à l'adage : « *c'est en faisant, qu'on apprend* ». La routine conduit à une forte intériorisation du métier. Les dirigeants propriétaires artisans adoptent davantage les expressions « *avoir le coup de main* », « *avoir l'œil* »...connotées plus positivement que le terme de « *routine* ». Philippe Carré et Sophie Tiévant (1990) s'expriment à ce sujet : « *il est vraisemblable que jamais le robot n'acquerra les tours de mains des compagnons sans doute parce que dans ceux-ci s'insèrent une part d'improvisation, d'inconnu, d'intuition issue des années de pratique* ».

Le transfert des compétences techniques existe du dirigeant propriétaire à l'apprenti. Le dirigeant propriétaire apprend de ses pairs « *le tour de main* », « *le coup d'œil* »...par la répétition et la routinisation de ses gestes...et obtient, ainsi, la

reconnaissance de ses pairs. La compétence prend naissance à la suite de la reconnaissance d'un collectif (Dejoux, 2001). Ce n'est pas le cas pour les compétences managériales. Le dirigeant propriétaire n'a pas acquis de compétences managériales ni par la formation, ni par le transfert de compétences via son maître d'apprentissage. Le dirigeant propriétaire entretient un rapport de proximité avec son marché (Cognie, 2009). Cette gestion particulière lui permet de renforcer la connaissance de ses concurrents et de ses clients et d'obtenir des informations via son réseau relationnel. Il n'utilise pas les méthodes de gestion classiques, propres à la grande entreprise, mais, à mesure du temps, il met en place ses propres schémas empiriques, issus de son expérience personnelle pratique. Le dirigeant propriétaire devient ainsi capable d'analyser les forces et faiblesses, opportunités et menaces du marché. Il optimise sa connaissance du marché, grâce à l'expérience acquise à mesure de la diversité des situations professionnelles mais aussi au fil de ses rencontres (Dubuisson, Quellier, 2003). Les dirigeants propriétaires pensent leurs connaissances de leur domaine d'activité et des méthodes de gestion suffisantes. Pourtant, les faits sont bien différents (Julien, Marchesnay, 1987). L'étude réalisée par Bayad, Boughattas et Schmitt (2006) démontre qu'aucun dirigeant propriétaire artisan n'a de formation en gestion.

Le dirigeant propriétaire artisan mobilise et coordonne ainsi un ensemble de compétences individuelles mais aussi relationnelles. Les relations sociales font partie intégrante du potentiel ressources de l'entreprise artisanale (Boutiller, 2009). Elles représentent les relations formelles (Etat, banque, autres entreprises, centres de recherche.....) et les relations informelles (famille, amis, voisins, collègues....). L'absence de fonctions support accentue d'autant plus l'importance des compétences relationnelles du dirigeant propriétaire, dans ses échanges par rapport aux différents acteurs de son environnement ou aux échanges informels avec les communautés de pratique, caractéristiques du secteur des métiers (Bayad, Boughattas, Schmitt, 2006). Le réseau relationnel de l'entrepreneur est essentiel (Marchesnay, 2004). Granovetter (2006) démontre ainsi que la réussite, notamment dans la petite entreprise, n'est possible qu'en ayant recours aux compétences sociales. Les réseaux pallient ainsi aux ressources internes limitées et participent à la consolidation d'une identité commune, celle décrite par Picard (2006) dans le « *système identitaire artisanal* » (Polge, 2010 a). Le dirigeant propriétaire s'appuie sur l'identité métier, issue de valeurs et d'une culture collective, transmises par l'apprentissage et relayées par les organismes de métiers (Picard, 2006). L'intérêt du réseau réside dans l'hétérogénéité des connaissances qui y circulent (Rodan, Galunic, 2004).

Le processus d'acquisition des ressources dépend donc de la sensibilité du dirigeant propriétaire, de ses caractéristiques personnelles et de son réseau de relations. Les réseaux des entreprises artisanales sont mobilisés, de manière plus ou moins intense, pour recueillir ou produire de l'information (Picard, Thevenard-Puthod, 2009). Ils se caractérisent par leur étroitesse, notamment sociale et géographique

(Picard, Thevenard-Puthod, 2009). Le capital social augmente à mesure de l'ancienneté et de l'expérience du dirigeant propriétaire artisan et de sa capacité à entretenir son réseau (Krauss, 2009). Les dirigeants propriétaires, suivant leurs profils, n'ont pas le même rapport au réseau. La typologie de Jaouen (2008) et Jaouen et Tessier (2008) démontre que si « *l'alimentaire* » n'a pas de réseau et travaille seul, « *le carriériste* » ou « *le paternaliste* » préfèrent s'entourer de collaborateurs. « *L'hédoniste* » peut, lui, travailler seul ou accompagné. Dans le même ordre d'idée, Boutiller et al. (2008), évoquent l'influence du diplôme sur les sollicitations du réseau et notamment les institutions ou partenaires financiers. Contrairement à « *l'entrepreneur traditionnel* », peu diplômé, et qui déteste « *la bureaucratie* », « *l'entrepreneur technologique* », diplômé, n'hésite pas à solliciter les institutions et les partenaires bancaires.

Le dirigeant propriétaire artisan doit, à la fois chercher à se démarquer des entreprises du même secteur et à s'y intégrer afin d'y obtenir du soutien. Le réseau permet au dirigeant propriétaire, par exemple, d'acquérir de nouvelles compétences, notamment managériales (Paradas, Polge, 2010), ou de se faire aider pour des tâches qu'il ne sait pas mener à bien ou pas aussi bien. Le dirigeant propriétaire améliore ses compétences en gestion en les associant presque systématiquement à des compétences relationnelles (Paradas, Polge, 2010). Il peut être amené, plutôt que d'acquérir lui-même les compétences, à déléguer à un tiers que le dirigeant estime plus compétent. Evaluer les compétences d'un individu consiste « *à vérifier qu'une personne possède les savoirs et qualités exigés dans une activité particulière* ». (Aubret et al., 2002). Ceci suppose que « *les savoirs et qualités* » soient définies précisément et que l'évaluation soit réalisée par une personne les possédant. La représentation mentale que les personnes se font de leurs compétences dépend en grande partie du fait qu'elles possèdent ces compétences (Paradas, Polge, 2010). Or, du fait de la spécificité de l'entreprise artisanale, le dirigeant propriétaire artisan se doit d'être « *un bon producteur* » et « *un bon gestionnaire* ». Préférant en règle générale son métier, il se retranche vers ce qu'il connaît en déléguant éventuellement le reste. La délégation représente un risque pour le dirigeant propriétaire artisan, soucieux de préserver son indépendance. Afin de minimiser ce risque, le dirigeant propriétaire sollicite la confiance en son réseau relationnel qui joue ainsi le rôle d'un « *réducteur de risque* ». Il aide le dirigeant à prendre de la distance et le rassure dans sa prise de décision (Paradas, Polge, 2010).

En résumé...

Une approche dynamique des compétences

OBJECTIF : EXPLIQUER EN QUOI LE CONCEPT DE COMPÉTENCE DE LE BOTERF (2002, 2013) CONSTITUE UN CADRE CONCEPTUEL PERTINENT POUR COMPRENDRE LE RÔLE DES COMPÉTENCES DU DIRIGEANT PROPRIÉTAIRE ARTISAN DANS LA PÉRENNITÉ DE SON ORGANISATION



« *Agir en compétence* » suppose d'être capable de susciter des combinaisons de ressources pertinentes pour gérer des situations professionnelles en vue d'atteindre des résultats afin de répondre à des enjeux. S'agissant d'un processus complexe et dynamique, le dirigeant propriétaire acquiert de nouvelles compétences dans le temps, principalement par le biais de l'expérience dans l'action et les réseaux.

Cette section avait pour objectif d'expliquer le concept de compétence et en quoi il constitue un cadre conceptuel pertinent pour comprendre le rôle des compétences du dirigeant propriétaire artisan dans la pérennité de son organisation. Dans un premier temps, le concept de « *compétence* », de Le Boterf (2002, 2013) a été expliqué, notamment, les notions de « *ressources incorporées* » et de « *réseau* » et la systémique « *agir en compétence* », organisée autour du « *pouvoir agir, vouloir agir et savoir agir* ». S'agissant d'une approche processuelle, un focus fut ensuite réalisé sur l'acquisition des compétences du dirigeant propriétaire artisan.

Cette recherche entend partir de l'acceptation que les éléments ne peuvent être considérés selon leurs qualités propres, mais en fonction de leurs rapports interactifs avec les autres (Lewin, 1975). Le cadre théorique de Le Boterf (2002, 2013) dépasse le cadre de la trilogie du « *savoir, savoir-faire, savoir-être* » et la logique d'attributs. Le concept de « *compétence* » représente un processus complexe et dynamique. « *Agir en compétence* » suppose d'être capable de susciter des combinaisons de ressources pertinentes pour gérer des situations professionnelles, en vue d'atteindre des résultats, afin de répondre à des enjeux. Les ressources sont liées à l'environnement, c'est-à-dire extérieures à l'individu et incorporées (ou personnelles), correspondant au potentiel de l'individu. Une des caractéristiques de l'entreprise artisanale s'illustre dans son potentiel de ressources limitées. La combinaison du dirigeant propriétaire est donc déterminante pour maintenir sa spécificité (Polge, 2003). L'objectif est d'analyser les compétences de l'artisan et de comprendre leur incidence sur la pérennité de son organisation. La « *compétence* » sera abordée ainsi en fonction des actes du dirigeant propriétaire artisan. Partant du préambule que plus de la moitié des entreprises disparaît au bout des 5 ans d'existence (Picard, 2006), il s'agit bien d'étudier le dirigeant propriétaire artisan dans l'action et de comprendre les mécanismes explicatifs de la pérennisation de son organisation par l'analyse de ses combinaisons de compétences.

La compétence représente une construction, originale et permanente, en fonction de l'expérience de l'individu et du contexte (Dejoux, 2001). Ainsi, le processus entrepreneurial est le résultat d'un apprentissage dynamique et évolutif dans le temps (Aubret et al., 2002 ; Rouby, Thomas, 2004 ; Bayad, Boughattas, Schmitt, 2006). Le dirigeant propriétaire artisan joue un rôle central dans le repérage du cœur de métier de l'entreprise, du développement et de l'évolution des ressources et des compétences (Ahuja et al, 2005). Son rôle est de faire converger les ressources et les compétences au service de la pérennité de son organisation (Marchesnay, 2002). Trois formes principales d'acquisition des compétences peuvent être définies : l'apprentissage expérientiel, l'expérimentation et le réseau relationnel (Boughattas et al., 2006). L'apprentissage dans l'action et l'expérience en situation sont omniprésents dans le processus d'acquisition des compétences du dirigeant propriétaire (Gibb, 1997 ; Aldrich, Martinez, 2001 ; Rae, Carswell, 2001 ; Corbett, 2005 ; Cope, 2005 ; Politis, 2005 ; Aouni, Surlemont, 2007). Les dirigeants propriétaires artisans, selon leurs profils, sont majoritairement fermés à la formation. Ils préfèrent largement créer leurs propres démarches empiriques, à partir de leurs expériences en développant « *une intelligence pratique* » (Cognie, 2009). L'apprentissage est le fruit d'un cumul d'expériences qui s'inscrivent dans la mémoire du dirigeant propriétaire et qui servent de socle à sa prise de décision future. Le dirigeant propriétaire s'adapte ainsi à des situations variées et propose des solutions en fonction. Il retire ainsi de nouvelles compétences, « *les compétences marginales* » (Dejoux, 2001). L'avenir des entreprises artisanales repose sur la capacité à combiner des compétences managériales et techniques (Polge, 2010 a). Le dirigeant propriétaire artisan a tendance à se concentrer sur les activités qu'il pense être capable de réaliser et a tendance à éviter les activités qu'il ne se croit pas capable de mener à bien (Bandura, Levy, Leboyer, 1992). Le rapport au métier, et à ses compétences techniques, permet au dirigeant propriétaire d'avoir une aptitude plus grande dans la prise de risque (Cognie, 2009). Le dirigeant propriétaire n'a pas acquis de compétences managériales ni par la formation, ni le transfert de compétences via son maître d'apprentissage. Il acquiert là aussi ses compétences dans l'exercice pratique de son métier. Le dirigeant propriétaire artisan mobilise et coordonne ainsi un ensemble de compétences individuelles mais aussi relationnelles. Les relations sociales font partie intégrante du potentiel ressources de l'entreprise artisanale (Boutiller, 2009). Elles pallient, notamment, aux ressources internes limitées, permettent au dirigeant propriétaire d'acquérir de nouvelles compétences (Paradas, Polge, 2010), et participent à la consolidation d'une identité commune, celle décrite par Picard (2006) dans le « *système identitaire artisanal* » (Polge, 2010 a). Les réseaux sont constitués des relations formelles (Etat, banque, autres entreprises, centres de recherche.....) et les relations informelles (famille, amis, voisins, collègues.....). Les communautés de pratiques, caractéristiques du secteur des métiers, légitiment le dirigeant propriétaire artisan dans l'exercice de son métier, via ses compétences techniques (Bayad, Boughattas, Schmitt, 2006 ; Jaouen, 2008 ; Jaouen, Tessier, 2008 ; Boutiller et al., 2008). Jaouen (2008) évoque des sollicitations du réseau diversifiées, en fonction du profil des dirigeants

propriétaires. Préférant, en règle générale, se concentrer sur leur métier, ils se retranchent vers ce qu'ils connaissent, en déléguant éventuellement le reste. La délégation représente un risque pour le dirigeant propriétaire artisan, ayant soif de préserver son indépendance. La problématique réside aussi dans l'évaluation des compétences managériales qu'il n'a pas. Afin de minimiser ce risque, le dirigeant propriétaire se retranche alors sur son réseau relationnel pour évaluer les compétences d'un tiers non pas par rapport à sa propre évaluation des compétences mais par rapport à ce que son réseau évalue des compétences du tiers en question. Au même titre que les compétences techniques, le réseau joue ainsi le rôle d'un « *réducteur de risque* ». Il aide le dirigeant à prendre de la distance et le rassure dans sa prise de décision (Paradas, Polge, 2010).

PARTIE 1 – CHAPITRE 3 - En résumé.....

De nombreux auteurs démontrent que les compétences du dirigeant propriétaire artisan représentent la principale condition, sinon la condition essentielle du succès d'une TPE artisanale, notamment durant les premières années de création (Boughattas, 2011). Elles garantissent également la pérennité de l'organisation. L'objectif de ce chapitre était d'aborder la pérennité organisationnelle de l'entreprise artisanale sous le prisme des compétences de son dirigeant et de comprendre le rôle des compétences.

Une première section a permis de préciser la compétence du dirigeant propriétaire artisan par rapport aux différents niveaux identifiés par Retour (2005) : individuel, collectif, stratégique et environnemental. Compte tenu de la relation fusionnelle entre le dirigeant propriétaire artisan et son organisation, la spécificité du fonctionnement de l'entreprise artisanale engendre une considération particulière de ces niveaux. La pérennité de l'entreprise artisanale repose sur les compétences individuelles du dirigeant propriétaire. Dans un second temps, la diversité des définitions du concept de « *compétence* » et la sélection de la définition de Le Boterf (2002) pour ce travail de recherche ont été exposées. Ainsi, « *la compétence* » est un processus dynamique et continu, où l'acteur prend la responsabilité, l'initiative de faire face à des situations professionnelles spécifiques en faisant appel à ses capacités personnelles et de réseau (Le Boterf, 2002).

Une deuxième section a consisté à appliquer le concept des « *compétences* » au dirigeant propriétaire artisan et, plus précisément, à rendre compte de la dualité entre ses compétences techniques et managériales. La plupart des tentatives de classification du secteur des métiers s'attachent à différencier les activités en s'appuyant, notamment, sur le contenu technique et les compétences techniques indispensables (Richomme, 2006). Pourtant, le dirigeant propriétaire artisan cumule les rôles de « *producteur* » et d'« *entrepreneur* ». Une entreprise sur 2 disparaît après 5 ans d'existence du fait, notamment, d'un problème de méconnaissance du métier d'entrepreneur (D'Amboise et Gasse, 1982 ; Gasse, 1996 ; Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006 ; Jaeger, 2009). Le métier de « *dirigeant propriétaire artisan* » évolue (Boucher, 2006, Picard, 2006) et exige des compétences supplémentaires, suivant l'orientation et le développement souhaité par le dirigeant propriétaire (Paradas, Polge, 2012). Une sélection de recherches proposant des référentiels de compétences de l'entrepreneur a été présentée (Lorrain et Dussault, 1988 ; Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Baum, 1995 ; Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Urbain, 2004 ; Bayad et al, 2006 ; Pettersen, 2006 ; Laviolette et Loué, 2006 ; Dupouy, 2008 ; Boughattas, Bayad, 2008 ; Loué et Baronnet, 2015). Nous avons justifié le fait d'étudier davantage le dirigeant propriétaire artisan via ses rôles de « *producteur* » et « *gestionnaire* », au travers la dualité de ses compétences techniques et managériales. Le manque d'intérêt et les carences en compétences

managériales ne font qu'accentuer la difficulté du dirigeant propriétaire, dans un secteur en pleine mutation.

Toutain et Fayolle (2008) évoquent l'importance pour le dirigeant propriétaire de combiner entre les deux registres de compétences pour optimiser la construction de la pérennisation de son organisation. Ce chapitre avait pour objectif de justifier en quoi le concept de compétence constitue un cadre conceptuel pertinent pour comprendre le rôle des compétences du dirigeant propriétaire artisan dans la pérennité de son organisation. Cette recherche aborde le concept de « *compétence* » en dépassant la logique d'attributs (Lewin, 1975). Le cadre théorique de Le Boterf (2002, 2013) présente le concept de compétence comme un processus complexe et dynamique. « *Agir en compétence* » suppose d'être capable de susciter des combinaisons de ressources pertinentes pour gérer des situations professionnelles en vue d'atteindre des résultats afin de répondre à des enjeux. Une des caractéristiques de l'entreprise artisanale s'illustre dans son potentiel de ressources limitées. La combinaison du dirigeant propriétaire, le développement et l'évolution des ressources et des compétences sont donc déterminantes pour maintenir tant la spécificité que la pérennité de son organisation (Marchesnay, 2002 ; Polge, 2003 ; Ahuja et al, 2005). Trois formes principales d'acquisition des compétences peuvent être définies : l'apprentissage expérientiel, l'expérimentation et le réseau relationnel (Boughattas, Bayad, 2008). Les dirigeants propriétaires artisans, selon leurs profils, sont majoritairement fermés à la formation. Ils préfèrent largement créer leurs propres démarches empiriques, à partir de leurs expériences en développant « *une intelligence pratique* » (Cognie, 2009). L'avenir des entreprises artisanales repose sur la capacité à combiner des compétences managériales et techniques (Polge, 2010 a). Le rapport au métier et à ses compétences techniques permet au dirigeant propriétaire artisan d'avoir une aptitude plus grande dans la prise de risque (Cognie, 2009). Le dirigeant propriétaire n'a pas acquis de compétences managériales ni par la formation, ni le transfert de compétences via son maître d'apprentissage. Il acquiert, là aussi, ses compétences dans l'exercice pratique de son métier et par son réseau. Les relations sociales font partie intégrante du potentiel ressources de l'entreprise artisanale (Boutiller, 2009). Elles pallient, notamment, aux ressources internes limitées, permettent au dirigeant propriétaire d'acquérir de nouvelles compétences (Paradas, Polge, 2010), et participent à la consolidation d'une identité commune, celle décrite par Picard (2006) dans le « *système identitaire artisanal* » (Polge, 2010 a).

CONCLUSION REVUE DE LITTÉRATURE

Dimensionnement du cadre conceptuel et problématique

Les activités libérales et l'artisanat représentent la majorité des TPE. La majorité des entreprises artisanales relèvent de la sphère des micro-entreprises : 96 % ont moins de 10 salariés. Dans cette sphère des moins de 10 salariés, l'artisanat représente 31 % des entreprises⁷¹. Au 1^{er} janvier 2017, le secteur de l'artisanat dépasse le cap du million d'entreprises. L'artisanat rassemble plus de 3 millions d'actifs partout en France. L'artisanat, avec 100 000 embauches par an et le départ de 300 000 actifs dans les 10 ans à venir, constitue un secteur en profonde mutation, créateur d'emplois (Polge, 2010).

Ainsi, l'entreprise artisanale, « *Première entreprise de France* », est un moteur pour l'économie nationale (Marchesnay, 2003, 2004). Pourtant, si 16 000 artisans transmettent leurs entreprises, 10 000 disparaissent, faute de repreneurs (Paturel, Richomme-Huet, 2007). Être entrepreneur de TPE ne s'improvise pas. Plus de la moitié des entreprises ont disparu au bout de 5 ans (D'Amboise et Gasse, 1982 ; Baldwin et Gorecki, 1991 ; Gasse 1996 ; OCDE 2002 ; Ndongwa et al, 2007 ; Picard, 2006 ; Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006; Jaeger, 2009), du fait, entre autres, d'un problème de méconnaissance du métier d'entrepreneur (D'Amboise et Gasse, 1982 ; Gasse, 1996 ; Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006 ; Jaeger, 2009). Le taux de survie des entreprises à 5 ans est évalué entre 50 et 60 % selon les années (Cognie, 2009). Ce constat nous amène à nous poser la question des raisons de ces défaillances.

La recherche mobilise différents cadres théoriques. Concernant l'approche du système de gestion de l'entreprise artisanale, nous nous rapprochons de la thèse « *proxémiste* », et plus particulièrement des travaux de Torrès (2003, 2009), sur le « *management sensoriel* », et ceux de Mahé de Boislandelle (1998), sur « *l'effet de grossissement* ». La spécificité de l'entreprise artisanale, centrée sur son « *métier* », se traduit par la notion de « *système identitaire artisanal* ». La compréhension de l'identité artisanale s'appuie sur les travaux de Picard (2006, 2009). La notion de développement, pour sa part, est appréhendée à travers les travaux de Fourcade et Polge (2005) et Polge (2008) sur les stratégies de développement propres à l'entreprise artisanale et le concept de « *pérennité organisationnelle* » (Mignon, 2009). Enfin, le concept de compétence s'appuie sur l'approche combinatoire de la compétence de Le Boterf (2002, 2013), les quatre niveaux d'analyse des

⁷¹ Tableau économique de l'Artisanat, Cahier 1 : les entreprises artisanales dans le tissu économique, Etudes et recherches de l'Institut Supérieur des Métiers (ISM), édition 2016

compétences de Retour (2005) et la notion de « *compétence marginale* » de Dejoux (2001).

Le premier chapitre de la revue de littérature a permis de définir l'entreprise artisanale autour des caractéristiques générales communes aux TPE, puis spécifiques au « *secteur des métiers* ». Peut-on dire que l'entreprise artisanale est une TPE comme une autre ? La Très Petite Entreprise (TPE) est une organisation à part entière. Il n'est plus possible de la considérer comme une « *future entreprise* », une « *sous-entreprise* », une « *quasi ou une non entreprise* » (Marchesnay, 2003). La TPE est définie comme une personne physique ou morale, constituée de moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 2 millions d'euros. La TPE se caractérise par son hétérogénéité (associations, travailleurs indépendants, entreprises artisanales...). Les particularités de son fonctionnement peuvent se résumer à partir des critères principaux suivants : une gestion centralisée, un système fonctionnel organique et centré sur le dirigeant propriétaire, un système d'information riche mais informel, une stratégie intuitive et court-termiste et un processus de décision simple (Marchesnay, Julien, 1996 ; Chapus, Lescas, Reyraud, 1999 ; Torrès, 2008). Les dirigeants propriétaires de TPE se caractérisent par la relation fusionnelle avec leur entreprise et par une gestion spécifique illustrée par les concepts « *d'effet de grossissement* » (Mahé de Boislandelle, 1998), de « *mix de proximité* » et de « *management sensoriel* » (Torrès, 2003, 2009). L'idée générale est de concevoir que l'entreprise artisanale et son dirigeant propriétaire se caractérisent par une relation particulière où « *ce qui est proche est prioritaire à ce qui est loin* ». Les incidences d'une gestion par la proxémie s'illustrent, notamment, via la tendance à l'enfermement de la TPE artisanale sur ce qui lui est proche et le manque de distance par rapport aux problématiques structurantes, comme les décisions stratégiques à long terme. Si certaines caractéristiques sont communes entre la TPE et l'entreprise artisanale (le besoin d'indépendance, le seuil dimensionnel, même si ce dernier est à relativiser du fait du droit de suite dont bénéficie l'entreprise artisanale), le rapport au métier constitue un critère distinctif. Le dirigeant propriétaire artisan, au cœur du système identitaire, entretient une relation particulière avec son métier et ses références techniques, ce qui constitue, principalement, sa spécificité par rapport à un dirigeant de TPE. Cette focalisation métier a des incidences directes sur le développement de son entreprise. Créer ou développer son entreprise, c'est d'abord, pour le dirigeant propriétaire artisan, maîtriser une activité et, plus globalement, son métier (Polge 2008).

Le deuxième chapitre de cette revue de littérature permet de comprendre les concepts de la stratégie de développement et de pérennité organisationnelle de l'entreprise artisanale, centrés sur l'omniprésence de son dirigeant propriétaire. Si la petite entreprise est pérenne malgré sa taille, ceci signifie-t-il qu'elle peut survivre sans se développer ? Dès lors, le dirigeant propriétaire peut-il poursuivre d'autres objectifs que la croissance ? Quelles sont les stratégies de développement ou de non développement que peut poursuivre le dirigeant propriétaire artisan dans une

finalité de pérennité de son organisation ? Est-ce que tous les dirigeants propriétaires poursuivent les mêmes stratégies de développement ? La très petite entreprise est souvent assimilée, à tort, comme une « *mini-PME* », « *un modèle réduit* » voire le stade infantile « *d'une PME en devenir* » (Julien, Marchesnay, 1987 ; Marchesnay, 2003 ; Torrès, 2009). Churchill et Lewis (1987) affirment que, si la petite entreprise survit aux premières années d'existence, elle n'a d'autre finalité que de devenir une grande entreprise. Pourtant, des milliers de petites entreprises sont pérennes et, ce, malgré leur faible taille. Ainsi, la France compte 2,1 millions d'entreprises⁷², qualifiées de TPE et une majorité d'entre-elles ne croîtront pas ou peu (Storey, 1994 ; Reynolds et White, 1997 ; Aldrich, 1999). La petite taille de l'entreprise, contrairement aux idées reçues, est un gage d'efficacité de l'entreprise artisanale (Marchesnay, 2004). La TPE est une structure propre qui possède une organisation particulière. Son fonctionnement organique est centré sur le dirigeant propriétaire qui maîtrise à lui seul quasiment toutes les fonctions. (Bayad et al., 2006). La pérennité de l'entreprise artisanale n'est pas dépendante d'un objectif de croissance. D'autres aspirations permettent de conduire son organisation, de manière efficace, dans le changement, tout en préservant son identité (Fourcade, Polge, 2006, 2008). Le terme de « *développement* » caractérise la volonté du dirigeant d'assurer la croissance de son entreprise mais, également, plus simplement, sa continuité sans réelle volonté d'améliorer l'un de ces indicateurs comme le chiffre d'affaires, l'effectif ou la valeur ajoutée (Delmar et Wiklund, 2008). Cette définition du terme « *développement* » et, notamment, l'idée de continuité, nous a amené à nous interroger sur la notion de « *pérennité* », et plus exactement la « *pérennité organisationnelle* ». Nous avons choisi de la définir comme « *la capacité d'une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité* » (Mignon, 2009, p. 4). La « *pérennité organisationnelle* » sous-tend une aptitude pour l'organisation à entreprendre des changements, plus ou moins structurels, pour s'adapter à des événements ponctuels et importants, sous couvert de solutions durables dans le temps. L'étude des stratégies de développement de l'entreprise artisanale proposées par Polge, Loup (2004), Fourcade, Polge (2005, 2006, 2007) et Polge (2008) nous a permis de nous interroger sur les voies de développement de l'entreprise artisanale. Ainsi, trois axes de développement ont été détectés : la stratégie de développement interne, le développement externalisé par la non croissance ou par le développement incrémental. Le choix de telle ou telle stratégie dépend du profil du dirigeant propriétaire. Deux types principaux de profils de dirigeants propriétaires ont été détectés : « *l'artisan traditionnel* », d'une part, concentré davantage sur l'exercice de son métier, et « *l'artisan entrepreneur* », considérant son rapport au « *métier* » comme l'opportunité de composer avec l'environnement, sans attachement à l'exercice pratique et productif en tant que tel. Ce clivage nous a permis de démontrer que, suivant le profil du dirigeant propriétaire,

⁷² BACHERE H. (2015), « *Focus : les TPE, 2 millions d'unités très diverses* », n°24, Division Enquêtes thématiques et études transversales, INSEE

sa conception du développement de son organisation est différente. La finalité de « *l'artisan traditionnel* » est, grossièrement, de pérenniser son affaire, pour subvenir aux besoins de sa famille. Il est de maximiser ses profits et profiter des opportunités de l'environnement pour « *l'artisan entrepreneur* » (Marchesnay, 1992). Si « *l'artisan entrepreneur* » et « *l'artisan traditionnel* » n'ont pas le même rapport à la croissance, ils œuvrent, tous deux, à la continuité de leur organisation. Le dirigeant propriétaire doit donc faire preuve de compétences individuelles particulières pour gérer la construction de la pérennité organisationnelle compte tenu de l'environnement. De lui dépendra la possibilité pour l'entreprise artisanale de mettre en œuvre des combinaisons de réflexions et d'action stables et fiables dans le temps (Mignon, 2009) et ainsi de permettre à l'entreprise artisanale de se renouveler et de s'adapter (Benghozi, 2009).

Enfin, un troisième chapitre nous a permis d'aborder la pérennité organisationnelle de l'entreprise artisanale sous le prisme des compétences de son dirigeant propriétaire. Le dirigeant propriétaire artisan, sur qui repose la gestion et le développement de l'entreprise, doit faire preuve de compétences individuelles pour pérenniser son organisation, dans un environnement de plus en plus bouleversé par les mutations du secteur de l'artisanat (Picard, 2009 a ; Thévenard-Puthod et Picard, 2013). Est-ce que les carences en compétences managériales du dirigeant propriétaire peuvent expliquer les faillites de ces entreprises ? La prégnance de l'identité métier dans le secteur de l'Artisanat explique-t-elle la focalisation du dirigeant propriétaire sur ses compétences techniques ? Le type de combinaison entre compétences techniques et managériales exerce-t-il une influence sur la pérennité de l'organisation ? Le dirigeant propriétaire est assimilé à un « *sous-entrepreneur* », « *un petit entrepreneur routinier et conservateur* », centré autour de son métier et sa famille, sans intérêt pour la gestion de son entreprise, symbole de tradition, de *statu quo* et de repli sur soi (Gresle 1981 ; Marchesnay, Rudel, 1985 ; Aballéa, Cognie, 2010). Dans le cadre des petites entreprises, « *La fonction entrepreneuriale est in divisée* » (Mc Guire, 1976). Le dirigeant cumule pratiquement les rôles de « *producteur* » et de « *gestionnaire* ». Il doit donc composer avec une dualité des compétences techniques, dans l'exercice de son métier, et managériales, dans la gestion de son entreprise. Une lecture par les compétences semble intéressante pour étudier à la fois cette transformation, comprendre son impact dans le développement de l'entreprise artisanale et l'orientation que le dirigeant propriétaire compte donner à son métier et par conséquent à son entreprise, compte-tenu du lien fort qui les unit (Bruyat, 1993 ; Fonrouge, 2002 ; Picard, 2009). Les compétences sont les facteurs clés de succès de la compétitivité de l'organisation et, par conséquent, une condition nécessaire à sa pérennité ou son développement. (Wernerfelt, 1984; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barrey, 1991; Grant, 1991; Amit et Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993 ; Hoskisson et al, 1999; Boughattas, 2011). « *La compétence* » est un processus dynamique et continu où l'acteur prend la responsabilité, l'initiative de faire face à des situations professionnelles spécifiques en faisant appel à ses capacités personnelles et de réseau (Le Boterf, 2002). La

spécificité de la relation de l'entreprise artisanale avec le dirigeant propriétaire engendre une considération particulière des niveaux de compétences : individuel, collectif, stratégique et environnemental (Retour, 2005). La pérennité de l'entreprise artisanale repose sur les compétences individuelles du dirigeant propriétaire et, plus précisément, l'ambivalence de ses compétences techniques et managériales. Suivant l'orientation et le développement souhaité par le dirigeant propriétaire (Paradas, Polge, 2012), des compétences supplémentaires sont nécessaires en terme de gestion d'une part et de production d'autre part (Mazaud, 2012). Une sélection de recherches, proposant des référentiels de compétences de l'entrepreneur (Dussault, 1988 ; Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Lorrain et; Baum, 1995 ; Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Urbain, 2004; Bayad et al, 2006 ; Pettersen, 2006 ; Lavolette et Loué, 2006 ; Dupouy, 2008; Boughattas, Bayad, 2008 ; Loué et Baronnet, 2015), permet de résumer l'ensemble des compétences du dirigeant propriétaire artisan via ses rôles de « *producteur* » et « *gestionnaire* ». Les compétences managériales seront définies comme le savoir, savoir-faire et le savoir-être liés à la gestion de l'entreprise artisanale : la gestion administrative, financière, les achats, animation d'équipe et la gestion du personnel.....En somme, tout ce qui supporte l'activité de production.

Toutain et Fayolle (2008) évoquent l'importance pour le dirigeant propriétaire de combiner entre compétences techniques et compétences managériales afin d'optimiser la construction de la pérennisation de son organisation. Le cadre théorique de Le Boterf (2002, 2013) présente le concept de compétences comme un processus complexe et dynamique. « *Agir avec compétence* » suppose d'être capable de susciter des combinaisons de ressources pertinentes pour gérer des situations professionnelles en vue d'atteindre des résultats, afin de répondre à des enjeux. Une des caractéristiques de l'entreprise artisanale réside dans son potentiel de ressources limitées. La cohérence entre le projet de développement du dirigeant propriétaire artisan et l'évolution des ressources et des compétences, est donc déterminante pour maintenir tant la spécificité que la pérennité de son organisation (Marchesnay, 2002 ; Polge, 2003; Ahuja et al, 2005). L'avenir des entreprises artisanales repose sur la capacité à combiner des compétences managériales et techniques (Polge, 2010 a). Le dirigeant propriétaire artisan a tendance à se concentrer sur les activités en rapport avec son métier et ses compétences techniques (Bandura, Levy, Leboyer, 1992), et non sur les compétences managériales. Toutefois, de nouveaux profils d'entrepreneurs permettent de relativiser ce constat. Les relations sociales pallient notamment aux ressources internes limitées et permettent au dirigeant propriétaire d'acquérir de nouvelles compétences (Paradas, Polge, 2010). Elles participent à la consolidation d'une identité commune décrite par Picard (2006) dans le « *système identitaire artisanal* » (Polge, 2010 a). Au même titre que les compétences techniques, le réseau joue ainsi le rôle d'un « *réducteur de risque* ». Il aide le dirigeant à prendre de la distance et le rassure dans sa prise de décision (Paradas, Polge, 2010).

De nombreux auteurs soulèvent les disparitions multiples (50 %) des entreprises dans les cinq premières années de leurs existence (D'Amboise et Gasse, 1982 ; Baldwin et Gorecki, 1991 ; Gasse 1996 ; OCDE, 2002 ; Ndangwa et al, 2007 ; Picard, 2006 ; Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006; Jaeger, 2009 ; Cognie, 2009). Cette recherche part de ce constat pour s'interroger sur les causes de cette défaillance et a pour objectif de s'intéresser au rôle des compétences du dirigeant propriétaire artisan dans la pérennité de son organisation. Plus exactement, quel est le rôle des compétences du dirigeant propriétaire artisan, techniques et managériales, dans la survie de l'entreprise artisanale ? Ainsi, la problématique de cette recherche consiste à **comprendre comment le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale agit avec compétence pour construire la pérennité de son organisation**. L'objectif général est alors de mettre en valeur les combinaisons de ressources, et, notamment, les combinaisons de compétences, techniques et managériales, que le dirigeant propriétaire artisan met en œuvre pour pérenniser son organisation.

La problématique peut se décliner en deux questions de recherche. La première question consiste à appréhender les variables que le dirigeant propriétaire prend en compte dans la construction de la pérennité organisationnelle. La deuxième cherche à identifier les différentes combinaisons de compétences techniques et managériales mises en œuvre par le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale et favorables à la pérennité de son organisation.

Quelles sont les variables que le dirigeant propriétaire artisan prend en compte dans la construction de la pérennité organisationnelle ?

L'objectif de cette question de recherche est de comprendre la nature des arbitrages opérés par le dirigeant propriétaire artisan entre les différentes dimensions structurantes de la pérennité de son organisation.

Des invariants permettent de définir la TPE, de manière générale et l'entreprise artisanale de manière plus spécifique : la proxémique, le rapport dialogique entre le dirigeant propriétaire et son organisation, le réseau, l'identité artisanale, le contexte.... La relation spécifique entretenue par le dirigeant propriétaire artisan et son organisation impacte la construction de la pérennité organisationnelle. Cette relation fusionnelle est d'autant plus intense qu'il dispose d'un nombre limité de ressources internes. Les compétences environnementales du dirigeant propriétaire sont donc essentielles. Le dirigeant propriétaire fait appel à son entourage, de manière plus ou moins formelle, pour un conseil, une information, pour se rassurer dans son processus de décision et limiter ainsi la prise de risque dans sa décision. Le dirigeant propriétaire est loin d'être esseulé, contrairement aux idées reçues. Son réseau, même s'il n'est pas impliqué officiellement dans l'organisation, exerce une influence dans ses décisions.

La seconde question de recherche consiste à appréhender comment le dirigeant propriétaire artisan arbitre entre ses compétences managériales et ses compétences techniques en vue de la construction de la pérennité de son organisation.

Il s'agit ici de comprendre comment le dirigeant propriétaire artisan compose entre ses compétences managériales et ses compétences techniques en vue de la pérennité de son organisation. Cette recherche doctorale interroge ainsi la capacité du dirigeant propriétaire, grâce à ses compétences, à s'approprier tant l'identité artisanale que les nouvelles contraintes de son environnement, pour pérenniser son organisation.

Le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale doit faire preuve d'une nécessaire ambidextrie entre compétences managériales et compétences techniques. L'identité artisanale joue un rôle sur les compétences du dirigeant propriétaire. La formation du métier par l'apprentissage, la légitimité auprès des pairs, la concentration des cursus de formations... focalisent le dirigeant propriétaire artisan sur l'acquisition de compétences techniques. Ce constat incite les dirigeants propriétaires artisans à adopter des réflexes propres à une identité et une culture artisanale historique. Pourtant, l'environnement contemporain n'est plus le même qu'autrefois. Le besoin des compétences antérieures persiste et l'acquisition de compétences nouvelles, notamment managériales, est désormais indispensable à la survie de l'organisation.

Le schéma ci-dessous permet une vue synoptique de notre cadre conceptuel.

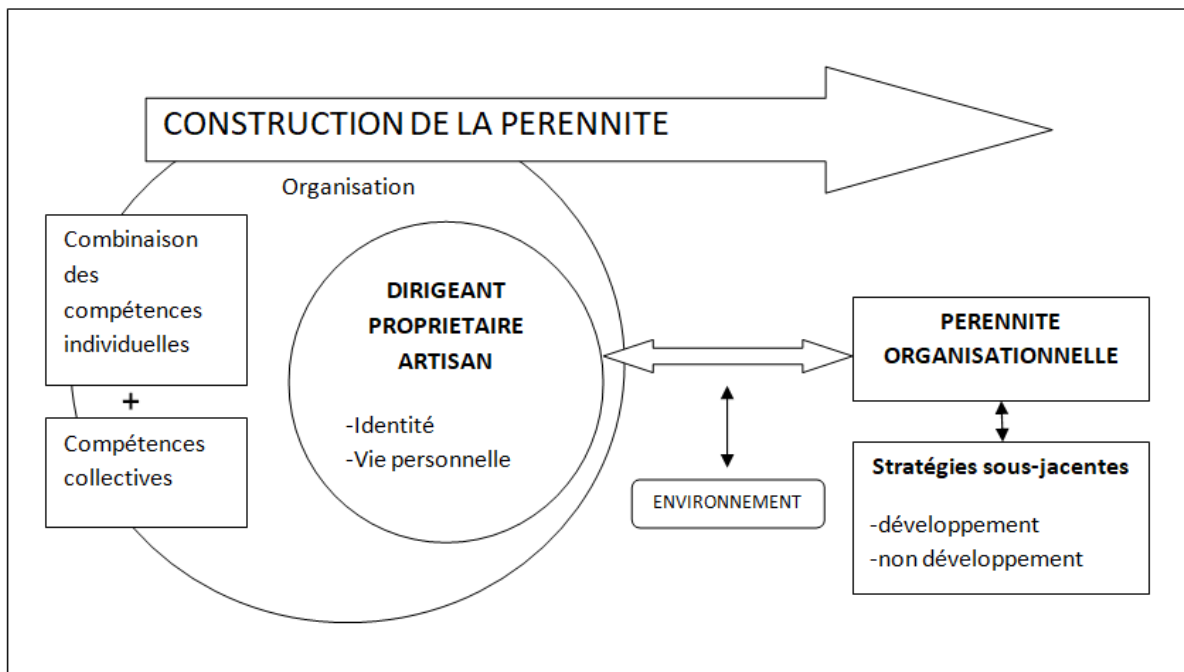


Schéma n°10 : Représentation schématique du cadre conceptuel

Le dirigeant propriétaire artisan est au cœur de la pérennité de son organisation. La variable « *identité* » fait référence à son rapport au métier, au cœur du système identitaire artisanal. La variable « *vie personnelle* » renvoie davantage à la relation spécifique qui le lie à son organisation et aux frontières diffuses entre la vie personnelle du dirigeant propriétaire artisan et son organisation.

Les compétences du dirigeant propriétaire artisan s'entendent au niveau individuel et collectif. L'effet de taille de l'entreprise artisanale implique que les ressources dans la petite entreprise sont limitées. La majorité des entreprises ont moins de 5 salariés. Les compétences du dirigeant propriétaire artisan sont résumées sous le terme « *combinaison* » en référence à la dualité entre compétences techniques, d'une part et compétences managériales, d'autre part. Les « *compétences collectives* » comprennent les compétences mutualisées de l'organisation. L'ensemble des compétences individuelles du dirigeant propriétaire et de ses salariés fonde ainsi la compétence collective de la TPE artisanale. Leur mutualisation permettra l'acquisition de nouvelles compétences organisationnelles.

L'absence de fonctions support dans l'entreprise artisanale explique le rôle essentiel des compétences environnementales du dirigeant propriétaire artisan et son aptitude à solliciter ses réseaux. La variable environnement peut ainsi se lire de plusieurs façons. Elle peut enrichir la construction de la pérennité organisationnelle par la mobilisation de compétences environnementales ou être source de tensions, en référence à un environnement concurrentiel exacerbé par exemple. Il est à noter que le dirigeant propriétaire artisan peut exercer un rôle structurant sur son environnement, en innovant sur un segment de marché sous-exploité par exemple, ou en tentant d'influer sur les normes qui encadrent le secteur.

La pérennité organisationnelle se décline elle-même en deux stratégies sous-jacentes : la pérennité organisationnelle via le développement et la pérennité organisationnelle via le non développement. La relation entre les compétences du dirigeant propriétaire artisan et la pérennité de l'entreprise artisanale est ainsi appréhendée dans ces deux cas de figure. Le dirigeant propriétaire artisan combine ainsi des compétences en fonction d'un schéma de construction de la pérennité organisationnelle.

Nous aurions très bien pu limiter notre cadre conceptuel au constat des compétences du dirigeant propriétaire. Nous aurions traité alors la problématique de recherche suivante : « *quelles sont les compétences du dirigeant propriétaire ?* ». Pourtant, une personne peut avoir des compétences mais ne pas savoir les combiner, les activer. C'est pourquoi, nous avons décidé d'opter pour une représentation dynamique de la compétence et de comprendre davantage « *qu'est-ce qu'un dirigeant propriétaire qui agit avec compétence ?* » L'individu va combiner un certain nombre de ressources incorporées pour répondre à une situation professionnelle particulière. Les situations professionnelles, au même titre que l'environnement (ressources externes), vont, en retour, enrichir les compétences du

dirigeant propriétaire, par l'apprentissage dans l'action notamment. Ainsi, l'objectif de cette recherche consiste à présenter la compétence, non pas comme un état de fait (à travers une représentation linéaire des ressources), mais plutôt comme un processus dynamique qui évolue dans le temps et résulte de choix opérés par le dirigeant propriétaire, dans la combinaison des ressources, par exemple.

Ce travail ne consiste pas à faire un état linéaire des compétences d'un dirigeant propriétaire artisan, à travers la mise en place ou l'étude d'un référentiel des compétences du dirigeant propriétaire artisan. Nous partons de l'optique qu'un référentiel de compétences est un état de fait, qui précise la liste des aptitudes à détenir pour un dirigeant propriétaire. Pour autant, plutôt que de s'intéresser à chaque compétence, l'idée de cette recherche est de traiter du rapport des compétences les unes aux autres. Cette articulation des compétences s'étudie dans le temps afin de comprendre comment le dirigeant propriétaire adapte ses combinaisons face à l'environnement, aux incidents internes et externes, à la gestion de son réseau.....Il s'agit ainsi d'analyser l'influence que ces nouvelles combinaisons de compétences peuvent avoir dans la construction de la pérennité organisationnelle.

La revue de littérature fait état de la complexité à étudier l'entreprise artisanale (Torrès, 2009). Partant du principe que l'entreprise artisanale est une entreprise valorisant un métier à partir de la maîtrise qu'en détient son dirigeant (Bayad et al., 2006 ; Polge, 2008), l'étude qualitative exploratoire, de type compréhensive entend isoler l'influence des compétences des dirigeants propriétaires artisans sur la pérennité de leur organisation et de leur capacité à solliciter dans ce cadre des ressources externes. La prochaine partie présente la méthodologie et les résultats de ce travail de recherche.

PARTIE 2

ETUDE QUALITATIVE COMPREHENSIVE

« Je tiens impossible de connaître les parties, sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout, sans connaître les parties »⁷³ (Pascal).

INTRODUCTION

Architecture de l'étude qualitative compréhensive

La problématique de cette recherche consiste à **comprendre comment le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale agit avec compétence dans la construction de la pérennité organisationnelle**. L'objectif général est alors de mettre en évidence les combinaisons de compétences, techniques et managériales, que le dirigeant propriétaire artisan met en œuvre pour assurer la pérennité de sa structure. Cette problématique de recherche a été déclinée en deux questions de recherche. La première consiste à comprendre les variables que le dirigeant propriétaire artisan prend en compte dans la construction de la pérennité organisationnelle. La deuxième revient à appréhender les modalités et les formes possibles de l'hybridation entre compétences techniques et managériales que le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale mobilise afin d'assurer la survie à long terme de sa structure.

La revue de littérature nous a permis de retenir plusieurs cadres conceptuels fondateurs pour appréhender la problématique de cette recherche : la thèse de la « *proxémie* », à travers les travaux de Torrès (2003, 2009), de Mahé de Boislandelle (1998) ; la compréhension du « *système identitaire artisanal* », grâce

⁷³ PASCAL Blaise, *Pensée I*, 1, édition Havet

aux travaux de Picard (2006, 2009) ; la notion de « *développement* », selon Delmar et Wiklund (2008) et Fourcade, Polge (2005) et Polge (2008) ; le concept de « *pérennité organisationnelle* » de Mignon (2009) ; les travaux sur les compétences mobilisant l'approche combinatoire de Le Boterf (2002, 2013), les quatre niveaux d'analyse des compétences de Retour (2005) et la notion de « *compétence marginale* » de Dejoux (2001).

Le faible engouement de la communauté scientifique pour l'étude de l'entreprise artisanale a été souligné par différents auteurs (Fillis, 2002 ; Marchesnay, 2003 ; Richomme-Huet, 2006 ; Jaouen, Torrès, 2008 ; Thévenard, Picard, 2015). Ce déficit de travaux empiriques est d'autant plus marqué lorsqu'il s'agit d'étudier plus précisément le développement de l'entreprise artisanale (Thévenard, Picard, 2015) ou encore les compétences de son dirigeant propriétaire (Laviolette, Loué, 2006). Une des raisons réside dans l'hétérogénéité du secteur des métiers. L'entreprise artisanale et ses 510 métiers répertoriés exigent alors « *un individualisme méthodologique, sans généralisation possible* » (Marchesnay, 2003 ; Richomme, 2006).

Partant de ce constat, et au regard des premiers éléments collectés dans le cadre de la revue de littérature, le choix d'une démarche qualitative s'est rapidement imposé. En effet, la rareté des travaux empiriques sur le sujet plaide en faveur d'une approche exploratoire et d'un travail en profondeur, répondant davantage aux caractéristiques d'une démarche qualitative. Le choix d'une recherche qualitative de type compréhensive correspond au positionnement épistémologique « *interprétativiste* », retenu pour ce travail de recherche. En effet, l'objectif général de cette recherche réside dans le fait de **comprendre comment le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale agit avec compétence dans la construction de la pérennité organisationnelle**. La démarche de recueil des données repose sur la triangulation des données. Le recueil des données est structuré en deux phases. Dans un premier temps, une étude de cas unique, de type longitudinale a été entreprise auprès d'un dirigeant propriétaire artisan maréchal-ferrant. Le chercheur a pu tester un certain nombre de méthodes de recueil (entretiens non directifs, semi-directifs, co-construction de cartes cognitives, observation....) et affiner la démarche méthodologique et analytique pour aborder la deuxième phase de recueil des données. 30 entreprises artisanales et leurs 33 dirigeants propriétaires artisans ont fait l'objet de la deuxième phase de collecte des données. Plus exactement, les quatre secteurs de l'Artisanat (alimentaire, fabrication, bâtiment, services) ont été pris en compte dans l'échantillon de la recherche, chacun d'entre eux étant décliné en quatre métiers par secteurs (alimentaire = boulanger, pâtissier, boucher, traiteur ; fabrication = bijoutier, scieur, styliste, imprimeur ; bâtiment = électricien, menuisier, peintre, maçon ; services = ambulancier, maréchal-ferrant, coiffeur, dépanneur informatique) et deux entreprises artisanales par métier. Deux entreprises ont été retirées de l'échantillon, faute de données suffisamment riches, sans incidence toutefois sur les résultats de la recherche, le seuil de

saturation ayant été obtenu autour de la vingtième étude de cas. Tout en donnant à voir la diversité des métiers de l'artisanat, des critères d'homogénéité ont été définis en amont de la structuration de l'échantillon, afin de faciliter les comparaisons inter-cas. Le protocole de recueil des données s'est articulé autour des moyens principaux suivants : une phase documentaire générale (sur les secteurs de l'Artisanat, les branches métiers, les métiers) et spécialisée (sur les 30 entreprises artisanales et les 33 dirigeants propriétaires), une série d'entretiens (biographiques et semi-directifs), de l'observation, participante ou non. Les données, nombreuses, ont fait l'objet d'un traitement informatisé, grâce au logiciel N'Vivo, version 10, permettant ainsi d'automatiser certaines étapes de l'analyse de contenu.

Les résultats démontrent que le dirigeant propriétaire artisan opte pour une construction de la pérennité de son organisation différente en fonction d'un certain nombre de variables explicatives. Ainsi, huit scénarios différents permettent d'éclairer le positionnement du dirigeant propriétaire artisan par rapport à la pérennité de son organisation via le développement (incrémental, interne ou externalisé) ou l'immobilisme. L'analyse comparative de ces huit scénarios induit un certain nombre de variables explicatives de la pérennité structurées autour de cinq thématiques : l'environnement, le métier, l'organisation, le profil du dirigeant propriétaire (ou sa vie personnelle) et la gestion du risque. La grille de lecture par les compétences, ou plus exactement les différents niveaux de compétences (individuelles, organisationnelles, environnementales et stratégiques) semble fédératrice pour appréhender le processus de construction de la pérennité organisationnelle. Le dirigeant propriétaire artisan se définit par un capital de compétences individuelles, techniques et managériales, obtenu, pour une part, par la formation initiale par apprentissage, marque de fabrique de l'Artisanat. Si le transfert par les pairs (maîtres d'apprentissage) des compétences individuelles existe sur les compétences techniques, il est quasi inexistant sur les compétences managériales. Le dirigeant propriétaire artisan les acquiert davantage par l'expérience professionnelle constituant ainsi sa propre démarche empirique, inspirée de schèmes récurrents d'essais-erreurs. La délégation des compétences techniques et managériales fait l'objet d'une attention particulière dans l'analyse des résultats. En effet, si le dirigeant propriétaire artisan ne dispose pas d'un capital de compétences, notamment managériales, il peut choisir alors de déléguer cette compétence. Quatre scénarios ont permis d'étudier le rapport aux compétences organisationnelles (délégation au conjoint collaborateur, aux salariés) ou aux compétences environnementales (délégation au comptable, à un tiers). Enfin, la synthèse comparative entre le capital de compétences individuelles (techniques et managériales) du dirigeant propriétaire artisan, ainsi que son rapport à la délégation, ont permis l'élaboration de six idéaux-types : le chef d'entreprise, le manager, l'indépendant, le complémentaire, le bagnard et l'aveugle. Les idéaux-types donnent à voir une classification de dirigeants propriétaires et de leur vision de la pérennité de leur organisation, suivant les combinaisons de compétences qu'ils mobilisent. Suivant son capital de compétences individuelles, son aptitude à la délégation, son implication dans les réseaux, le

dirigeant propriétaire artisan optera pour une construction de la pérennité de son organisation différente, fondée ou non sur le développement.

L'objectif de cette seconde partie est de présenter la démarche méthodologique retenue et les résultats qui découlent de l'étude qualitative compréhensive. Le schéma suivant présente l'articulation des deux chapitres.

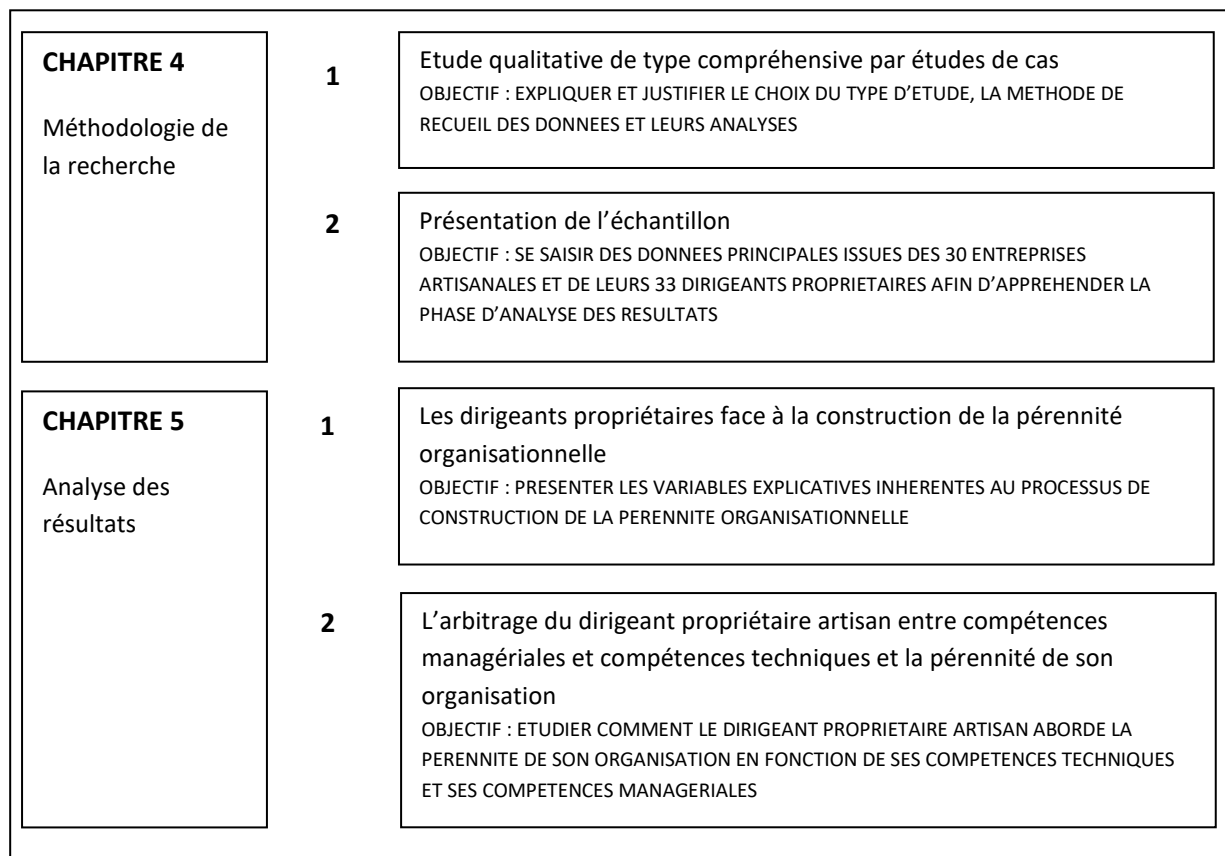


Schéma n°11 : Synoptique de l'étude qualitative compréhensive

Après avoir justifié le positionnement épistémologique de cette recherche, le premier chapitre a pour objectif de présenter la méthodologie de recherche et la structure de l'échantillon, composé de 30 entreprises artisanales et de 33 dirigeants propriétaires. Nous justifions le recours à une approche qualitative compréhensive mobilisant une recherche fondée sur une étude comparative de cas, les différents cas sélectionnés faisant l'objet d'une analyse longitudinale. Les principaux modes de collecte et d'analyse des données sont alors exposés de même que le potentiel que représente leur combinaison, dans un souci de triangulation.

Le deuxième chapitre expose les principaux résultats issus de l'étude comparative de cas. Cette présentation est articulée en deux temps, correspondant aux deux questions de recherche. La première section s'attache à identifier les variables explicatives du processus de construction de la pérennité organisationnelle. Elle entend répondre aux questions majeures suivantes : « *Est-ce que les dirigeants propriétaires artisans optent tous pour le même schéma de construction de pérennité organisationnelle ? Quelles sont les variables inhérentes au processus de*

construction de la pérennité organisationnelle de la TPE artisanale ? ». La deuxième section détaille les différents niveaux et combinaisons de compétences (individuelles, collectives, stratégiques, environnementales) mobilisés par le dirigeant propriétaire artisan pour construire la pérennité de son organisation. Il s'agit, notamment, de répondre aux questions suivantes : « Est-ce que le capital de compétences individuelles des dirigeants propriétaires, tant techniques que managériales, a une incidence sur sa construction de la pérennité de son organisation ? Est-ce que la délégation de certaines compétences lui autorise un schéma de pérennité organisationnelle différent ? Quelles sont les combinaisons de compétences possibles en fonction des schémas de construction de la pérennité organisationnelle ? ».

CHAPITRE 4

Méthodologie de la recherche

« *La réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente* » (Girod-Séville, Perret, 1999, p. 19).

Le design de la recherche s'attache à compléter la première description de l'objet de la recherche. Il présente la démarche de recherche retenue et les choix méthodologiques effectués (Royer, Zarlowski, 2007). Dès lors, un préambule se révèle nécessaire afin d'aborder la méthodologie de la recherche, le positionnement épistémologique de cette recherche, c'est-à-dire la position retenue relative à la nature de la connaissance.

Le projet de recherche s'inscrit dans une posture « *interprétativiste* ». Cette approche, à visée compréhensive, n'entend pas concevoir des procédures à consonance normative mais a davantage vocation à faire une description des situations auxquelles les praticiens sont confrontés et leur permettre, eux-mêmes, de mettre en œuvre les leviers d'action. L'objectif est de **comprendre le sens** que les dirigeants propriétaires artisans donnent à leur réalité et particulièrement, au rôle de leurs compétences dans la construction de la pérennité de leur organisation. Un « *clivage épistémologique* » existe entre « *le positivisme* » d'une part, qui mesure objectivement le réel, dans une démarche de preuve, et « *le constructivisme social* », d'autre part, qui s'attache à observer la réalité, non pas de manière extérieure et objective, mais comme le fruit d'une construction sociale, où les individus attribuent un sens indissociable de l'objet observé (Lemoigne, 1990). Ce travail de recherche ne consiste pas à expliquer, à justifier (« *positivisme* ») ou à construire (« *constructivisme* »). La réalité est, de notre point de vue, dépendante de l'observateur, au sens où la réalité dépend de la conscience du chercheur qui expérimente et observe (Girod-Séville, Perret, 1999).

La notion de « *Verstehen* », de Weber (1990), prend alors tout son sens. L'acteur, selon lui, est pleinement compétent pour analyser et justifier son comportement. Ainsi, la réalité n'est pas absolue et n'a pas d'existence concrète. Elle résulte des expériences individuelles et ne peut être comprise que parce qu'elle est expérimentée par des sujets. Ainsi, les « *interprétativistes* » conçoivent que le processus de création de connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité (Burrell, Morgan, 1979). Il s'agit, alors, de comprendre la réalité au travers des interprétations qu'en font les acteurs. Les événements, par exemple, auront des implications différentes selon la vision du

monde des acteurs qui pourront soit les qualifier d'opportunités ou de menaces (Koenig, 1996). Notre approche processuelle consiste à décomposer notre objet étudié, les compétences du dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale, puis, à le décrire et le comprendre dans le temps, pour enfin l'analyser (Grenier et Josserand, 2007).

Le mode de raisonnement privilégié se veut abductif (Dumez, 2012). Pendant plus de 50 ans, Peirce (1839-1914) travaille sur la notion « *d'abduction* ». Cette troisième forme de raisonnement (avec l'induction et la déduction) représente, selon lui, l'unique mode de raisonnement générateur de connaissances nouvelles. Peirce (1839-1914) souligne la multiplicité des acceptions possibles de la notion d'abduction. Nous retiendrons celle de Koenig (1993). « *L'abduction est l'opération, qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses....L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1983). Processus d'interprétation, l'abduction revient alors à observer de manière empirique afin de mettre en place des hypothèses qui vont valider ou invalider une règle (David, 1999). Processus récursif, il s'agit précisément d'un enchaînement, « *d'aller-retours* » entre le « *terrain* » et la « *théorie* » et d'une succession d'étapes entre raisonnement déductif, inductif, et abductif (Dumez, 2012). Le processus abductif opère le plus souvent à partir du constat d'un fait surprenant qui contredit les intuitions initiales du chercheur ou les premières hypothèses issues de la revue de littérature. A titre d'exemple, notre première intuition de chercheur était de présupposer un lien indéfectible entre le dirigeant propriétaire artisan et son métier. Pourtant, le recueil des données a démontré des contre-exemples. Certains dirigeants propriétaires artisans, à l'instar de l'électricien Elec1, détiennent des compétences techniques mais pour autant ont un lien faible avec leur métier.

La méthodologie de recherche fait appel à des méthodes qualitatives (études de cas, entretiens biographiques, semi-directifs, observation.....), permettant une meilleure appréhension de la réalité des acteurs interviewés par le chercheur (Jones, 1985). La démarche consiste d'un point de vue théorique à produire des connaissances en répondant, le plus précisément possible, à la question de recherche (Wacheux, 1996). Elle consiste, d'un point de vue managérial, à apporter des solutions pratiques au dirigeant propriétaire artisan (Marchesnay, 2003). L'interprétation des résultats de l'étude qualitative s'appuie sur les données, compte tenu des événements, dans des situations concrètes et contextualisées dans l'espace et le temps (Yin, 1994). Cela pose alors la question de la validité des résultats. « *Les données issues d'une recherche qualitative sont réputées fécondes pour produire de nouveaux concepts mais sont également connues pour avoir un caractère faiblement reproductible lorsque les cas sont fortement contextualisés* » (Savall, Zardet, 2004). En effet, l'approche de notre recherche induit un « *individualisme méthodologique* » (Marchesnay, 2003) et une prise en considération

de résultats contextuels. Cela remet alors en cause la validité externe, au sens d'une généralisation possible des résultats. « *Il ne s'agit pas d'élaborer des lois générales mais des propositions génériques.....La connaissance théorique n'est pas une fin en soi, mais un moyen utile pour rendre possible des chemins d'action*⁷⁴ » (Martinet, 2015). Le positionnement « *interprétativiste* » conduit à une appréhension des résultats, proche du positionnement « *constructiviste* », au sens de la « *légitimation* ». Toute méthode de recherche est, a priori, considérée comme admissible. Cependant, il convient, pour le chercheur, de s'assurer de l'adéquation de la méthode avec le projet de recherche, de la rigueur du travail effectué et de la transparence quant à la démarche méthodologique utilisée (Gavard-Perret et al., 2011). Ainsi, les « *savoirs* » seront « *légitimés* » lorsqu'ils auront résisté, non pas aux tests empiriques, propres aux postulats épistémologiques « *positivistes* », mais à la critique épistémologique continue, tout au long de la démarche de recherche (Piaget, 1967). Le travail épistémique ne se résume pas à un travail de validation, terme propre au positionnement « *positiviste* ». Distinctes de formules normatives impératives (propres au positionnement « *positiviste* »), les résultats permettront davantage de comprendre des situations problématiques et d'encourager la réflexion en donnant aux acteurs internes les moyens de faire sens par eux-mêmes des situations auxquelles ils s'affrontent. Les résultats de cette recherche, entendus comme des hypothèses propres à un contexte particulier dépendent d'une interprétation à deux niveaux. Le premier niveau résulte de l'interprétation que le dirigeant propriétaire artisan réalise de son contexte. Le dirigeant propriétaire artisan s'approprie son contexte, en réalise une interprétation personnelle a posteriori qu'il restitue au chercheur. Le deuxième niveau consiste en l'interprétation que le chercheur met en œuvre en fonction des interprétations des dirigeants propriétaires artisans recueillies.

La définition même de la notion de « *compétence* » de Le Boterf (2002, p. 46), sur laquelle s'appuient nos travaux, apparaît en cohérence avec un positionnement « *interprétativiste* ». « *Une personne compétente est une personne qui sait agir avec pertinence dans un contexte particulier en choisissant et en mobilisant à la fois des ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, ressources émotionnelles....) et ressources réseaux (banques de données, réseaux documentaires, d'expertises...)*. L'étude des compétences repose donc sur le principe essentiel d'une prise en considération de l'individu, dans son contexte. Les individus créent leur environnement par leurs pensées et leurs actions, guidés par leurs finalités (Thiétart et al., 2007). Il s'agit bien de nous immerger dans un phénomène et de comprendre le sens que les dirigeants propriétaires donnent à la réalité (Evrard et al., 2009).

Pettigrew (1990) justifie la pertinence du recours aux études de cas longitudinales afin d'appréhender la situation de manière contextualisée. Ainsi, notre démarche

⁷⁴ Extrait de la conférence animée par Alain-Charles Martinet lors de la journée de recherche en management sur les approches paradoxales en management le 24 novembre 2015, à l'IAE de Poitiers

s'inscrit, à la fois, dans le temps et dans l'espace, et privilégie une contextualisation pour analyser le fonctionnement de l'entreprise artisanale et de son dirigeant propriétaire. Il s'agit d'appréhender le processus par lequel les dirigeants propriétaires artisans interprètent et comprennent leurs compétences et ce en situation professionnelle.

Ce chapitre quatre a pour objectif de présenter la méthode de recherche, c'est-à-dire la démarche qui consiste à organiser et concevoir sa recherche afin de produire des connaissances (Savall, Zardet, 2004). Il s'agira, plus particulièrement, de présenter la méthode de recueil et d'analyse des données.

Ce chapitre sera organisé autour de deux sections. Une première section s'attachera à présenter et justifier le choix d'une approche qualitative de type compréhensive, par études de cas. Il s'agira, notamment, d'expliquer les méthodes de recueil des données, articulées autour d'une phase documentaire, générale et spécialisée, d'une série d'entretiens, de type biographiques et semi-directifs, d'une enquête et de phases d'observation, participantes ou non. La démarche d'analyse de contenu, appliquée au matériau empirique recueilli, sera exposée. Une seconde section aura pour objectif de présenter les caractéristiques de l'échantillon de cette recherche. Dans un premier temps, il s'agira d'expliquer la démarche, réalisée autour de critères dits « *d'hétérogénéité* » et de « *diversité* », mise en œuvre pour définir l'échantillon des 30 entreprises artisanales et des 33 dirigeants propriétaires artisans. Puis, une présentation de l'échantillon définitif sera réalisée, de manière générale, à partir de variables communes, puis, de manière individualisée, cas par cas, sous forme de genèses des entreprises artisanales et de leurs dirigeants propriétaires.

I- Une recherche qualitative compréhensive par études de cas

« *Le qualitatif ou quantitatif ne préjuge pas de la valeur scientifique d'une étude, les conditions sont nombreuses pour qu'apparaisse une absence d'objectivité dans le cadre d'une démarche quantitative* » (Barès, 2007, p.113).

L'objectif de cette section consiste à justifier le choix d'une approche qualitative compréhensive par études de cas, à exposer la diversité des méthodes de recueil des données utilisées et les analyses qui en découlent.

Le tableau ci-dessous résume notre objet de recherche, les questions de recherche et la méthodologie de recherche, détaillées par la suite.

Objet de recherche	Les compétences du dirigeant propriétaire artisan
Problématique de recherche	Le rôle des compétences du dirigeant propriétaire de TPE artisanale dans la construction de la pérennité organisationnelle
Objectif de recherche	Comprendre comment le dirigeant propriétaire agit avec compétence dans la construction de la pérennité de son organisation
Questions de recherche	Quelles sont les variables inhérentes au processus de construction de la pérennité organisationnelle ? Comment le dirigeant propriétaire combine-t-il différents types et niveaux de compétences afin d'œuvrer à construire la pérennité de son organisation ?
Terrain de recherche	Très petites entreprises artisanales
Type d'étude	Etude qualitative de type compréhensive Etude comparative de cas mobilisant un matériau longitudinal
Mode de collecte des données	Phase documentaire générale et spécialisée Série de journées d'observation participante et/ou non participante Entretiens de type récit de vie Série d'entretiens individuels semi-directifs
Echantillon	Dirigeants propriétaires d'entreprises artisanales
Méthode d'analyse	Analyse par contenu
Positionnement épistémologique	Posture interprétativiste

Tableau n°39 : Vue synthétique du projet de recherche

I-1. Pourquoi une recherche qualitative par études de cas ?

«*L'étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes et dans lesquelles les sources d'information multiples sont utilisées*» (Yin, 2003, p.13).

La mobilisation d'une approche qualitative est usuellement recommandée dans le cadre de recherches à visée exploratoire ou portant sur des terrains ayant fait l'objet de rares travaux empiriques, comme le secteur de l'Artisanat (Royer et Zarlowski, 1999). De nombreux auteurs s'accordent sur la rareté des travaux de recherche sur les TPE et, plus précisément, sur les entreprises artisanales (Malassigné, 1984 ; Julien, Marchesnay, 1987 ; Marchesnay, 2003 ; Laviolette et Loué, 2006 ; Richomme Huet, 2006 ; Boutiller, Fournier, 2006 ; Polge, 2008 ; Torrès, 2008 ; Picard, 2009 ; Arlotto et al., 2011). Par ailleurs, il semble que les méthodes qualitatives aient gagné en légitimité dans les communautés de recherche sur les petites entreprises et sur l'entrepreneuriat (Richomme, Paturel, 2007).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mobilisé une approche qualitative, de type compréhensive, attentive à rendre compte par une observation dynamique des spécificités du contexte (Savall, Zardet, 2004). Cette démarche correspond bien à notre objectif de **comprendre en profondeur** le rôle des compétences du dirigeant propriétaire dans la construction de la pérennité de son organisation. Une démarche qualitative nous semble en effet mieux à même de rendre compte des interactions entre le dirigeant propriétaire et son entreprise (Wacheux, 1966). Ce qui est perdu en potentiel de généralisation est ainsi gagné en profondeur d'analyse. L'analyse qualitative fait appel à un « *éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire* » et explorer « *le sens des phénomènes* » (Thiétart, 2007). Plus précisément, des auteurs, tels Marchesnay (2004), évoquent l'efficacité des recherches qualitatives pour étudier le concept de compétence, particulièrement dans le contexte des entreprises de petite taille.

En privilégiant une recherche par études de cas, ce travail permet de considérer les comportements humains et organisationnels, dans leur contexte, compte-tenu des représentations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions (Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Gavard-Perret et al., 2011 ; Dumez, 2013). Les études de cas se concentrent sur l'examen des processus décisionnels, l'élaboration et la mise en œuvre d'actions organisationnelles (Yin, 2008). Elles permettent de se focaliser sur la compréhension des dynamiques présentes dans des environnements organisationnels complexes et de comprendre une situation pour en donner une représentation intelligible pour les acteurs (Wacheux, 1996). A l'instar des chercheurs qui reconnaissent le besoin de contextualisation pour mieux comprendre le concept de compétence (Le Boterf, 2013 ; Loué et Majdouline, 2015)

et la pérennité de l'entreprise artisanale (Thévenard-Puthod et Picard, 2015), nous estimons que le recours à une analyse qualitative est pertinent.

Le recours à l'étude de cas comme stratégie de recherche permet de restituer la complexité d'un phénomène, de s'intéresser aux acteurs, aux enjeux et aux représentations qu'ils développent du phénomène étudié (Hlady-Rispal, 2002 ; Gavard-Perret et al., 2011). L'intérêt de cette méthode réside dans la prise en considération du contexte, l'analyse en profondeur du phénomène et de ses manifestations comme de ses évolutions (Muchielli, 2004). Bournois, Livian et Thomas (1993) justifient l'utilisation des études de cas pour aborder des thèmes peu étudiés à l'instar des travaux de recherche sur la TPE et, particulièrement, l'entreprise artisanale (Malassigné, 1984 ; Julien, Marchesnay, 1987, 2003 ; Laviolette et Loué, 2006 ; Boutiller, Fournier, 2006 ; Richomme-Huet, 2006 ; Polge, 2008 ; Torrès, 2008 ; Picard, 2009 ; Arlotto et al., 2011). Ainsi, au même titre que les recherches qualitatives de manière générale (Richomme, Paturel, 2007), les études de cas tiennent une place particulière dans la communauté de la recherche entrepreneuriale et la PME (Perren, Ram, 2004).

Une étude de cas représente une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique présente au sein d'un cadre unique (Eisenhardt, 1989). La généralisation est ici davantage analytique que statistique. « *Le général n'est pas réservé au grand nombre, il est aussi à découvrir dans les cas particuliers* » (Bertaux, Bertaux-Wiame, 1988). Le chercheur a toutefois le choix entre une étude de cas approfondie unique, qui peut fournir une compréhension profonde du phénomène étudié (Stake, 1995) ou une étude multi-cas, appelée aussi étude multi-sites (Yin, 2003). Le fait de se concentrer sur un nombre restreint de cas a pour objectif de comprendre un phénomène ou un contexte émergent. (Thiétart et al., 2007). L'entreprise artisanale est un objet de recherche encore peu étudié. L'analyse par étude de cas unique pourrait, de ce point de vue, se justifier. Une étude de cas multiple représente une approche instrumentale destinée à mieux circonscrire un phénomène, à partir de différents cas (Stake, 1995). La multiplicité des cas permet une comparaison et l'observation de propriétés partagées et uniques (Miles, Huberman, 2003).

La compréhension « *implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps)* » (Thiétart, 1999, p. 24). On qualifie de longitudinale, une famille d'analyses visant l'étude d'évolutions au cours du temps, en prenant au moins deux moments temporels de référence (Yin, 2003 ; Thiétart et al., 2007). L'approche longitudinale s'attache davantage à l'analyse du processus que du contenu (Van de Ven, 1992 ; Grenier, Jossierand, 1999). Grâce aux approches chronologiques, elle permet de limiter les effets de rationalisation a posteriori (Yin, 1990 ; Miles et Huberman, 1994).

En cohérence avec cette perspective longitudinale, nous avons choisi d'opter pour une approche processuelle du concept de compétence (Le Boterf, 2002). L'étude longitudinale permettra d'appréhender l'évolution des compétences du dirigeant propriétaire et leur impact sur la construction de la pérennité organisationnelle. Menard (1991) fait appel à trois caractéristiques différentes pour définir une analyse longitudinale, résumées dans le tableau suivant, et contextualisées au regard de notre objet de recherche.

Caractéristiques de l'analyse longitudinale Menard (1991)	Caractéristiques propres à nos études de cas
1. Les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de création de l'entreprise • Aujourd'hui (avec projection dans le futur)
2. Les sujets sont identiques ou au moins comparables d'une période à une autre	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeant propriétaire identique sur les deux périodes
3. L'analyse consiste généralement à comparer les données entre (ou au cours de) deux périodes distinctes ou à retracer l'évolution observée	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse permet de saisir l'évolution de la construction de la pérennité organisationnelle, de manière processuelle.

Tableau n°40 : Caractéristiques de l'analyse longitudinale de Menard (1991), contextualisées à notre recherche

L'étude de cas longitudinale a son importance dans le contexte de notre recherche. En effet, la construction de la pérennité organisationnelle prend sa source dès l'idée de création de l'entreprise. Elle perdure dans le temps et devient porteuse de l'avenir stratégique de l'entreprise. Notre approche s'efforce ainsi de saisir la représentation de la pérennité organisationnelle par le dirigeant propriétaire artisan au cours de trois moments distincts : lors de la création de l'entreprise, dans le contexte actuel, à travers une projection dans le futur.

Le choix s'est porté, dans un premier temps, sur une étude de cas longitudinale unique. Le chercheur, impliqué dans la gestion de cette entreprise, depuis plus de 10 ans, avait une bonne connaissance pratique de l'entreprise, de son environnement, ses problématiques et son évolution. L'entreprise artisanale de maréchalerie a été créée le 1^{er} janvier 2006. Le profil du dirigeant propriétaire se différencie nettement du profil type de l'artisan, qui s'installe après un parcours classique d'apprentissage. Figure hybride entre l'artisan traditionnel et l'artisan entrepreneur, son profil ne le prédestinait pas au métier de maréchal-ferrant. Ce profil atypique nous est apparu particulièrement intéressant dans la façon d'appréhender le métier et de se saisir de la question de la pérennité organisationnelle. Cette première phase a permis d'affiner les contours de la problématique et de l'objet de recherche ainsi que les méthodes de recueil des données et leur analyse.

Une seconde phase a permis d'extrapoler la démarche sur un échantillon plus vaste de 30 entreprises artisanales. La multiplicité des cas a permis de valider un certain nombre d'hypothèses déjà repérées lors de la première phase mais aussi de prolonger le travail de recherche dans quatre secteurs de l'artisanat, autorisant ainsi

des comparaisons à deux niveaux : celui de l'organisation comme celui des dirigeants propriétaires.

I-2. Méthodes de recueil des données

« La triangulation consiste à l'utilisation de différentes approches, méthodes, ou techniques de recherche dans une même étude » (Hussey 1997, p.74).

Cette section a pour objectif de présenter la cohérence de la démarche de recueil des données. S'agissant des recherches qualitatives, Yin (2009) distingue six méthodes de recueil d'information, dont les plus utilisées sont les entretiens et les observations. Cette recherche est articulée autour d'une diversité de méthodes : phases documentaires, entretiens de différents types, enquête et observations participantes ou non participantes. Outre la triangulation, l'intérêt de la mixité des méthodes de recueil a été démontrée pour l'étude des terrains ayant fait l'objet de rares travaux empiriques (Condomines, Hennequin, 2013).

Le recueil des données engage deux phases distinctes. Une première phase concerne la mobilisation d'une étude de cas unique et longitudinale menée en 2012-2013, sur le métier de maréchal ferrant. L'objectif de cette première étape consistait pour le chercheur à s'imprégner du fonctionnement d'une entreprise artisanale (qu'il connaît, dans la pratique, depuis plus de 10 années). Plus spécifiquement, cette première phase a permis de perfectionner la méthode de recueil des données, entreprise lors de la seconde phase de la recherche. La deuxième phase concerne la réalisation de trente études de cas longitudinales menées dans trente entreprises artisanales différentes. Le détail de l'échantillon est exposé dans la deuxième section de ce chapitre.

Le schéma suivant illustre le déroulement du recueil des données.

PHASE 1 : ETUDE DE CAS LONGITUDINALE – METIER DE MARECHAL FERRANT – 2012/2013

Etapes	Phase de la recherche	Caractéristiques
1 ↓	Etude documentaire	Recueil de données secondaires sur le métier de maréchal ferrant et ses compétences
2 ↓	Enquête	Réalisée auprès de dirigeants propriétaires maréchaux-ferrants
3 ↓	Entretien semi-directif test	Réalisé auprès d'un dirigeant propriétaire maréchal ferrant
4 ↓	Etude de cas unique de type longitudinal	Etude documentaire sur l'entreprise artisanale et son dirigeant propriétaire Observation participante Série de quatre entretiens semi-directifs (récits de vie, carte cognitive....)

PHASE 2 : ETUDES DE CAS LONGITUDINALES – 30 TPE ARTISANALES – 2014-2015

Etapes	Phase de la recherche	Caractéristiques
5 ↓	Etude documentaire	Recueil de données secondaires sur les métiers, branches professionnelles, secteurs d'activités...
6 ↓	Etudes de cas multiples de type longitudinal	Etude documentaire sur les entreprises artisanales et les dirigeants propriétaires Observations participantes ou non participantes Série d'entretiens (récits de vie, entretiens semi-directifs....)

Schéma n°12 : Synoptique du recueil des données

Hussey (1997) distingue quatre formes de triangulation : des données, du chercheur, théorique et méthodologique. Les quatre sont à l'œuvre dans ce travail de recherche. Cette recherche s'appuie par ailleurs sur plusieurs cadres théoriques pour interpréter notre objet de recherche avec la volonté d'être attentif aux hypothèses explicatives rivales (Wacheux, 1996 ; Dumez, 2012). De la même façon, le recueil des données se caractérise par la diversité des méthodes utilisées. La « *triangulation des données* » représente la superposition et la combinaison de plusieurs techniques de données. Elle optimise la validité des résultats et limite les biais, liés à l'approche

perceptuelle de la démarche (Hlady Rispal, 2002). Le développement ci-après s'attache à expliquer chaque méthode de recueil utilisée.

I-2-1. L'étude documentaire

Outre la triangulation, l'objectif de cette collecte de données secondaires était d'appréhender l'Artisanat d'une manière générale et les spécificités des différents métiers (notamment les cursus de formation). Dans un second temps, l'étude documentaire nous a permis de connaître, plus spécifiquement, chacune des entreprises artisanales de notre échantillon et leurs dirigeants propriétaires.

Une recherche documentaire générale a été entreprise sur l'Artisanat principalement grâce aux données de la CMA⁷⁵ mais aussi de l'ISM⁷⁶. Cette phase documentaire générale comprend, notamment, un entretien d'expert, de type semi-directif, mené auprès du Directeur de la Chambre des Métiers de la Vendée⁷⁷. Certains auteurs, tel Roubelat (1993), justifient le recours à des entretiens d'experts, notamment dans les contextes où le travail de théorisation fait défaut. Compte tenu de son expertise dans le domaine, le Directeur de la Chambre des Métiers de la Vendée a permis de pallier les carences de la littérature concernant l'entreprise artisanale et d'apporter une vision concrète des problématiques des dirigeants propriétaires artisans.

Certains métiers « *atypiques* », présentés dans la deuxième section consacrée à la description de l'échantillon, ont nécessité une appropriation, tant du métier que du langage spécifique, propres à chaque dirigeant propriétaire. Des « *études métier*⁷⁸ » ont ainsi été réalisées avant le début des premiers entretiens, d'autres pendant ou *a-posteriori*. Le choix réalisé dépendait de la familiarité du chercheur avec le métier. Dans un souci de fiabilité, un grand soin fut apporté sur la sélection des sources et des supports. Notre collecte s'appuie, entre autres, sur le Répertoire National des Certifications Professionnelles, le site du ministère de l'éducation agricole ou du ministère de l'éducation nationale (référentiel de formation), ou encore la consultation de supports, comme les fiches ROME⁷⁹. La finalité était de respecter scrupuleusement les cadres institutionnels et de permettre une collecte de données secondaires approfondie, afin de pouvoir comparer par la suite nos données primaires et secondaires.

Certains métiers donnent lieu à très peu d'informations disponibles. Il fut difficile de trouver des références sur le métier de « *scieur* », par exemple. Des fiches ROME connexes existent pour présenter le métier, mais dans la pratique ne

⁷⁵ Chambre des Métiers et de l'Artisanat

⁷⁶ Institut Supérieur des Métiers

⁷⁷ Cf. annexe n°1 – Synthèse de l'entretien d'expert avec F. Danieau, Directeur de la CDM Vendée

⁷⁸ Cf. annexe n°3 – Extrait illustratif de l'étude documentaire sur le métier de maréchal-ferrant.

⁷⁹ Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois

correspondent en rien avec le métier exercé. Concernant l'exemple du métier « *scieur* », les fiches présentent le métier d'opérateur dans une scierie de taille importante, ce qui ne correspond en rien avec la pratique du métier exercé par les scieurs de notre échantillon. De la même manière, la recherche de certains référentiels de formation fut compliquée. Certaines formations, réalisées par les dirigeants propriétaires artisans, n'existent plus. Par exemple, le métier « *d'imprimeur* » a évolué du métier de « *peintres en lettres* », avec des procédés manuels, vers une numérisation des techniques. Les référentiels des formations actuels ne correspondent en rien avec les formations des dirigeants propriétaires, qui ont acquis des compétences autrement que via la formation initiale (auto formation, formation continue....).

Afin de s'imprégner du contexte professionnel, nous avons pu consulter les sites des organismes de représentation. Il existe une forte disparité d'un métier à un autre, d'un secteur d'activité de l'Artisanat à un autre. Le secteur du bâtiment est fortement représenté par des syndicats très impliqués, ce qui dénote complètement des secteurs de la fabrication ou des services, caractérisés par une grande diversité des métiers, sans aucune corrélation les uns par rapport aux autres. Les acteurs du bâtiment par exemple, échangent régulièrement entre eux, ne serait-ce que par rapport à leur pratique professionnelle sur les chantiers.... Ils bénéficient donc une communauté d'intérêts qui préserve les liens et l'unité du secteur du bâtiment. A contrario, le secteur de la fabrication, ou celui des services, comprennent des métiers complètement distincts, qui fonctionnent indépendamment les uns des autres. Certains métiers préservent leur unité en ayant leur propre organisme de représentation, plus ou moins actif selon les métiers. Les maréchaux ferrants, par exemple, ont ainsi deux organismes de représentation, l'UFM (Union Française des Maréchaux-ferrants) ou l'ADM (Association pour le Développement de la Maréchalerie). En revanche, certains métiers ne sont absolument pas représentés. L'exemple du métier de « *scieur* » est suffisamment éloquent à ce propos. En effet, le nombre de personnes qui exercent cette profession est tellement faible qu'ils se connaissent, sans pour autant avoir institutionnalisé un organe représentatif.

La phase documentaire générale sur l'Artisanat, les métiers et les organisations professionnelles fut complétée d'une phase documentaire spécifique sur les entreprises artisanales de l'échantillon ainsi que les cursus de formation des dirigeants propriétaires. Nous avons pu avoir accès à des sources institutionnelles tels que les documents officiels de création d'entreprise, des sources comptables (bilans depuis la création de l'entreprise), des documents publicitaires (articles de presse, sites Internet, supports publicitaires divers....) ainsi que d'autres sources concernant le dirigeant propriétaire (CV, photos, contenu des formations, participation à des concours d'entrepreneurs ou des concours métier....).

L'objectif de cette étude documentaire était de récolter des données secondaires dans une optique de triangulation. Les entretiens fournissent, en effet, une information directe sur le phénomène étudié mais ces informations sont limitées

aux données discursives, c'est-à-dire, à ce que les acteurs peuvent dire du phénomène étudié (Hlady-Rispal, 2002). L'étude documentaire a donné lieu à de nombreuses synthèses. Elle a permis d'étoffer les connaissances de l'objet de recherche : sur l'Artisanat de manière générale, les métiers, les compétences affectées à tel ou tel métier, en fonction des parcours classiques de formation. Des connaissances plus spécifiques ont permis une meilleure appréhension de notre échantillon, tant sur les entreprises artisanales que sur les dirigeants propriétaires et leurs parcours de formation.

Outre l'amélioration des connaissances et l'optique de triangulation des données, l'ensemble de ces sources a permis d'affiner les guides d'entretiens et de les centrer sur l'information indispensable à obtenir.

I-2-2. Les entretiens

La collecte de données qu'engage notre recherche, si elle mobilise pour l'essentiel des phases d'entretiens semi-directifs et des récits de vie fait également appel à plusieurs séquences d'observation, participantes ou non. Les différentes méthodes de recueil sont résumées dans le tableau ci-dessous.

ETUDE DOCUMENTAIRE Phases 1 et 2	Recueil de données secondaires (générales et spécialisées)
ENQUETE Phase 1	Recueil de données auprès des dirigeants propriétaires maréchaux ferrants
OBSERVATION Phases 1 et 2	Journées « terrain » – Observations participantes ou non participantes
SERIES D'ENTRETIENS Phase 1	Entretien test
Phase 1	Entretiens non directifs de type récit de vie Entretiens semi-directifs Cartes cognitives (Cossette, 2003)
Phase 2	Entretiens non directifs de type récit de vie Entretiens semi-directifs

Tableau n°41 : Méthodes de recueil des données de l'étude de cas

Les entretiens ont été largement utilisés dans notre démarche de recueil de données discursives. La phase 1 nous a permis de réaliser un entretien semi-directif test avec un dirigeant propriétaire. Différentes formes d'entretiens (récits de vie, entretiens semi-directifs, co-construction de carte cognitives) ont été utilisées pour l'entretien du dirigeant propriétaire de notre étude de cas unique, en phase 1. Ceci nous a permis d'affiner notre guide d'entretien, tel que mobilisé en phase 2. Des entretiens semi-directifs et de récits de vie ont ainsi été menés sur les 33 dirigeants propriétaires, lors de la phase 2.

La démarche compréhensive de la recherche s'appuie sur une méthode qui invite le sujet, en situation, à produire un discours structuré, sur une question

suffisamment large. Blanchet et Gotman (1992) insistent sur l'importance de définir les acteurs capables de produire des réponses aux questions de recherche. L'omniprésence du dirigeant propriétaire dans son organisation a été largement démontrée dans notre revue de littérature (Marchesnay, 2003 ; Polge, 2008 ; Torrès, 2009). L'échantillon retenu pour les entretiens se centre, de fait, sur le dirigeant propriétaire des entreprises artisanales. Cependant, des périodes d'observation ont permis de rencontrer et d'échanger, de manière officieuse, avec les « *aidants familiaux* », c'est-à-dire les conjoints (collaborateurs ou non), les parents, le réseau amical ou bien encore les confrères des dirigeants propriétaires.

L'objectif était de mener une série d'entretiens de différentes formes pour étudier en profondeur notre problématique de recherche. L'entretien, de manière générale, permet une information directe sur le phénomène étudié (Hlady-Rispal, 2002). Il favorise aussi l'instauration d'une relation de confiance avec les acteurs internes (Condomines, Hennequin, 2013). Nous nous sommes efforcés d'éviter les biais de narration *a posteriori* ou les tentatives de rationalisation (Golden, 1992), via la possibilité d'effectuer des regroupements d'informations entre les différents entretiens (Yin, 1990). Nous avons ainsi décidé de mettre en œuvre 2 à 4 entretiens différents par dirigeant propriétaire. Chaque forme d'entretien a fait l'objet d'une préparation rigoureuse. Une introduction précisait les objectifs de l'entretien, les principes de déontologie de la recherche (anonymat....) ainsi que le déroulement de l'entretien....⁸⁰ Des axes de questionnement, comprenant des questions de relance éventuelles, ainsi qu'une « *check list* » des informations à obtenir ont été élaborées pour chaque entretien.

Cette section présente dans un premier temps, la démarche de l'entretien test mené en phase 1, puis, dans un second temps, les entretiens menés dans le cadre des études de cas. L'enquête ainsi que l'observation participante sont expliquées dans la partie intitulée « *autres méthodes utilisées* ».

- L'entretien test auprès d'un dirigeant propriétaire (Phase 1)

Un entretien semi-directif test a été mis en œuvre auprès d'un dirigeant propriétaire, différent de celui concerné par l'étude de cas lors de la phase 1 de l'étude. Notre objectif était de tester les axes de questionnement, notamment la compréhension de termes comme « *compétence* ». A l'instar des « *compétences* », nous avons évoqué les missions, les difficultés.....L'entretien test était une façon de nous assurer que le dirigeant propriétaire comprenait bien le sens des termes évoqués ou, à défaut, que nous avons la possibilité de lui proposer des termes analogues facilitant sa compréhension. Notre choix s'est porté vers le dirigeant d'une autre entreprise artisanale de maréchalerie.

⁸⁰ Cf. annexe n°4- Exemple type de l'introduction d'un entretien.

Après avoir déterminé cinq axes de questionnement conformes à notre objet de recherche, nous avons mis en place un tableau en anticipant des questions de relance éventuelles. Nous avons ensuite mis en œuvre un guide d'entretien⁸¹, qui récapitule les axes de questionnement, les questions de relance et introduit notre travail auprès du dirigeant propriétaire ainsi que les modalités de l'entretien. Nous nous sommes efforcés, aussi souvent que possible, de mettre le dirigeant propriétaire en confiance, en lui disant qu'il était libre de dire ce qu'il souhaitait, qu'il était possible d'interrompre l'enregistrement, si besoin. L'entretien débutait, généralement, par un axe de questionnement relativement simple (autour d'une présentation de son entreprise), afin de mettre le dirigeant propriétaire en confiance (Mucchielli, 2004). Nous avons prévu environ 1 heure à 1 heure 30 d'entretien. Cette durée semblait adaptée au regard des objectifs poursuivis et de la réflexion de Blanchet (1985) : « *Il existe toujours une part de déguisement de ce qui est pensé dans ce qui est dit, mais il est improbable de duper l'interviewer sur 1 heure 30* ».

Au niveau méthodologique, cet entretien nous a permis de constater qu'il était très facile pour eux de parler de leur entreprise, de leur vécu professionnel, de leurs difficultés. Cependant, un certain nombre d'éléments ne sont pas évoqués sans question de relance, souvent parce que ces éléments sont fortement intériorisés et, comme nous a évoqué le dirigeant propriétaire de l'entretien test : « *le maréchal a la réputation d'être quelqu'un d'assez bourru.....ce ne sont pas des gens qui s'expriment très bien!* ». Par ailleurs, cet entretien test nous a permis de simplifier la formulation des axes de questionnement, pour éviter tout contre sens.

- Les différents types d'entretiens utilisés pour les études de cas (Phases 1 et 2)

La première catégorie d'entretien, de type non directif, prenait la forme d'un récit de vie. « *L'exploration de l'histoire personnelle de l'entrepreneur permet de prendre en compte la compréhension des comportements de leur point de vue, selon leurs interprétations, leurs dynamiques, contextualisées avec leurs mots* » (Pailot, 2003). L'utilisation des entretiens biographiques présente un intérêt certain tant pour connaître les logiques des acteurs que pour les mettre en confiance (Mouline, 1999 ; Bertaux, 2010). L'histoire de vie est une technique dans laquelle le chercheur s'efforce de comprendre le milieu social, les processus sociaux à partir des expériences d'une personne mais aussi d'un groupe ou d'une organisation (Deslauriers, 1991 ; Richomme, 2006). Un récit biographique se définit comme un « *ensemble de parcours simultanés ou successifs dans divers cadres institutionnels dans différents champs de l'espace social qui sont, eux-mêmes, en perpétuel changement, et relève donc de l'enchevêtrement d'une histoire familiale, d'un cursus scolaire, d'une carrière professionnelle d'un itinéraire politique religieux* » (Mauger, Poliak, Pudal, 1999). Notre premier entretien avait pour objectif de comprendre la

⁸¹ Cf. annexe n°5 - Guide d'entretien semi-directif.

démarche de création de l'entreprise artisanale. Nous cherchions, notamment, à appréhender le profil du dirigeant propriétaire, son cursus scolaire, ses expériences professionnelles, le métier de ses parents (par rapport à la problématique de la filiation), les centres d'intérêts et son implication dans le territoire (à travers des mandats électifs ou associatifs...).... Nous avons volontairement opté pour un entretien non directif, avec toutefois en cas de besoin des questions de relance et, surtout, une liste d'informations à obtenir à la fin de l'entretien. Après avoir exposé les différentes consignes liées à l'exercice, l'énoncé était le suivant : « *Parlez-moi de vous. Comment en êtes-vous arrivé à devenir chef d'entreprise artisanale ?* ». La finalité de cet entretien était d'établir un climat de confiance avec le dirigeant propriétaire, propice pour les entretiens à venir de type semi-directif. A une exception près, les dirigeants propriétaires se sont montrés très collaboratifs et, alors que certains avaient exprimé leur manque de temps, se sont vite pris au jeu de parler d'eux, de leur vécu, leur expérience professionnelle, leurs contraintes personnelles....

La deuxième forme d'entretien, de type semi-directif, était déclinée en plusieurs entretiens consécutifs, de façon à ce que la durée totale de l'entretien n'excède pas 1h30. Plusieurs axes de questionnement ont été formulés. Le premier concernait l'entreprise : ses caractéristiques actuelles (statut, effectifs, lieu et année de création, etc....), son environnement (clientèle, concurrence, son éco-système et les principales parties prenantes avec lesquelles elle est en relation....), les difficultés qu'elle rencontre aujourd'hui ou qu'elle a pu rencontrer dans le passé, ses compétences distinctives.....Un deuxième axe s'attachait à comprendre la représentation du métier par le dirigeant propriétaire artisan : la définition du métier, les principales motivations à l'exercer, les qualités indispensables, les missions en tant que dirigeant propriétaire, les difficultés, l'adéquation de la formation avec les besoins du métier... Un troisième axe consistait à comprendre les motivations et les raisons du projet entrepreneurial : les motivations du dirigeant propriétaire, dans son projet de création d'entreprise, les acteurs en lien avec l'entreprise et leurs rôles (dans la création mais aussi dans le fonctionnement actuel de l'entreprise). Enfin, un quatrième axe s'efforçait de situer l'entreprise et le dirigeant propriétaire. Il s'agissait, ainsi, d'évoquer : l'historique de l'entreprise et les crises traversées, le projet d'entreprise lors de sa création ou reprise, les projets dans un futur plus ou moins proche, la question de la pérennité de l'organisation, l'accompagnement dont les dirigeants propriétaires peuvent bénéficier, les contraintes qu'ils doivent prendre en compte.....L'ordre des thèmes a été adapté au cours des entretiens, de telle sorte à perturber le moins possible le dirigeant propriétaire dans ses réponses. Des entretiens semi-directifs ultérieurs avec les dirigeants propriétaires des entreprises de maréchalerie, concernés par la phase 1 de l'étude ont été menés en 2015.

La troisième forme d'entretien visait la co-construction de cartes cognitives⁸² (Cossette, 2003) afin de mieux saisir la représentation que se faisaient les dirigeants

⁸² Cf. annexe n°6 – Exemple d'une carte cognitive pour le métier de maréchal-ferrant.

propriétaires artisans des variables entrant en jeu dans la pérennité de leur structure. Cette démarche n'était pas prévue au départ de notre recherche. Cependant, face à la difficulté de certains dirigeants propriétaires à formuler leur projet de pérennité organisationnelle dans le temps, nous avons dû recourir à un artefact afin de faciliter le travail de verbalisation. Notre choix s'est porté sur la mise en œuvre d'une carte cognitive, au cours d'un ou plusieurs entretien(s) selon les cas. L'objectif était d'inciter le dirigeant propriétaire à nommer les différents éléments qui interviennent dans la projection de son organisation et d'isoler ceux relatifs aux compétences et leur rôle dans la pérennité organisationnelle. La méthode de la carte cognitive utilisée par Cossette (2003) nous a semblé pertinente car, entre autres, elle correspond à des qualités inhérentes aux métiers de main artisanaux, « *la nécessité d'avoir un œil* ». Ainsi, la carte cognitive, c'est-à-dire « *la représentation mentale que le chercheur fait à partir d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier* » (Cossette, Audet, 1994), avait pour finalité d'aider le dirigeant d'entreprise à rendre compte de la construction de la pérennité organisationnelle de manière plus explicite. Nous avons suivi quatre phases différentes pour développer le concept de carte cognitive. La première a consisté, lors d'un entretien, à interpeler le dirigeant propriétaire sur les facteurs importants impactant l'avenir de son entreprise. A partir des facteurs décelés par le dirigeant propriétaire, nous lui avons demandé de répéter l'opération, ceci sur plusieurs niveaux. Nous avons ensuite formalisé tous ces facteurs autour d'une carte cognitive que nous avons soumise dans un second temps au dirigeant propriétaire pour discussion. Cette deuxième carte cognitive nous a servi de base pour mettre en œuvre une carte cognitive définitive fondée sur l'ensemble du recueil des données, que nous avons soumise au dirigeant propriétaire. La méthode de la carte cognitive nous a ainsi permis de rendre plus explicite les liens entre les variables intervenant dans la construction de la pérennité organisationnelle. Elle a été utilisée de manière ponctuelle et informelle pour la deuxième phase de la recherche. La construction d'une carte cognitive, au minimum, par secteur d'activité de l'Artisanat a été réalisée.

Les données de chaque entretien enregistré ont ensuite été retranscrites⁸³ et soumises au dirigeant propriétaire pour validation. Dans la pratique, la plupart des dirigeants propriétaires n'ont pas pris le temps de relire les retranscriptions et ont clairement donné leur consentement en disant qu'ils n'avaient pas à revenir sur ce qui avait été dit. Certains dirigeants propriétaires ont demandé à stopper l'enregistrement, lorsqu'ils voulaient confier des données confidentielles, sur les aidants familiaux non déclarés, par exemple. Chaque entretien faisait ensuite l'objet d'une note de synthèse⁸⁴, récapitulant les points essentiels et permettant une pré-analyse.

⁸³ Cf. annexe n°7- Exemple de retranscription d'un entretien.

⁸⁴ Cf. annexe n°8- Exemple de fiche de synthèse des entretiens.

I-2-3. Les autres méthodes utilisées

Cette section développe deux méthodes annexes à la phase documentaire et aux entretiens : une phase d'enquête, réalisée lors de la première étape de collecte des données, puis, la mobilisation de plusieurs séquences d'observation participante ou non, lors des phases 1 et 2.

L'enquête a été réalisée dans la phase 1 de notre collecte des données (étude de cas longitudinale sur le métier de maréchal ferrant). Elle avait pour objectif de compléter la phase documentaire, en ayant une vue synoptique de quelques entreprises artisanales et, plus particulièrement, du profil des dirigeants propriétaires maréchaux-ferrants. Nous avons présélectionné cinq entreprises artisanales de maréchalerie, dans un souci d'hétérogénéité notamment sur les critères de statut des entreprises ou encore le nombre des éventuels salariés.

Conformément à nos questions de recherche, quelques axes importants ont été sélectionnés : présentation de l'entreprise artisanale (statut, date de création, salariés), du dirigeant propriétaire (son âge, sa formation et son expérience professionnelle en lien ou non avec la maréchalerie), les motivations dans la création d'entreprise, le futur envisagé de leur entreprise et les facteurs de réussite.

Afin d'optimiser notre collecte des données, nous avons décidé, après avoir obtenu l'accord des dirigeants propriétaires, d'envoyer l'enquête par Internet. L'avantage de l'auto passation réside dans la possibilité de réflexion pour le dirigeant propriétaire, notamment, pour les questions relatives à la projection de leur entreprise dans le futur ou aux facteurs de réussite. Les axes de questionnement ont donc été formulés autour de 14 rubriques. Les trois dernières rubriques (« *pourquoi le projet de création d'entreprise ? Vision de votre entreprise dans le futur ? Selon vous, qu'est-ce qui participe à la réussite d'un créateur d'entreprise en maréchalerie ?* ») invitaient les dirigeants propriétaires à une introspection.

Le tableau ci-dessous présente l'échantillon des dirigeants propriétaires et sa diversité. L'entreprise A concerne le dirigeant propriétaire de l'étude de cas unique longitudinale de la phase 1 et l'entreprise B, celui interrogé lors de l'entretien test de la phase 1.

	TPE A	TPE B	TPE C	TPE D	TPE E
Statut de l'entreprise	Entreprise individuelle	Entreprise individuelle et SARL en 2009	Entreprise individuelle et SARL en 2010	Entreprise individuelle	Entreprise individuelle
Date de création	Janvier 2006	Avril 2002	Avril 2004	Avril 1992	Avril 1995
Nombre de salariés	0 pour l'instant mais a déjà eu	1 Apprenti BTM	3 salariés, 1 secrétaire, 1 apprenti CAPA	0	1 Apprenti BTM
Bassin géographique	Vendée – Pays de Loire	Vendée – Pays de Loire	Orne - Normandie	Vendée – Pays de Loire	Mayenne – Pays de Loire
Age	45 ans	31 ans	32 ans	43 ans	40 ans
Formation en lien avec la maréchalerie	CAPA maréchalerie	BEPA + 1 année de spécialisation	CAPA, BEPA, BTM	CAPA maréchalerie	CAPA maréchalerie Haras du Pin

Tableau n°42 : Présentation de l'échantillon des dirigeants propriétaires de l'enquête test

Les résultats de cette enquête ont été synthétisés dans un tableau récapitulatif⁸⁵. Ils nous ont permis d'affiner notre étude documentaire en apportant des données primaires de terrain. Nous avons pu également prendre contact avec les dirigeants propriétaires et en sélectionner un pour mener l'entretien semi-directif test, le dirigeant de l'entreprise B.

Parallèlement, nous avons décidé d'entreprendre un recueil des données par observation participante (Laplantine, 1987 ; Garfinkel, 2007). L'objectif était, tout d'abord, de situer notre dirigeant propriétaire, dans son contexte. L'observation participative confère la possibilité au chercheur de « *s'imprégner* », c'est-à-dire de se fondre dans la vie quotidienne et les pratiques de l'organisation (Jodelet, 2003). Le chercheur devient ainsi « *le témoin de la réalité sociale que l'on va étudier, et le plus souvent, en raison de l'interaction qui s'établit avec les personnes observées, un co-acteur de la réalité* » (Jodelet, 2003, p. 152). Différents auteurs insistent sur la nécessité d'inscrire les parcours individuels dans la spécificité de l'espace dans lequel ils s'insèrent, faute de quoi on ne peut les comprendre vraiment (Schotté, 2006). Paradas (2010), par ailleurs, souligne l'intérêt des méthodes d'observation pour identifier plus précisément la complexité cognitive du dirigeant propriétaire. Ainsi, l'objectif était de pallier la problématique du décalage entre la conscience discursive et pratique (Giddens, 1987). L'entretien test, réalisé lors de la première phase de recueil des données, avait révélé rapidement cette forte imprégnation du métier par son dirigeant propriétaire.

⁸⁵ Cf. annexe n°9: Tableau récapitulatif suite à l'enquête test.

Nous avons décidé d'opter pour une participation, relativement modeste à l'activité. Certains dirigeants propriétaires n'avaient pas le temps de nous faire participer à leur métier. D'autres métiers sont complètement inaccessibles du fait de leur dangerosité, comme le métier de « *scieur* », ou interdits, pour des problématiques sanitaires (laboratoire de pâtisserie...). Les journées consistaient, alors, en de l'observation simple. D'autres dirigeants propriétaires ont complètement adhéré à la pratique, comme le boulanger pour la fabrication du pain, le bijoutier pour la lamination de l'or....Enfin, pour d'autres acteurs, la participation s'est avéré mesurée...le métier de maréchal-ferrant comporte des risques et fait appel à des compétences techniques tels qu'une participation complète était inenvisageable. En revanche, l'observation des réalités du terrain nous a permis de nous rendre compte d'un certain nombre de choses que nous n'aurions pu aborder dans le cadre d'un entretien. La gestion de la relation clientèle, avec le personnel, la gestion du comportement avec les équidés, la gestion des urgences, l'environnement de travail, les contraintes...un ensemble de paramètres que seule l'observation pouvait permettre d'appréhender. Par ailleurs, chaque dirigeant propriétaire était ravi de partager et d'échanger sur son métier et a abordé, lors de conversations impromptues, à son initiative, des éléments qui ont pu nous servir lors de notre analyse.

Chaque journée d'observation a fait l'objet de la rédaction d'un compte rendu⁸⁶. Les informations collectées ont permis de mesurer les différences entre les données discursives et la pratique. Par exemple, le bijoutier « *Bij1* » revendiquait, dans les entretiens, ne pas avoir recours à l'aide familiale pour la gestion de son entreprise. Pourtant, lors de nos journées d'observation, nous avons pu constater la présence et l'aide de ses parents, anciens bijoutiers, de sa conjointe, non collaboratrice, ses amis..... D'autre part, les différentes séquences d'observation ont permis de faire face à la forte intériorisation du métier, notamment des compétences techniques par le dirigeant propriétaire artisan. Enfin, les journées d'observation ont permis dans certains cas de faciliter l'échange avec les dirigeants propriétaires artisans peu enclins à la verbalisation. Le boulanger « *Boul1* » avait, par exemple, de grosses difficultés à communiquer sous la forme d'un entretien formel, du fait de son aversion pour le formalisme, d'une part, et de la présence de son conjoint collaborateur qui le plaçait dans une situation peu favorable à la communication. Le fait d'avoir opté pour la solution de « *l'observation participante* », autour de la fabrication du pain, dans son fournil, a permis une plus grande richesse des données collectées, une meilleure intégration des difficultés techniques et managériales propres à l'exercice du métier et surtout, une mise en confiance pour la suite des rencontres.

Le recueil des données se caractérise par la diversité des méthodes utilisées afin de favoriser la triangulation et d'enrichir la collecte des informations secondaires collectées.

⁸⁶ Cf. annexe n°10 - Exemple d'un compte rendu d'une journée d'observation participante.


I-3. Méthodes d'analyse des résultats

« Il n'y a aucune bonne manière simple de faire une analyse » (Weber, 1990).

L'objectif de cette section est de présenter les méthodes d'analyse des résultats retenues pour traiter l'ensemble du matériau empirique recueilli.

Les résultats ont été analysés en deux temps, correspondant au deux phases principales de notre recueil des données. Le schéma suivant illustre le déroulement des phases d'analyse des résultats. Procédant d'un raisonnement itératif, les phases de collecte et d'analyse des données se sont déroulées en parallèle.

PHASE 1 : ETUDE DE CAS LONGITUDINALE – METIER DE MARECHAL FERRANT – 2012/2013

	Type d'analyse	Caractéristiques
1 ↓	Co-Construction d'une carte cognitive	Représentation des variables influençant la pérennité organisationnelle et de leurs liens support à l'analyse de contenu.
2 ↓	Analyse de contenu	Tri manuel des données issues des études documentaires générales et spécialisées, des données discursives et des carnets d'observation.
		Cette première phase a permis d'affiner la méthode de recueil des données et de préparer la phase suivante, constituée d'un matériau empirique beaucoup plus conséquent.

PHASE 2 : ETUDES DE CAS LONGITUDINALES – 30 ENTREPRISES ARTISANALES – 2013-2015

	Type d'analyse	Caractéristiques
3 ↓	Analyse de contenu	Traitement informatisé de données discursives via le logiciel N'Vivo (version 10) permettant d'organiser le traitement des données.

Schéma n°13: Synoptique des méthodes d'analyse

La première phase de l'analyse a consisté en la construction d'une carte cognitive et une analyse de contenu.

I-3-1- Principe de co-construction d'une carte cognitive

Les résultats de la première phase de notre recherche ont donné lieu à l'élaboration d'une carte cognitive, dont l'objectif premier était de faciliter la verbalisation du dirigeant propriétaire. La co-construction de la carte cognitive entre le chercheur et le dirigeant propriétaire a servi de support pédagogique concret pour poser schématiquement les différentes variables influentes dans la construction de la pérennité organisationnelle.

La formalisation de la carte cognitive⁸⁷ a été d'une aide précieuse pour mettre en œuvre, par la suite, l'analyse des données recueillies et repérer les catégories, tant pour l'encodage des données de l'analyse de contenu que pour conduire les autres études de cas. La carte cognitive a par ailleurs facilité la représentation de la notion de pérennité organisationnelle et de ses antécédents par le dirigeant propriétaire (Thiétart, 2007).

Toutefois, le risque de l'analyse, par le biais de la carte cognitive tient au fait de déposséder le dirigeant propriétaire d'une partie de sa représentation, en incluant des éléments qui n'appartiennent pas à ses modes de raisonnement (Cossette, 1996). Dans cette optique, il nous a semblé essentiel d'impliquer le dirigeant propriétaire dans toutes les étapes de la constitution de la carte cognitive.

Nous aurions pu envisager de généraliser l'usage des cartes cognitives sur l'ensemble de la population des 33 dirigeants propriétaires. Il aurait été possible alors de comparer les différentes modélisations de la pérennité organisationnelle développées par les dirigeants propriétaires et de dégager des invariants (Laukkanen, 1992). La construction de la carte cognitive a été utilisée pour la phase 2 de notre recherche, ponctuellement, essentiellement comme support de verbalisation. L'approche par la cartographie cognitive facilite le travail de verbalisation, rend plus lisibles les liens entre concepts, autorise une représentation holistique du phénomène de pérennité organisationnelle.

I-3-2- Analyse de contenu

Weber (1990) déclare qu' « *il n'y a aucune bonne manière simple de faire une analyse de contenu* ». La place forte à l'interprétation, à la recherche du sens, la complexité et la richesse des données à traiter, caractérisent l'exercice intellectuel que peut représenter l'analyse de contenu (Huberman, Miles, 1991 ; Gavard-Perret et al., 2001). Il est toutefois nécessaire de clarifier la méthode d'analyse retenue.

La première étape a consisté à mettre en place un protocole de recueil des données. Ainsi, après chaque entretien ou journée d'observation, un compte rendu ou une retranscription étaient réalisés dans les jours suivants. Puis, après chaque

⁸⁷ Cf. annexes n°6 – Exemple d'une carte cognitive pour le métier de maréchal-ferrant.

nouvelle donnée recueillie, une fiche de synthèse était complétée pour rassembler les informations essentielles à retenir, par rapport à notre objet de recherche. Parallèlement, un système de tableaux de bord⁸⁸ a été mis en place pour recenser les données relatives aux critères sociodémographiques aux caractéristiques du dirigeant propriétaire et à son entreprise (statut, date de création....).

L'analyse de contenu a été menée grâce aux retranscriptions des entretiens, appuyée par le recueil de données secondaires obtenues lors de la phase documentaire. Ainsi, le recueil des données discursives se compose de 880 pages de retranscriptions et d'une cinquantaine d'heures d'entretiens. Afin d'organiser l'ensemble de ces données, le choix d'un logiciel informatisé de traitement des données textuelles s'est rapidement imposé. Ainsi, l'examen des données a fait l'objet d'une analyse de contenu (Bardin, 2003) via le logiciel N'Vivo, version 10, qui a facilité l'organisation et le traitement des données discursives.

Lors de la première phase de la recherche, l'analyse par contenu a été réalisée manuellement et l'encodage s'est appuyé sur les trois grandes catégories décelées lors de la co-construction de la carte cognitive. Ainsi, trois grandes catégories ont retenu notre attention : le marché, les compétences techniques et les compétences managériales.

Chaque catégorie a, ensuite, été divisée en sous-thèmes, résumés dans le tableau ci-dessous.

Marché	Compétences techniques	Compétences managériales
Concurrence Secteur d'activité Conjoncture Bassin géographique	Aptitudes Apprentissage dans l'action Positionnement par rapport au métier	Cursus de formation et expériences professionnelles Délégation

Tableau n°43 : Catégories mises en place pour l'encodage

L'analyse de contenu de la phase 2 a mobilisé un codage des données « *a posteriori* » (Thiétart, 2007), grâce notamment à nos axes de questionnement, élaborés préalablement à nos entretiens. Elle a été rendue possible par un découpage informatisé des informations primaires, recueillies par les études de cas, et la construction de grilles d'analyse. Ces grilles ont servi, selon une lecture horizontale (par thèmes) et verticale (par cas), à coder et classer les verbatims (Blanchet et Gotman 1992 ; Bardin, 2003). Selon Pellemans (1999), il n'existe pas de formule simple pour identifier les thèmes et développer des concepts à partir de données. Par ailleurs, l'analyse des données a permis une comparaison multi niveaux : entre entreprises de même métier, de métiers différents, de secteurs différents.... Cette démarche a ainsi permis de coder, classer les verbatims et comprendre le rôle des compétences du dirigeant propriétaire dans la construction de la pérennité organisationnelle.

⁸⁸ Cf. annexe n°11 – Tableau de bord des données socio-démographiques des 30 entreprises artisanales.

Par ailleurs, le protocole méthodologique de notre recherche induit une analyse tant du fond que de la forme des données discursives collectées. Par exemple, une attention particulière du chercheur a été portée sur la fluidité des dirigeants propriétaires à évoquer leur métier et, notamment leurs compétences techniques et managériales.

Une synthèse comparative des résultats ainsi qu'un recoupement de certains thèmes inhérents à l'arborescence de traitement mis en place sur le logiciel N'Vivo ont facilité l'analyse de contenu. La méthode a consisté pour le chercheur à effectuer une analyse cas par cas, tant du dirigeant propriétaire artisan que de son organisation. Puis, une analyse comparative par métier a été engagée ainsi que par secteur d'activité de l'Artisanat. L'objectif était d'analyser en profondeur les variables inhérentes à la construction de la pérennité organisationnelle et de repérer les caractéristiques distinctives d'un cas à un autre. Ce regroupement comparatif a permis de détecter les variables inhérentes au processus de construction de la pérennité organisationnelle par le dirigeant propriétaire artisan. La synthèse de ces variables a permis d'obtenir un classement en cinq thèmes (environnement, métier, organisation, profil du dirigeant propriétaire artisan, gestion du risque). Les travaux sur les stratégies de développement de l'entreprise artisanale de Fourcade, Polge (2005) et Polge (2008) ainsi que la synthèse des variables inhérentes à la construction de la pérennité organisationnelle ont permis conjointement de dégager huit scénarios distincts pour éclairer le positionnement des dirigeants propriétaires artisans face à la pérennité de leur organisation. Ces scénarios ont été soumis, par la suite, à une grille de lecture par les compétences à plusieurs niveaux (individuel, organisationnel, stratégique et environnemental). Les travaux de Retour (2005) sur les niveaux de compétences ont structuré l'analyse des résultats. A nouveau, la technique des scénarios a été utilisée pour étudier le rapport du dirigeant propriétaire artisan à la délégation et les incidences sur la construction de la pérennité de son organisation. Ainsi, quatre scénarios ont été détectés et ont permis, avec l'analyse des compétences individuelles et la considération des variables inhérentes au processus de construction de la pérennité organisationnelle, d'appréhender six idéaux-types différents. Inspirée de l'approche configurationnelle de Nizet et Pichault (2000), ces six idéaux-types donnent à voir différents agencements et combinaisons de compétences par le dirigeant propriétaire en vue de construire la pérennité organisationnelle.

En résumé...

Étude qualitative de type compréhensive par études de cas

OBJECTIF : EXPLIQUER ET JUSTIFIER LE CHOIX DU TYPE D'ÉTUDE, LA MÉTHODE DE RECUEIL DES DONNÉES ET LEUR ANALYSE



L'étude qualitative de type compréhensive par études de cas autorise une richesse des données et répond à la visée de la recherche qui consiste à comprendre, en profondeur, le rôle des compétences du dirigeant propriétaire dans la construction de la pérennité organisationnelle. Les méthodes de recueil, diversifiées, ont permis une richesse de l'information recueillie et une analyse par contenu multi-niveaux.

L'objectif de cette section était d'expliquer et justifier la méthodologie de la recherche, ces méthodes de recueil des données et leur analyse. Le préambule a consisté à expliquer le déroulement chronologique de ce travail de recherche articulé autour de deux phases.

Une première partie a permis de justifier que l'étude qualitative, de type compréhensive, était la plus adaptée à notre objectif qui est de comprendre en profondeur le rôle des compétences du dirigeant propriétaire dans la construction de la pérennité de son organisation (Wacheux, 1966 ; Thiétart et al. 2007 ; Yin, 2008). Le recours à l'étude de cas unique, dans un premier temps, puis, multiple, dans un second temps, ont permis une étude en profondeur et des comparaisons, tant au niveau organisationnel qu'au niveau individuel. La visée processuelle de notre recherche a conduit à favoriser des études de cas de type longitudinal (Menard, 1991 ; Yin, 2003, 2008).

Une deuxième partie nous a permis de développer les méthodes de recueil, caractérisées par leur diversité, favorisant ainsi une meilleure triangulation des données. Une phase documentaire générale sur l'Artisanat, les métiers, les organisations professionnelles, les cursus de formation...a été entreprise. Elle fut complétée par une phase documentaire spécialisée sur les 30 entreprises de l'échantillon et les dirigeants propriétaires. L'objectif de la phase documentaire, générale et spécialisée, était d'acquérir des connaissances afin de mieux appréhender les autres méthodes de recueil des données mais aussi de permettre une triangulation des données primaires avec les données secondaires. Ces deux phases documentaires, générales et spécialisées, ont été complétées par un recueil de données par le biais d'entretiens de type biographiques ou semi-directifs. Ces entretiens, multiples, ont permis un recoupement d'informations. Elles ont permis la collecte de nombreuses données discursives, comparées avec les données secondaires collectées lors de la phase documentaire. La phase documentaire et les

séries d'entretiens ont été complétées par une enquête et des phases d'observation, participantes ou non.

Une troisième partie introduit la méthode d'analyse mise en place afin de traiter le volume important de données. La première phase, basée sur les données d'une étude de cas unique a donné lieu à la co-construction d'une carte cognitive entre le chercheur et le dirigeant propriétaire et a permis de déceler les variables influentes dans la construction de la pérennité organisationnelle. La deuxième phase, basée sur les 30 entreprises artisanales et leurs dirigeants propriétaires a fait l'objet d'une analyse par contenu informatisée. En effet, le volume des données justifiait l'utilisation du logiciel N'Vivo afin d'organiser les données et permettre la constitution de grilles d'analyses de lecture, tant verticales qu'horizontales. L'analyse de contenu a permis une appréhension des informations multi-niveaux (entre entreprises / dirigeants de même métier, même secteur artisanal, secteurs différents, métiers différents mais structure organisationnelle différente.....). Le sens des phrases, plutôt que les mots, mais surtout la forme, les champs lexicaux utilisés par les dirigeants propriétaires artisans ont été pris en compte dans l'analyse des données. Des méthodes de recoupement et de comparaison ont été utilisées pour analyser les résultats. La technique des scénarios a été d'un grand secours. La revue de littérature et notamment, les niveaux de compétences de Retour (2005) a permis de structurer les résultats et d'obtenir, selon une approche configurationnelle (Nizet, Pichault, 2000), six idéaux-types, présentant les différentes combinaisons des compétences du dirigeant propriétaire artisan à l'œuvre dans la construction de la pérennité de son organisation.

II- Présentation de l'échantillon

« *La collecte des données s'arrête lorsque les dernières unités d'observation analysées n'ont apporté aucun élément nouveau* » (Royer et Zarlowski, 1999, p. 216).

Cette section consiste à présenter les caractéristiques de l'échantillon constitutif de notre étude qualitative. Plus précisément, il conviendra de synthétiser et mettre en exergue les informations essentielles afin que le lecteur puisse appréhender le chapitre 5 sur l'analyse des résultats.

L'échantillon initial de notre étude était composé de 32 entreprises artisanales. Cependant, deux entreprises ont été extraites car les deux dirigeants propriétaires, engagés dans le processus, ne disposaient pas suffisamment de temps pour nous recevoir et la qualité de l'information recueillie ne nous permettait pas de la confronter aux autres études de cas. Ainsi, notre échantillon définitif est composé de 30 entreprises artisanales. Le principe de saturation a pu être constaté autour de la vingtième étude de cas, mais dans un souci de comparaison multi-niveaux, nous avons choisi de continuer le travail jusqu'à notre échantillon pré-déterminé de 32 entreprises artisanales.

Les écrits précédents ont mis en relief la diversité du secteur de l'artisanat. Le premier travail a consisté à définir des critères de sélection de l'échantillon, avec la volonté de trouver un équilibre entre la comparabilité des cas (homogénéité) et le respect de leur diversité (hétérogénéité).

L'une des plus grosses difficultés fut d'impliquer 33 dirigeants propriétaires dans ce processus, sachant que, outre le manque de temps, les dirigeants propriétaires ont, en règle générale, une aversion pour tout ce qui a trait à l'institution et / ou l'enseignement. En règle générale, une fois cette première barrière tombée, les dirigeants propriétaires, mis en confiance, se sont montrés très collaboratifs.

La première partie de cette section a pour objet la présentation de la démarche de définition de l'échantillon, basée à la fois sur la mise en place de critères homogènes et de critères préservant la diversité de l'Artisanat. La deuxième partie présente la structure des entreprises artisanales. Enfin, une troisième partie fait état des profils des dirigeants propriétaires, au cœur du recueil des données discursives.

II-1. Démarche de définition de l'échantillon

« *L'échantillon sur lequel portent ces observations et analyses n'est pas représentatif d'une population statistique mais de l'objet de recherche. De même que le nombre de cas ne s'inscrit pas dans une logique de généralisation statistique* » (Hlady-Rispal, 2002, p.82).

L'Artisanat, ce sont 1 223 615 entreprises⁸⁹ en 2014 et 510 métiers différents. La diversité de l'Artisanat constitue une des difficultés de notre étude qualitative. Miles et Huberman (2003, p. 58 à 62) évoquent quelques critères fondamentaux pour constituer un échantillon qualitatif. L'échantillon qualitatif se caractérise notamment par sa taille restreinte permettant une étude d'un contexte en profondeur, et sa définitivité

on déterminée, au sens antonymique du terme « *aléatoire* » (Morse, 1989 ; Kuezl, 1992). Notre objet de recherche impliquait une exploration en profondeur des phénomènes. Il ne s'agissait pas d'opter pour un échantillon représentatif, au sens statistique du terme. La taille de l'échantillon (30 cas) a été déterminée selon les principes de la « *saturation* » des données (Yin, 1990). Ainsi, selon Royer et Zalowski (1999, p. 216), « *la collecte des données s'arrête lorsque les dernières unités d'observation analysées n'ont apporté aucun élément nouveau* ». Selon les auteurs, la taille de l'échantillon optimale dans le cadre d'une étude comparative de cas diverge : 4 cas pour Eisenhardt (1986), 10 pour Hlady-Rispal (2005), 30 pour Bertaux (1983, cité par Fortin 1996). Miles et Huberman (2003) précisent qu'il n'existe pas de norme sur le sujet, si ce n'est la qualité des données recueillies et le potentiel de découverte qu'elles autorisent. Certains auteurs, tels Marchesnay (2003), Richomme-Huet (2006), Picard (2009), Torrès (2009 a), Jaouen (2010) et Boughattas (2011), soulignent par ailleurs la difficulté méthodologique des recherches portant sur les entreprises de petite taille, du fait notamment de la problématique d'hétérogénéité du terrain étudié.

Il s'agissait de réaliser un arbitrage entre le fait de préserver des critères d'homogénéité pour permettre la comparaison inter-cas et la volonté de privilégier des critères de représentativité de la diversité de l'Artisanat. En effet, si l'échantillon homogène favorise la validité externe et la construction théorique, en évitant tout élément atypique, l'hétérogénéité, par contraste, permet un approfondissement de la compréhension des résultats et favorise une validité interne (Fortin, 1996 ; Wacheux, 1996).

⁸⁹ Extrait du rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE (Direction Générale des Entreprises)

Le schéma ci-dessous illustre les différents critères pris en compte pour mettre en place notre échantillon. Chaque critère sera détaillé par la suite.

CRITERES D'HOMOGENEITE		
Critère 1	Taille des entreprises	Moins de 5 salariés
Critère 2	Territoire	Territoire rural
Critère 3	Secteurs dans l'Artisanat	Secteurs de l'alimentation, de la fabrication, du bâtiment et des services
CRITERES DE DIVERSITE		
Critère 4	Choix des métiers	Liste de critères basés sur la diversité (nombre d'entreprises au niveau national, rapport à la technicité et à la tradition, aux métiers d'art, à la relation avec la clientèle.....)
Critère 5	Statut des entreprises artisanales	SARL, EURL, EI, AE
Critère 6	Date de création	Entre 1987 et 2012

Schéma n°14 : Liste des critères appliqués pour la constitution de l'échantillon

La phase 1 de notre recherche a permis de tester une méthodologie de recueil des données et surtout de valider notre choix au regard de la richesse des données collectées. Cette méthodologie impliquait pour la phase 2, à la fois une taille d'échantillon suffisamment large pour valider les pistes détectées en phase 1 et un échantillon de taille limitée pour assurer la faisabilité du recueil et de l'analyse des données.

II-1-1. Critères dits « d'homogénéité »

Afin d'étudier les entreprises de petite taille, Arlotto et al. (2011) soulignent l'importance de limiter les facteurs d'hétérogénéité, notamment en ce qui concerne les appartenances sectorielles et les territoires divergents. Dans un premier temps, les caractéristiques d'homogénéité du tissu des entreprises artisanales françaises ont été repérées.

Le schéma suivant fait état des trois principaux critères détectés : la taille des entreprises, la notion de territoire et les secteurs de l'artisanat.

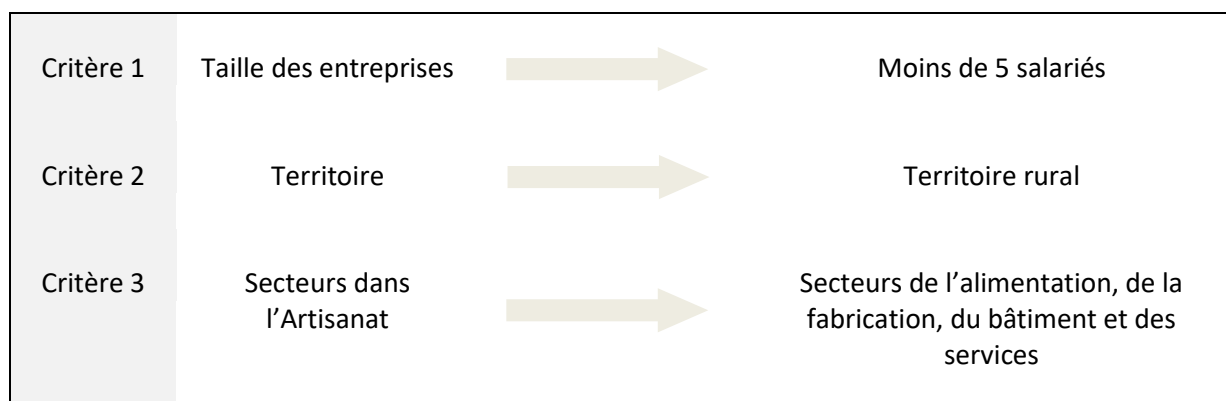


Schéma n°15 : Liste des critères dits « d'homogénéité » appliqués aux entreprises artisanales françaises

Le premier critère d'homogénéité concerne la taille des entreprises artisanales françaises. Le rapport 2016 de DGE (Direction Générale des Entreprises) concernant « *les chiffres clés de l'Artisanat* » aboutit au constat suivant : 62 % des entreprises artisanales n'ont pas de salarié et 28,4 % ont entre 1 et 5 salariés. Les entreprises concernées par plus de 6 salariés ne concernent que 9,7 % de l'échantillon. En somme, 90 % des entreprises artisanales françaises ont moins de 5 salariés. Ce critère a toute son importance au regard de notre objet de recherche. En effet, la taille restreinte des TPE artisanales est à la source de plusieurs effets bien repérés dans la littérature sur la TPE : omniprésence du dirigeant, absence de fonctions support, importance du rapport au métier.....

Le deuxième critère d'homogénéité concerne la notion de territoire. Les entreprises artisanales sont présentes de façon relativement homogène sur l'ensemble du territoire. Elles sont reconnues comme un vecteur à la fois de dynamisation économique du territoire rural et de lien social. La répartition des entreprises artisanales françaises s'illustre de la façon suivante : 31 % des entreprises sont implantées en communes rurales, 41 % dans les unités urbaines de moins de 200 000 habitants et 28 % dans les communes de plus de 200 000 habitants⁹⁰. Dans l'optique d'homogénéisation de notre échantillon, l'étude portera sur les entreprises artisanales en communes rurales. Plus particulièrement, l'étude concernera les entreprises artisanales implantées sur le territoire de la Vendée (85). Outre le fait que le chercheur connaît ce territoire, le département de la Vendée illustre bien l'attractivité de l'Artisanat français dans les milieux ruraux. La ville la plus importante, La Roche-Sur-Yon, comporte seulement 53 000 habitants⁹¹. Le département vendéen dispose, par ailleurs, d'une densité artisanale supérieure à la moyenne nationale : 17,5 contre une moyenne nationale de 16,7 (pour 1000 habitants)⁹². Le critère d'homogénéité lié au territoire a pour objectif d'optimiser la

⁹⁰ Rapport de la CMA (janvier 2017) - www.artisanat.fr

⁹¹ Source INSEE 2013

⁹² Chiffres extraits des données au 1^{er} janvier 2012 éditées par la CMA de Vendée et rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE (Direction Générale des Entreprises)

compréhension des difficultés des entreprises artisanales de notre échantillon sur un contexte commun.

Enfin, le troisième critère d'homogénéité renvoie au fait que l'ensemble des entreprises sont des entreprises artisanales, répertoriées par la Chambre des Métiers dans un des 4 secteurs de l'Artisanat que sont : l'alimentation, les services, le bâtiment et la fabrication. Les entreprises artisanales françaises se répartissent à 7 % sur le secteur de l'alimentation, 13,3 % sur la fabrication, 49,3 % sur le bâtiment et 30,4 % sur les services.⁹³ Nous aurions pu nous concentrer uniquement sur l'étude d'un seul secteur, comme d'autres chercheurs (Loup, 2003 ; Demen-Meier, 2006....) ont pu le faire. Pourtant, au regard de notre objet de recherche, qui s'intéresse aux compétences des dirigeants propriétaires d'entreprises artisanales, le choix s'est porté sur la préservation de la diversité des entreprises et, donc, de la représentation des 4 secteurs confondus. L'ambivalence des compétences techniques et managériales concerne en effet le dirigeant propriétaire artisan indépendamment du secteur de l'Artisanat qu'il occupe. Dans le même ordre d'idée, le fait d'avoir des entreprises émanant des 4 secteurs nous permettait d'envisager des comparaisons d'un secteur de l'Artisanat par rapport à un autre. La proportion de la répartition des entreprises françaises selon les secteurs n'a pas été prise en compte dans notre échantillon, l'objectif n'étant pas de recueillir des données représentatives mais davantage de préserver la richesse des données.

II-1-2. Autres critères dits de « diversité »

Le plan d'échantillonnage avait donc comme fondation trois critères dits « d'homogénéité ». Le premier critère imposait une taille des entreprises artisanales de moins de 5 salariés. Le deuxième dimensionnait le territoire de la recherche à une zone rurale et au département de la Vendée. Enfin, le troisième critère concernait des entreprises artisanales, répertoriées par la Chambre des métiers, et appartenant à l'un des 4 secteurs de l'Artisanat.

Cette partie a pour objectif de présenter les trois critères dits de « diversité » et la démarche entreprise pour sélectionner les entreprises artisanales de notre échantillon.

⁹³ Extrait du rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE (Direction Générale des Entreprises)

Le schéma suivant présente la liste des critères dits « *de diversité* », présentés dans le détail dans cette partie.

Critère 4	Choix des métiers	→	Liste de critères basés sur la diversité
Critère 5	Statut des TPE	→	SARL, EURL, EI, AE
Critère 6	Date de création	→	Entre 1987 et 2012

Schéma n°16 : Liste des critères dits de « *diversité* » appliqués aux TPE artisanales françaises

Le premier critère dit de « *diversité* » concerne le choix des métiers. La démarche a consisté à sélectionner les métiers à étudier. Le secteur de l'Artisanat représente 510 activités différentes. Il était donc impossible d'envisager, matériellement parlant, d'analyser l'ensemble de ces activités. Un arbitrage, présenté dans le schéma ci-dessous a donc été réalisé.

SECTEUR ALIMENTATION	SECTEUR FABRICATION	SECTEUR BATIMENT	SECTEUR SERVICES
↓	↓	↓	↓
Boulangier Pâtissier Boucher	Bijoutier Styliste Imprimeur	Electricien Menuisier Maçon	Maréchal ferrant Ambulancier Dépanneur informatique
Traiteur	Scieur	Peintre	Coiffeur

Schéma n°17 : Répartition des métiers en fonction des 4 secteurs de l'Artisanat

Chaque secteur de l'Artisanat est représenté par 4 métiers, soit 16 métiers différents pour notre étude. Les métiers ont été sélectionnés en fonction de plusieurs critères :

- le nombre moyen des entreprises artisanales sur le territoire français : que ce soit par rapport à un métier faiblement représenté (maréchal ferrant, styliste) ou tout au contraire fortement représenté (coiffeur, boulanger, métiers du bâtiment),
- du rapport à la technicité (dépanneur informatique, imprimeur),
- de la tradition au sens de l'idée reçue de métier « *en désuétude* » (scieur, maréchal ferrant),
- du rapport au lieu d'exercice du métier : itinérance (ambulancier, maréchal ferrant), dans un local professionnel (coiffeur, boulanger...), sur les chantiers des clients (métier du bâtiment), en mixité local/à domicile (dépanneur informatique),
- du rapport à l'institution (ambulancier),
- du rapport aux métiers d'art : répertoriés au sein de la Chambre des métiers dans un répertoire à part des métiers (bijoutier, styliste),

- de son rapport à une clientèle : les particuliers (boulangier, coiffeur....), les professionnels (imprimeur), la mixité particuliers/professionnels (dépanneur informatique, scieur....),
- des métiers en développement par rapport à la consommation (traiteur),
- du rapport au territoire. Le bocage vendéen n'est pas composé de la même population, ni de la même clientèle.

L'ensemble de ces critères de choix des métiers avait pour objectif de préserver au maximum la diversité de l'échantillon de l'étude.

Au même titre qu'il était envisageable de faire des comparaisons inter-secteurs d'activités de l'Artisanat, l'ambition était également de faire des analyses comparatives entre deux entreprises artisanales de même métier. Le schéma ci-dessous illustre la répartition effectuée.

SECTEUR ALIMENTATION		SECTEUR FABRICATION		SECTEUR BATIMENT		SECTEUR SERVICES	
Boulangier	Boul1 Boul2	Bijoutier	Bij1 Bij2	Electricien	Elec1 Elec2	Maréchal ferrant	Marf1 Marf2
Pâtissier	Pât1 Pât2	Styliste	Styl1 Styl2	Menuisier	Menuis1 Menuis2	Ambulancier	Amb1 Amb2
Boucher	Bouch1 Bouch2	Imprimeur	Imprim1 Imprim2	Maçon	Mac1 Mac2	Dépanneur informatique	Info1 Info2
Traiteur	Trait1 Trait2	Scieur	Scieur1 Scieur2	Peintre	Peint1 Peint2	Coiffeur	Coiff1 Coiff2

Schéma n°18 : Plan d'échantillonnage en fonction des secteurs et des métiers

Afin de préserver l'anonymat des données tant sur l'entreprise que sur son dirigeant propriétaire, une codification a été mise en place, à partir de la racine du métier, associé à un numéro pour différencier les deux entreprises. Ce choix a été réalisé pour se repérer plus facilement ensuite dans l'analyse et améliorer la compréhension des données par un tiers. Ainsi, par exemple pour le métier boulangier, l'entreprise 1 porte le code « *métier* » + « *numéro* », « *boul1* » et l'entreprise 2 porte le code « *métier* » + « *numéro* », « *boul2* ».

Un deuxième critère dit de « *diversité* » a été mis en place. Il s'agissait de préserver la diversité quant aux statuts des TPE artisanales de notre échantillon. 51,4 % des entreprises artisanales sont des entreprises individuelles (EI), 31,8 % des Sociétés A Responsabilités Limitées (SARL) et 11,9 % d'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL)⁹⁴. Une autre dimension à prendre en compte était la forte proportion, notamment dans le taux de création des entreprises, des entreprises artisanales sous le statut « *d'auto entrepreneur* ». Ainsi, si l'évolution des créations

⁹⁴ Extrait du rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE (Direction Générale des Entreprises)

d'entreprise en 2014 était de 7,9 % pour les auto-entrepreneurs (AE), il était seulement de 1,7 % pour les entreprises sous statut plus classique⁹⁵. Il a été donc décidé de préserver cette diversité dans le plan d'échantillonnage en sélectionnant des entreprises à la fois sous les statuts SARL, EURL, EI ou AE.

Notre objet de recherche évalue le rôle des compétences sur la construction de la pérennité organisationnelle. Le troisième critère de diversité concerne la date de création de la TPE. Notre objet de recherche concerne une période bien précise dans le cycle de vie de l'entreprise artisanale. Il ne s'attache ni à la période de création de l'entreprise ni aux seules préoccupations de la reprise ou de la transmission. L'objectif était donc d'établir une échelle temps par rapport à la date de création de la TPE et l'âge du dirigeant propriétaire afin de limiter les effets des problématiques de la création et de la transmission de l'entreprise. Ainsi, le principe de départ considérait que l'âge moyen du dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale est de 30 ans lors de la création ou reprise de son entreprise (Aballéa, 2009). Par déduction, notre recueil des données pour la phase 2 ayant débuté en 2014, les entreprises dont la date de création était 2014 ont été évincées de notre échantillon. En effet, il était prévisible que les dirigeants propriétaires, plongés dans des problématiques d'installation, n'auraient pas le temps de nous recevoir et ne pourraient pas projeter leur organisation dans le temps, étant trop préoccupés par le projet de création. Cette réflexion a permis d'établir une année de référence par rapport à la date de création : 2012. Afin de limiter les problématiques non pas de la création mais de la transmission, une autre variable a été prise en compte, l'âge approximatif de 62 ans pour un départ à la retraite du dirigeant propriétaire. Ainsi, partant de l'hypothèse que le dirigeant propriétaire envisage la réflexion de la transmission au minimum 5 ans avant son départ en retraite et qu'il a un âge moyen de 30 ans lors de la création de son entreprise, ceci nous a permis de calculer une année de création de son entreprise en 1987. En conséquence, nous avons essayé de préserver une échelle indicative de création des entreprises artisanales entre 1987 et 2012, afin d'éviter les problématiques liées à la création ou à la transmission des entreprises. L'idée était aussi de faire en sorte de privilégier une diversité des entreprises sur les différents métiers : une entreprise plus récente, une entreprise plus ancienne.....

La difficulté a été ensuite d'aller sur le terrain pour convaincre les dirigeants propriétaires de participer au recueil des données. Le directeur de la Chambre des Métiers de Vendée a proposé d'intervenir pour recommander des entreprises. Dans un souci de déontologie, son offre a été déclinée. En effet, le directeur de la Chambre des Métiers aurait recommandé des entreprises artisanales impliquées auprès de la chambre institutionnelle, ce qui aurait pu remettre en question le recueil de nos données, notamment sur le transfert des compétences sur un organisme extérieur, comme les conseillers de la Chambre des métiers.

⁹⁵ Extrait du rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE

La phase documentaire générale nous a été d'un grand secours. En effet, l'étude des métiers, la lecture de la presse départementale nous ont permis d'identifier des entreprises et d'avoir une accroche percutante lors du premier contact. Notre réseau personnel a été aussi d'une aide précieuse. C'est sur le secteur du bâtiment, pourtant le plus fortement représenté en terme de nombre d'entreprises, qu'il nous a été le plus difficile de trouver des entreprises volontaires. La recommandation par les autres artisans du bâtiment de notre échantillon nous a alors permis de trouver les entreprises.

Un listing des entreprises potentielles a été mis en place. Chaque entreprise était alors filtrée à travers le prisme de nos différents critères. Un ensemble de sources nous ont permis de vérifier si l'entreprise potentielle convenait bien par rapport à nos critères (code NAF, nombre de salariés, inscription au répertoire des métiers....).

Ainsi, l'échantillon prévisionnel de l'étude pourrait s'illustrer par le schéma ci-dessous.

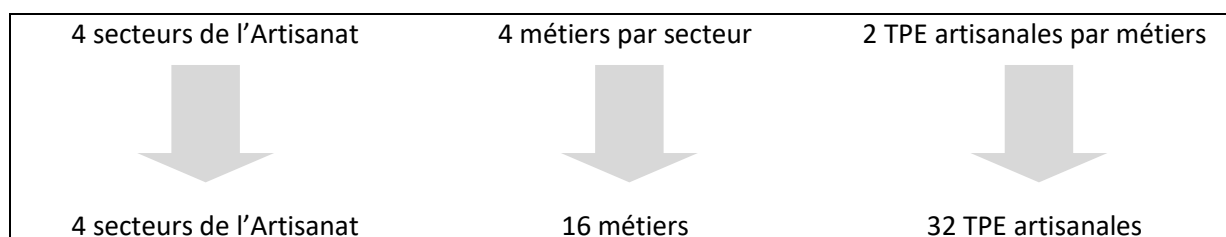


Schéma n°19 : Illustration de la composition de l'échantillon de l'étude qualitative

L'échantillon se compose des 4 secteurs de l'Artisanat, 4 métiers par secteur, et 2 TPE artisanales par métiers, soit 4 secteurs de l'Artisanat, 16 métiers et 32 TPE artisanales.

La prochaine section a pour objectif de présenter l'échantillon de l'étude.

II-2. Présentation des 30 entreprises artisanales et de leurs dirigeants propriétaires artisans

« Lorsqu'un chercheur réduit le niveau de connaissance qu'ont les agents de ce qu'ils font à ce qu'ils peuvent en dire, quels que soient leurs styles de discours, il occulte une part considérable de la compétence de ces agents » (Giddens, 1987).

L'échantillon final de notre étude qualitative porte sur 30 entreprises artisanales, au lieu des 32 initialement prévu dans notre prévisionnel. Le schéma ci-dessous présente sa composition.

SECTEUR ALIMENTATION		SECTEUR FABRICATION		SECTEUR BATIMENT		SECTEUR SERVICES	
↓		↓		↓		↓	
Boulangier	Boul1 Boul2	Bijoutier	Bij1 Bij2	Electricien	Elec1 Elec2	Maréchal ferrant	Marf1 Marf2
Pâtissier	Pât1 Pât2	Styliste	Styl1 Styl2	Menuisier	Menuis1 Retiré de l'échantillon	Ambulancier	Amb1 Amb2
Boucher	Bouch1 Bouch2	Imprimeur	Imprim1 Imprim2	Maçon	Mac1 Mac2	Dépanneur informatique	Info1 Info2
Traiteur	Trait1 Retiré de l'échantillon	Scieur	Scieur1 Scieur2	Peintre	Peint1 Peint2	Coiffeur	Coiff1 Coiff2

Schéma n°20 : Composition de l'échantillon final de l'étude qualitative

Le schéma récapitulatif fait état de 32 entreprises, dont 2 ont été retirées de l'échantillon (traiteur 2 et menuisier 2). En effet, dans un souci de préserver la qualité des informations du recueil des données, il a été décidé d'extraire ces deux entreprises. Les dirigeants propriétaires ne disposaient pas de suffisamment de temps pour nous accueillir et les données recueillies n'étaient donc pas d'une qualité équivalente par rapport aux autres entreprises de l'échantillon. Par ailleurs, cet écart par rapport à notre plan d'échantillonnage prévisionnel reste faible. En effet, le principe de saturation a pu être observé autour de la vingtième étude de cas.

Les entreprises concernées dans la phase 1 de notre étude ont été ajoutées dans l'échantillon de la phase 2. Ainsi, l'entreprise artisanale faisant l'objet de l'étude de cas unique se prénomme « *Marf1* ». L'entreprise artisanale faisant l'objet de l'entretien test porte la dénomination « *Marf2* ». Un recueil de mise à jour ou d'approfondissement des sujets a été mis en œuvre⁹⁶.

II-2-1. 30 entreprises artisanales sur 4 secteurs de l'Artisanat

Cette partie a pour objectif de présenter les principales caractéristiques des 30 entreprises artisanales de notre échantillon autour de trois critères : la taille, le statut et la date de création.

Une remarque préliminaire s'impose concernant le critère « territoire ». 28 entreprises artisanales sont situées dans le département de la Vendée (85), deux autres se situent à la frontière du département, dans les Deux-Sèvres (79). La population moyenne, concernant le lieu d'implantation des entreprises artisanales de notre échantillon, est de 3 670 habitants. L'ensemble de notre échantillon évolue donc, conformément à nos prévisions, sur un territoire rural.

⁹⁶ Cf. explication dans le Chapitre 4 – II- Recueil des données (entretiens)

Concernant le critère de taille de l'entreprise, les entreprises de notre échantillon ont toutes moins de 5 salariés. La répartition précise peut s'illustrer par le tableau suivant.

	0 salarié		1 salarié		De 2 à 5 salariés	
Secteur alimentation	2	6,6%	0	0%	5	6,6%
Secteur fabrication	4	13,3%	3	10%	1	3,3%
Secteur bâtiment	2	6,6%	0	0%	5	16,6%
Secteur services	2	6,6%	5	16,6%	1	3,3%
Total	10	33,3%	8	26,7%	12	40%

Tableau n°44 : Répartition de l'échantillon par rapport au nombre de salariés

Il est à noter que les effectifs ne tiennent pas compte du statut des salariés (apprentis ou ouvrier) ni de leur temps de travail (temps partiel ou temps complet). Les entreprises de 2 à 5 salariés sont présentes davantage dans le secteur « *alimentation* » et le secteur du « *bâtiment* ». Ces secteurs, demandeurs en main d'œuvre, sont ceux aussi qui sont le plus concernés par la présence d'apprentis au sein de leur effectif. Si notre échantillon s'attache à respecter le critère d'homogénéité de taille, moins de 5 salariés, on peut noter une sur-représentation des entreprises de plus de 1 salarié, par rapport à la moyenne nationale.

Concernant le critère lié à la date de création des entreprises, l'échantillon de notre recherche peut s'illustrer par le tableau ci-dessous.

	Moins de 5 années d'existence Date de création de 2009 à 2014		De 6 à 10 années d'existence Date de création de 2004 à 2008		Plus de 11 années d'existence Date de création antérieure à 2003	
Secteur alimentation	3	10 %	3	10 %	1	3 %
Secteur fabrication	1	3 %	4	13 %	3	10 %
Secteur bâtiment	3	10 %	3	10 %	1	3 %
Secteur services	3	10 %	2	7 %	3	10 %
Total	10	33%	12	40%	8	27%

Tableau n°45 : Répartition de l'échantillon par rapport à la date de création des entreprises

L'effet de seuil des 5 années d'existence pour l'entreprise artisanale a été évoqué dans notre revue de littérature. Nous sommes donc partis d'un principe de construction de tranches de 5 années d'existence pour présenter notre échantillon. Pour rappel, l'année de référence est le démarrage de notre recueil de données, soit 2014. L'échantillon est constitué de 33 % d'entreprises artisanales avec moins de 5 années d'existence, 40 % entre 6 et 10 années d'existence et 27 % de plus de 11

années d'existence. L'échelle fixée dans le plan d'échantillonnage était une fourchette d'année de création de 1987 à 2012. La plus jeune entreprise de notre échantillon a été créée en 2012, la plus ancienne en 1985. L'important était surtout de préserver la diversité des années de création. Une attention toute particulière a été portée sur le choix des entreprises en fonction des années d'existence. Ainsi, sur les 14 métiers⁹⁷, 10 d'entre eux présentent une différence de 5 années d'existence minimum entre les deux entreprises issues d'un même métier.

Enfin, le tableau suivant présente les statuts juridiques des entreprises artisanales de l'échantillon.

	Entreprise Individuelle (EI)		Société A Responsabilité Limitée (SARL)		Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL)		Auto Entrepreneur (AE)	
Secteur alimentation	2		4		1		0	
Secteur fabrication	3		2		1		2	
Secteur bâtiment	2		2		2		1	
Secteur services	1		4		2		1	
Total	8	27%	12	40%	6	20%	4	13%

Tableau n°46 : Répartition de l'échantillon par rapport au statut des entreprises artisanales

L'échantillon des 30 entreprises est composé à 27 % d'entreprises sous le statut d'EI, 40 % de SARL, 20 % d'EURL et 13 % d'AE. Notre objectif de préserver la diversité des statuts dans notre échantillon est bien respecté. On pourra noter une représentation des Entreprises Individuelles plus faible par rapport à la moyenne nationale. Il est important de noter que 4 entreprises ont changé de statut depuis le début de la création, une entreprise par secteur de l'artisanat.

II-2-2. Profil des dirigeants propriétaires artisans des 30 entreprises artisanales

Le profil des dirigeants propriétaires artisans des 30 entreprises repose sur les critères suivants : le sexe, l'âge, l'état civil, la présence ou non d'un conjoint collaborateur, la filiation avec l'artisanat et/ou l'entrepreneuriat, le niveau de diplôme, les expériences professionnelles antérieures en gestion d'entreprise, l'aide extérieure et la reconversion professionnelle.

⁹⁷ Pour rappel, sur les 16 métiers représentés, 14 d'entre eux sont représentés par deux entreprises distinctes. Les métiers de traiteur et de menuisier ne sont représentés que par une seule entreprise.

L'échantillon est composé de 33 dirigeants propriétaires artisans. En effet, 3 entreprises de notre échantillon comportent plusieurs dirigeants propriétaires : 2 entreprises avec des couples dirigeants propriétaires et une avec deux frères dirigeants propriétaires.

Le sexe est le premier critère utilisé pour définir l'ensemble de la population concernée. Ainsi, sur les 33 dirigeants propriétaires, l'échantillon compte 24 hommes (73 %) et 9 femmes (27 %). Le rapport de la DGE (Direction Générale des Entreprises) intitulé « *chiffres clés de l'artisanat-édition 2016* », fait état d'une proportion relativement similaire avec une sur-représentation des hommes (77,5 %) contre les femmes (22,5 %).

Le deuxième critère concerne l'âge des 33 dirigeants propriétaires. Le tableau ci-dessous illustre la répartition de notre échantillon selon le critère de l'âge.

	30 ans et moins		31-40 ans		41-50 ans		51-60 ans		Plus de 60 ans	
Secteur Alimentation	1		4		1		1		0	
Secteur Fabrication	0		4		4		0		0	
Secteur Bâtiment	1		3		2		1		0	
Secteur Services	1		4		2		4		0	
	3	8,6%	15	43%	9	27,3%	6	17%	0	0%

Tableau n°47 : Répartition de l'échantillon par rapport au critère âge

Les statistiques nationales⁹⁸ font, concernant le critère d'âge des dirigeants propriétaires, état de la répartition suivante : 13 % de dirigeants propriétaires sont âgés de moins de 30 ans, 24,8 % de 31 à 40 ans, 33,2 % de 41 à 50 ans, 24,4 % de 51 à 60 ans et 4,6 % de plus de 60 ans. Comparativement, notre échantillon est largement sous-représenté en ce qui concerne les dirigeants propriétaires de 30 ans et moins (8,6 %) et de plus de 60 ans (0 %). Ces chiffres s'expliquent par le choix d'éviter dans notre plan d'échantillonnage la présence de dirigeants propriétaires concernés exclusivement par les phases de création ou de transmission de l'entreprise. Ainsi, notre échantillon comporte 8,6 % de dirigeants propriétaires âgés de 30 ans. On peut noter que notre échantillon est relativement plus jeune que la moyenne nationale, puisque la tranche des 31-40 ans est majoritairement représenté (43 %) au dépend des 41-50 ans (27,3 %). Cette remarque n'a aucune incidence sur les résultats de notre étude. Outre le fait que la représentativité n'est pas l'objectif recherché, le respect des critères de création⁹⁹ est validé et conforté par la composition de notre échantillon.

Concernant l'état civil des dirigeants propriétaires, 5 dirigeants propriétaires sont célibataires ou divorcés. Sur les 28 autres dirigeants propriétaires, en couple, 13

⁹⁸ Extrait du rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE (Direction Générale des Entreprises)

⁹⁹ Cf. partie II-1-2. Autres critères dits de « diversité »

travaillent avec leur conjoint au sein de l'entreprise de manière officielle. 8 œuvrent de manière officieuse, avec des missions simples, comme des livraisons pour les clients, ou plus complexes comme la comptabilité et/ou le secrétariat. 9 n'interviennent sous aucun prétexte dans l'entreprise. 26 dirigeants propriétaires sur 33 ont au moins un enfant.

La filiation est une autre caractéristique à prendre en compte pour définir notre échantillon. Sur les 33 dirigeants propriétaires, 10 ont un lien avec le métier de part leur père/mère ou grand-père/grand-mère, dont 6 avec reprise de l'entreprise familiale. 12 dirigeants propriétaires ont un lien avec l'Artisanat (père/mère ou grand-père/grand-mère artisans mais dans un métier différent) ou l'entrepreneuriat. Enfin, 11 dirigeants propriétaires n'ont aucun lien ni avec le métier ni avec l'Artisanat ou l'entrepreneuriat.

Le tableau ci-dessous fait état du niveau du diplôme le plus élevé détenu par les dirigeants propriétaires de l'échantillon.

	Aucun diplôme		Brevet des collèges ou équivalent		CAP/BEP		Bac général		Bac professionnel ou technologique		Diplôme de l'enseignement supérieur	
Secteur Alimentation	0		0		4		1		1		3	
Secteur Fabrication	1		1		3		0		0		3	
Secteur Bâtiment	0		0		4		0		2		1	
Secteur Services	0		0		4		0		1		4	
	1	0,3%	1	2,8%	15	45,4%	1	2,8%	4	11,5%	11	31,5%

Tableau n°48 : Répartition de l'échantillon par rapport au critère du diplôme le plus élevé

Les statistiques nationales¹⁰⁰ font état de la répartition suivante : 13,7 % des dirigeants propriétaires ne sont titulaires d'aucun diplôme, 6,8 % de l'équivalent au brevet des collèges, 45, 1% d'un CAP/BEP, 7,5 % d'un baccalauréat général, 13,7 % d'un baccalauréat professionnel ou technologique et 13,2 % d'un diplôme de l'enseignement supérieur. Comparativement à la moyenne nationale, les dirigeants propriétaires de notre échantillon sont majoritairement titulaires d'un niveau CAP/BEP. Ce chiffre s'explique aussi parce que l'immatriculation au répertoire des métiers est très largement conditionnée par la possession du niveau minimum CAP. On peut noter que, dans notre échantillon, les diplômes de l'enseignement supérieur sont plus largement représentés. Ce chiffre peut s'expliquer, entre autres, parce que notre échantillon est plus jeune que la moyenne nationale.

¹⁰⁰ Extrait du rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE (Direction Générale des Entreprises)

Il est important de noter un certain nombre de remarques. 5 dirigeants propriétaires sur les 11 titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur détiennent un Brevet de maîtrise. Les 4 dirigeants propriétaires titulaires d'un niveau bac professionnel détiennent un Brevet Professionnel, spécialisé dans leur discipline métier. Par ailleurs, sur les 33 dirigeants propriétaires, 22 sont concernés par la filière classique de l'apprentissage lors de la préparation de leur diplôme.

Enfin, sur les 33 dirigeants propriétaires, certains se forment en permanence, via des formations non qualifiantes. Ainsi, en ce qui concerne les compétences techniques, 11 dirigeants propriétaires font appel à des formations, via leur réseau professionnel. 2 autres dirigeants propriétaires font appel à des organismes spécifiques pour étoffer leurs compétences managériales.

Le dernier point concerne l'aide extérieure à l'entreprise dont les dirigeants propriétaires artisans peuvent bénéficier. Concernant l'aide ponctuelle de la famille et des amis, s'agissant de la garde d'enfants, d'aide à la production....., seuls 5 dirigeants propriétaires sur 33 ne bénéficient d'aucune aide de la famille dans la conduite de leur projet d'entreprise. Enfin, seuls 4 dirigeants propriétaires, en statut d'auto entrepreneur, n'ont pas de cabinet comptable.

8 dirigeants propriétaires sur 33 ont construit leur projet de création d'entreprise dans un objectif de reconversion professionnelle. Seul un des dirigeants propriétaires a, avant l'entreprise artisanale concernée par l'étude, géré une autre entreprise artisanale, dans le même métier. Seuls 2 de ces 8 dirigeants propriétaires ont fait une reconversion professionnelle totale, au sens où, leur métier antérieur n'avait strictement rien à voir avec le métier actuel.

Cette section s'est attachée à présenter les caractéristiques principales des 30 entreprises artisanales de l'échantillon et de leurs dirigeants propriétaires artisans. Les critères de diversité et d'homogénéité ont été respectés. Tout d'abord, les entreprises sont toutes répertoriées au répertoire de la chambre des métiers comme des entreprises artisanales. Elles évoluent toutes sur un territoire rural et ont moins de 5 salariés. Les statuts des entreprises sont diversifiés : EI, SARL, EURL et AE. Enfin, les entreprises ont été créées, à une exception près, entre 1987 et 2012. Concernant les 33 dirigeants propriétaires, l'échantillon se compose d'une répartition hommes / femmes représentative de la moyenne nationale. On notera une quasi-absence des dirigeants propriétaires de moins de 30 ans et une absence de ceux âgés de plus de 60 ans, logique avec la sélection effectuée quant à la date de création des entreprises. L'échantillon comprend une population diplômée, majoritairement en filiation directe avec l'Artisanat, l'entrepreneuriat ou le métier. Les dirigeants propriétaires font appel, pour une grande majorité à leur conjoint, la quasi totalité aux services d'un cabinet comptable et aussi à l'aide extérieure bénévole.

II-3. Genèse des 30 entreprises artisanales et de leurs dirigeants propriétaires artisans

« On considère le chef d'entreprise comme un homme à abattre, ou une vache à traire. Peu voient en lui le cheval qui tire le char » Churchill (1874-1965)¹⁰¹.

Cette section présente succinctement et individuellement chacune des 30 entreprises artisanales et leurs dirigeants propriétaires artisans. Un tableau introductif récapitule les métiers représentés pour chaque secteur de l'Artisanat, les caractéristiques principales du dirigeant propriétaire artisan et de l'entreprise artisanale. Puis, une présentation générale du métier introduit la genèse de chaque entreprise, par secteur de l'Artisanat. La première partie présente le secteur de l'alimentation, la deuxième, le secteur de la fabrication, la troisième le secteur du bâtiment et enfin, la quatrième, le secteur des services.

II-3-1. Secteur de l'alimentation

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques essentielles de l'échantillon des 7 entreprises issues du secteur artisanal de l'alimentation et de leurs dirigeants propriétaires.

	Nom TPE	Statut TPE ¹⁰²	Nombre Salariés	Date création	Nombre de DP ¹⁰³	Sexe ¹⁰⁴	Age	Formation ¹⁰⁵
Métier de boulanger	Boul1	EI	3	2012	1	M	29	Equivalent Brevet de maîtrise
	Boul2	SARL	4	2007	1	M	43	Brevet de maîtrise
Métier de pâtissier	Pât1	EURL	3	2012	1	M	34	Brevet de maîtrise
	Pât2	EURL	0	2007	1	M	43	CAP
Métier de boucher	Bouch1	SARL	2	2001	2	2M	57/55	CAP/CAP
	Bouch2	SARL	3	2012	2	1M 1F	35 35	CAP BTS
Métier de traiteur	Trait1	EI	0	2006	1	M	38	BP

Tableau n°49 : Caractéristiques des TPE et dirigeants propriétaires du secteur artisanal de l'alimentation

¹⁰¹ Citation de Winston Churchill, Premier ministre britannique (1874-1965)

¹⁰² EI = Entreprise individuelle, SARL = Société A Responsabilité Limitée, EURL = Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

¹⁰³ DP = dirigeant propriétaire

¹⁰⁴ M = masculin, F = féminin

¹⁰⁵ CAP = Certificat d'Aptitude Professionnel, BTS = Brevet de Technicien Supérieur, BP = Brevet Professionnel

L'alimentation est le secteur de l'artisanat le plus faiblement représenté, en termes de nombre d'entreprises, seulement 7 %¹⁰⁶. Les réglementations en matière d'hygiène concernent l'ensemble des métiers du secteur artisanal de l'alimentation et constituent une contrainte à l'exercice de la profession. L'autre variable inhérente à l'ensemble des métiers concerne les jours et horaires d'ouverture, difficilement compatibles avec une vie de famille. Enfin, c'est un secteur d'activité exigeant en matière de quantité de main d'œuvre. Les apprentis sont très présents pour faire fonctionner les structures qui, du fait de leur taille, n'ont pas les moyens de recruter des ouvriers qualifiés. Le secteur subit une concurrence directe importante (intra secteur de l'artisanat de l'alimentation) mais aussi, indirecte, de la part des grandes surfaces alimentaires.

Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques essentielles inhérentes à chaque métier¹⁰⁷.

	Boulangier	Pâtissier	Boucher	Traiteur
Fiche ROME	D1102	D1104	D1101	D1103
Définition métier	« <i>Le boulangier prépare et réalise des produits de boulangerie et de viennoiserie selon les règles d'hygiène et de sécurité alimentaires</i> ».	« <i>Prépare et confectionne des produits de pâtisserie, confiserie, chocolaterie et glacerie selon les règles d'hygiène et de sécurité alimentaires</i> ».	« <i>Réalise les opérations de préparation de viandes et de spécialités bouchères selon les règles d'hygiène et de sécurité alimentaires</i> ».	« <i>Prépare et réalise des produits de charcuterie et des produits traiteurs (entrées froides, entrées chaudes, plats cuisinés) selon les règles d'hygiène et de sécurité alimentaires</i> ».
Qualités requises	Habilité manuelle Rigueur Résistance physique	Adresse manuelle Rigueur-Minutie Créatif Résistance physique Rapidité Organisé	Habilité manuelle Rigueur-Minutie Résistance physique	Connaissances culinaires polyvalentes Organisé Créatif Commerçant
Diplômes	CAP boulanger MC ¹⁰⁸ Boulangerie spécialisée, MC Pâtisserie boulangère, Bac Pro Boulanger-pâtissier, BP ¹⁰⁹ Boulanger, BM ¹¹⁰ Boulangerie.	CAP pâtissier Bac pro boulanger-pâtissier CAP boulanger ou glacier fabricant BTM ¹¹¹ ou mention complémentaire (glacier, chocolatier) BM pâtissier-confiseur-glacier-traiteur	CAP boucher Bac pro boucher charcutier traiteur MC employé traiteur BP boucher BM boucher	CAP charcutier traiteur MC employé traiteur BAC Pro boucher charcutier traiteur BP charcutier traiteur BM boucher, charcutier, traiteur.

Tableau n°50 : Caractéristiques essentielles des métiers du secteur artisanal de l'alimentation

¹⁰⁶ Extrait du rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE (Direction Générale des Entreprises)

¹⁰⁷ Cf. annexe n°12 – Complément d'informations sur les métiers du secteur artisanal de l'alimentation.

¹⁰⁸ MC = Mention Complémentaire

¹⁰⁹ BP = Brevet Professionnel

¹¹⁰ BM = Brevet de Maîtrise

¹¹¹ BTM = Brevet de Technicien de Maîtrise

Les paragraphes suivants présentent, succinctement, chacune des entreprises issues du secteur artisanal de l'alimentation.

L'entreprise artisanale « Boul1 » a été créée en 2012, sous un statut « *d'entreprise individuelle* ». La boulangerie, plutôt ancienne, se situe sur un territoire très rural, bénéficiant d'une bonne affluence saisonnière, du fait de la présence de nombreuses résidences secondaires. L'offre s'articule autour de produits de viennoiserie, du pain et un peu de pâtisserie. Le fournil a été, en partie, remis aux normes pour faciliter la production. L'entreprise artisanale est composée de 3 salariés, dont 2 apprentis. Son dirigeant propriétaire, âgé de 29 ans, a suivi un parcours classique d'apprentissage chez un même boulanger. Il est titulaire d'un brevet de maîtrise en boulangerie. Le dirigeant propriétaire a une réelle affection pour son métier de main. Besogneux, il travaille la maîtrise du geste pour obtenir une perfection dans la production. Il ambitionne la reconnaissance de ses pairs sur ses compétences techniques en participant à des concours de valorisation de sa production. En revanche, il n'aspire pas du tout à gérer son entreprise, partie qu'il délègue à sa conjointe, qui travaille dans l'entreprise en tant que vendeuse, et à son comptable. Cette délégation forcée engendre un climat de tension au sein de l'entreprise.

L'entreprise artisanale « Boul2 » a été créée en 2007, sous un statut de SARL. L'entreprise est située dans une ville moyenne, avec présence de concurrence. Elle est dotée d'un magasin principal et d'un dépôt, situé dans la même commune. L'offre produits s'articule autour du pain, viennoiserie, de la pâtisserie et un peu de snacking. Agé de 43 ans, le dirigeant propriétaire est titulaire d'un brevet de maîtrise. Il a eu l'occasion de cumuler différentes expériences professionnelles, toujours en lien avec son métier (formateur, commercial, boulanger, pâtissier....) qu'il affectionne. Il aime partager son savoir-faire aux plus jeunes et transmettre l'amour de son métier à ses clients. L'entreprise est composée de 4 salariées, 2 vendeuses, dont son épouse, et 2 apprentis en pâtisserie. Il travaille avec son épouse, ce qui constitue, pour eux, un facteur incontournable de motivation. Ils bénéficient d'une première expérience dans la gestion d'une première affaire et semblent complémentaires par rapport aux compétences. Le dirigeant propriétaire affectionne particulièrement son métier de main mais conserve une visibilité sur la gestion de son entreprise et les projets de développement.

L'entreprise artisanale « Pât1 » a été créée en 2012, sous un statut d'EURL. L'entreprise est située sur une zone très touristique, tout proche d'un marché. L'offre produit s'articule autour de la viennoiserie, de la pâtisserie, des chocolats, glaces et du snacking. Le dirigeant propriétaire revendique le fait de se positionner sur de la pâtisserie classique « *de nos grands-mères* ». Fils de restaurateur, il a le sens du travail et ne compte pas ses heures dans la réussite de son projet. Agé de 34 ans, le dirigeant propriétaire est titulaire d'un brevet de maîtrise, obtenu sur le tard, lors d'une expérience professionnelle. Le dirigeant propriétaire « Pât1 » se caractérise

par la diversité de ses différentes expériences professionnelles, plus ou moins en lien avec son métier (gestion d'un commerce fleuriste, bar, pâtisserie industrielle...). L'entreprise est composée de 2 apprentis en pâtisserie, un stagiaire en pâtisserie ainsi qu'un salarié, son conjoint, qui s'occupe de la vente. Le dirigeant propriétaire conserve l'ensemble des compétences, tant du point de vue de la production que de la gestion de la TPE.

L'entreprise artisanale « Pât2 » a été créée en 2007, sous un statut d'EURL. Agé de 43 ans, le dirigeant propriétaire a vécu un parcours classique d'apprentissage puis, du fait de son statut marital de célibataire, a eu l'occasion de voyager à l'étranger et de parfaire ses compétences techniques. Pour des raisons personnelles et familiales, il a décidé de réintégrer la métropole, avec l'objectif de s'installer. Le dirigeant propriétaire, conscient de sa force, par rapport aux compétences techniques, et de sa faiblesse, quant à ses compétences managériales, a décidé d'intégrer un réseau associatif pour mettre en œuvre son projet de création d'entreprise. L'entreprise « Pât2 » est aujourd'hui intégrée tant par rapport au territoire local, au niveau de la clientèle des particuliers, que par rapport à la clientèle plus décentralisée de professionnels, qui font appel à ses services par rapport à la prestation de qualité que le dirigeant propriétaire « Pât2 » peut offrir. Le dirigeant propriétaire travaille principalement pour les boulangers ou les traiteurs qui font appel à lui, parce qu'ils n'ont pas les compétences techniques pour offrir des services semblables à leur clientèle. Le dirigeant propriétaire travaille seul, excepté au moment des fêtes de Noël, où il fait temporairement appel à une salariée pour le relayer au niveau de la vente des particuliers. Ce fonctionnement égocentré, tant sur la production que sur la gestion d'entreprise, asphyxie le dirigeant propriétaire. Il souligne que son statut marital de célibataire ne l'aide pas dans la gestion de son entreprise.

L'entreprise artisanale « Bouch1 » a été créée en 2001, sous un statut de SARL. La boucherie familiale se trouve dans un territoire rural et bénéficie d'une forte notoriété. Le commerce est issu d'une tradition familiale, occupé par la troisième génération actuellement. Au décès du père, les deux frères, âgés désormais de 57 et 55 ans respectivement, et titulaires du CAP de boucher, ont décidé de reprendre l'entreprise familiale avec leurs deux femmes, salariées au sein de la structure. L'entreprise « Bouch1 » propose la vente, en boutique et en camion de tournée, de produits de boucherie et, depuis peu, quelques produits de charcuterie-traiteur. La renommée de l'entreprise vient du fait que les deux frères choisissent eux-mêmes leurs producteurs de viande et achètent les bêtes « *sur pied* ». La clientèle de particuliers n'hésite pas à faire des commandes en grosse quantité auprès de la boucherie. Les dirigeants propriétaires artisans proposent aussi leur service de découpe pour les producteurs de viande, qui deviennent des concurrents (via la vente à la ferme en direct), pour la partie magasin. Le dirigeant propriétaire le plus âgé, handicapé d'une hanche, s'occupe du choix de la viande et, en règle générale, de la partie tournée. Son frère a en charge l'abattage et la découpe. Les deux femmes s'occupent de la vente en magasin, de la petite découpe et l'une d'entre elles de la partie gestion de

l'entreprise. L'un des principaux défis de l'entreprise artisanale « *Bouch1* » est le départ à la retraite du frère le plus âgé, qui remet en cause le fonctionnement de l'entreprise. Véritable sujet tabou, il est source de tensions sous-jacentes dans l'entreprise.

L'entreprise artisanale « *Bouch2* » a été créée en 2012, en SARL, par un couple, issu de la restauration, et désireux de s'installer à leur compte. Les dirigeants propriétaires, âgés de 35 ans, sont titulaires, d'un BTS hôtellerie et d'une mention complémentaire en sommellerie pour Madame et d'un CAP cuisine et boucher pour Monsieur. Ils ont cumulé, bien souvent ensemble, différentes expériences professionnelles, principalement en restauration. Leur projet de création d'entreprise est motivé depuis plusieurs années mais leur choix définitif s'est porté sur un commerce de proximité offrant des produits frais maraîchers, boucherie-charcuterie-traiteur et poisson. La décision finale a été confortée par le choix d'un commerce afin de préserver leur vie familiale des contraintes horaires de l'ouverture d'un restaurant. Le couple a décidé de développer récemment, en plus de la boutique, l'activité traiteur pour des événements familiaux. L'entreprise artisanale « *Bouch2* » emploie un ouvrier charcutier à plein temps et quelques heures par semaine les anciens gérants du commerce (comptabilité, achat des marchandises....).

L'entreprise artisanale « *Trait1* » a été créée en 2006, sous un statut juridique d'entreprise individuelle, dans une zone très rurale mais centrée entre trois grandes agglomérations. Le dirigeant propriétaire, âgé de 38 ans, travaille seul. Titulaire d'un BP de charcutier traiteur, il a suivi un parcours classique d'apprentissage, notamment chez un traiteur. Conforté par quelques années d'expériences en tant qu'ouvrier, il a décidé de reprendre le commerce de charcuterie, situé dans son village natal, avec l'idée, dès l'ouverture, de proposer une offre de produits de traiteur. Son commerce lui sert de vitrine pour présenter son panel de produits. Parallèlement à cette activité, et avec l'aide de son épouse, expérimentée dans la restauration, sans statut dans l'entreprise, il a développé une activité traiteur pour des manifestations davantage familiales (mariage, fête de famille....). Cette activité est en constante évolution. Le dirigeant propriétaire fait appel ponctuellement à des aides extérieures, des « *extras* », pour suppléer l'absence de personnel dans sa structure. Il délègue toutes les compétences en matière de gestion et de relation client à son épouse et se concentre uniquement sur la production.

II-3-2. Secteur de la fabrication

Le tableau suivant résume les caractéristiques essentielles de l'échantillon des 8 entreprises issues du secteur artisanal de la fabrication et de leurs dirigeants propriétaires.

	Nom TPE	Statut TPE ¹¹²	Nombre Salariés	Date création	Nombre de DP	Sexe	Age	Formation
Métier de bijoutier	Bij1	SARL	3	2006	1	M	38	CAP et BTS
	Bij2	EI	0	2006	1	F	36	Licence
Métier de styliste	Styl1	AE	0	2012	1	F	33	BTS
	Styl2	AE	0	2007	1	F	38	CAP
Métier d'imprimeur	Imprim1	EI	0	2007	1	M	41	CAP
	Imprim2	EI	1	1994	1	M	46	Aucun diplôme
Métier de scieur	Scieur1	SARL	1	1992	1	M	46	Aucun diplôme
	Scieur2	EURL	1	2006	1	M	48	CAP

Tableau n°51 : Caractéristiques des TPE et dirigeants propriétaires du secteur artisanal de la fabrication

13 % des entreprises artisanales sont concernées par le secteur de la fabrication¹¹³. Le secteur artisanal de la fabrication se caractérise par la diversité des métiers représentés, tous en lien avec la production effective d'un produit (dans les exemples de métiers sélectionnés, le bijou, le bois, le support publicitaire, le vêtement). Le secteur de la fabrication est aussi marqué par la présence d'un « *sous-répertoire* », le répertoire des métiers d'art, qui valorise un savoir-faire artistique spécifique.

¹¹² AE= Auto Entrepreneur

¹¹³ Extrait du rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE (Direction Générale des Entreprises)

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques essentielles inhérentes à chaque métier¹¹⁴.

	Bijoutier	Styliste	Imprimeur	Scieur
Fiche ROME	B1603	B1803	E1306	H2205
Définition métier	« Conçoit, fabrique ou répare, manuellement ou par des procédés mécaniques, des bijoux, des pièces d'orfèvrerie, des objets de décoration ou de culte en métal. Peut restaurer ou modifier des objets de décoration ou des bijoux anciens, tailler des gemmes, appliquer un revêtement métallique ou effectuer des opérations de décoration par la gravure... »	« Façonne à la main ou à la machine sur mesure ou en petite série des vêtements (pantalons, robes de soirée, manteaux, ...) en différents matériaux (tissu, cuir, fourrure, ...). Peut créer de nouveaux modèles, réaliser des croquis, réaliser des retouches sur des vêtements...»	« Réalise tout ou partie des opérations de prépresse d'éléments graphiques en fonction des commandes et des impératifs de quantités, délais, qualité. Peut concevoir et/ou vectoriser des éléments visuels de communication. Peut graver et marquer en creux ou en relief des métaux, des plastiques, des matériaux composites, organiques et minéraux... »	« Réalise des opérations de débit ou de triage de bois d'essences diverses selon les règles de sécurité et les impératifs de production. Peut effectuer des opérations de valorisation et de stockage du bois débité. »
Qualités requises	Connaissances techniques polyvalentes Habilité manuelle Créatif	Sens de la perfection et de l'esthétisme Créatif Dextérité manuelle Minutie	Compétences techniques du numérique et du graphisme Créatif Rigueur Ouverture d'esprit	Polyvalent Résistance physique Respectueux de la sécurité Précis
Diplômes	CAP art et techniques de la bijouterie-joaillerie DMA ¹¹⁵ art du bijou et du joyau (niveau Bac +2) Accessible avec une expérience professionnelle en métallerie artisanale	CAP vêtement sur mesure BP vêtement sur mesure BTS métiers de la mode BM couturière ou tailleur.	CAP signalétique et décor ou métiers de l'enseigne et de la signalétique BTS design graphique Licence professionnelle production industrielle	CAP (conducteur opérateur de scierie ou mécanicien conducteur de scierie) BTS (développement et réalisation ou productique et ameublement bois)

Tableau n°52 : Caractéristiques essentielles des métiers du secteur artisanal de la fabrication

Les paragraphes suivants présentent, succinctement, chacune des entreprises issues du secteur artisanal de la fabrication.

¹¹⁴ Cf. annexe n°13 – Complément d'informations sur les métiers du secteur artisanal de la fabrication.

¹¹⁵ Diplôme des Métiers d'Art

L'entreprise artisanale « Bij1 » a été créée en 2006, sous un statut SARL. Il s'agit d'une reprise de l'entreprise paternelle du dirigeant propriétaire. Agé de 38 ans, le dirigeant propriétaire « Bij1 » s'est battu pendant de nombreuses années pour exercer le métier de bijoutier, ses parents préférant l'orienter sur une autre carrière. Il a obtenu son BTS Négociation Relation Clientèle, puis s'est formé par la voie de l'apprentissage, aux différents métiers de bijoutier, sertisseur, joaillier ainsi qu'à la gemmologie. Il affectionne particulièrement son métier de main et l'aptitude qu'il a de pouvoir gérer un projet de création de A à Z. Le dirigeant propriétaire est très impliqué dans la branche professionnelle. Il bénéficie d'une reconnaissance de ses compétences techniques par sa communauté de pairs qui font appel à lui en sous-traitance, notamment pour sa compétence distinctive en sertissage. Le dirigeant propriétaire dispose d'une ambivalence des compétences et a opté pour une délégation partielle de ses compétences techniques et de ses compétences managériales sur ses trois salariées. Il dispose d'une vision claire du développement de son entreprise, centrée sur la valorisation de sa compétence technique spécifique et son aptitude à concevoir une création de bijou de A à Z. L'entreprise « Bij1 » propose néanmoins la vente de productions classiques et le service de réparation (sauf les travaux de réparation en horlogerie, externalisés vers un professionnel indépendant). Cette compétence spécifique lui permet de faire face à un climat concurrentiel de plus en plus intense.

L'entreprise artisanale « Bij2 » a été créée en 2006, sous un statut d'entreprise individuelle. Il s'agit, aussi, d'une reprise de l'entreprise paternelle. La dirigeante propriétaire, âgée de 36 ans, est titulaire d'une licence en langues étrangères et se destinait à un métier d'enseignante. Les circonstances de la vie l'ont amenée à reprendre le commerce de son père, sans aucun diplôme propre au métier ni expérience professionnelle. La caractéristique principale de l'entreprise « Bij2 », outre le climat fortement concurrentiel dans lequel elle évolue, se situe dans la dépendance de la dirigeante propriétaire aux intervenants extérieurs. Ainsi, l'entreprise propose la vente de productions classiques mais externalise toutes les réparations et projets exceptionnels de création de bijoux auprès de confrères indépendants. Seule dans l'entreprise, la dirigeante propriétaire de l'entreprise « Bij2 » délègue aussi les compétences managériales *via* son conjoint, sans statut officiel dans l'entreprise, comptable de métier.

L'entreprise artisanale « Sty1 » a été créée en 2010, sous un statut d'auto-entrepreneur. L'entreprise est basée sur un positionnement spécifique, éco-citoyen, en accord avec les valeurs de la dirigeante propriétaire. Les fondements de l'entreprise artisanale reposent sur la récupération de vêtements usagés, de tissus, fils.....et le recyclage de ses vêtements pour leur donner une nouvelle vie. L'entreprise récupère dans un territoire géographique proche dans une optique de cohérence avec le positionnement éco-citoyen. La dirigeante propriétaire, âgée de

33 ans, est titulaire d'une formation supérieure de 2 ans post BTS dans la couture pour la production de volume. Elle bénéficie d'une expérience professionnelle significative dans le secteur d'activité de la couture, de type industriel, qu'elle a décidé d'interrompre, parce qu'elle n'arrivait plus à trouver une cohérence entre ses valeurs et le fonctionnement de son employeur. Son projet d'entreprendre prend alors essence dans ses valeurs, ses racines (sa grand-mère était tailleur), sa vie personnelle.....La dirigeante propriétaire a la chance de bénéficier de compétences diverses tant du point de vue de la production (de part le transfert de compétences maternelles, ses études et ses expériences professionnelles lors de saisons) et aussi du point de vue de la gestion (ayant travaillé dans la production en volume pour une entreprise pendant plusieurs années). La dirigeante propriétaire a exploité ses compétences antérieures pour mener à bien son projet de création (étude de marché, exploitation de son réseau professionnel et personnel, implication dans les réseaux institutionnels.....). Elle travaille seule, avec l'aide de son conjoint, notamment lorsqu'elle réalise des marchés de producteurs à fin de notoriété. La cohérence entre sa vision de la vie, son projet de vie personnelle et son projet d'entreprise est nette et primordiale dans la conduite de son entreprise. L'entreprise artisanale ne connaît pas de réelle concurrence du fait de sa forte territorialisation.

L'entreprise artisanale « Sty/2 » a été créée en 2009, sous un statut d'auto-entrepreneur. La dirigeante propriétaire, âgée de 38 ans, bénéficie d'un parcours atypique. De formation initiale en couture (BT couture), elle exerce son métier pendant plusieurs années, notamment dans des ateliers de retouches. Ne trouvant plus de postes vacants et souhaitant rester dans la région par rapport à son conjoint, elle décide alors de se former à un métier avec des potentialités d'embauche. Elle se forme donc au métier de carreleur et obtient son CAP. Elle exerce pendant quelques années, tout en conservant un lien fort avec « *son métier de cœur* », la couture. Elle continue à se former *via* des modules courts (broderie au fil d'or, corseterie....). Elle et son mari, lui-même salarié et auto-entrepreneur dans la restauration de lustres anciens, ont comme projet initial de créer une boutique spécialisée dans les bijoux, vêtements et objets anciens. Exploitant la spécificité de ses compétences techniques (la dirigeante propriétaire est l'une des six corsetières de France), l'entreprise artisanale « *Sty/2* » propose la création de robes de mariées, la rénovation de costumes anciens, les travaux de retouche plus traditionnels, la confection et vente de bijoux anciens, de chaussures personnalisées, la tapisserie de meubles anciens.....

L'entreprise artisanale « Imprim1 » a été créée en 2007, sous un statut d'entreprise individuelle. L'entreprise « *Imprim1* » propose des services de création de supports publicitaires spécifiques (vitrines, véhicules....) et de pose de ses supports. La conception et, davantage encore, la pose, constituent un domaine à part dans le domaine de la création publicitaire. Le dirigeant propriétaire est titulaire d'un CAP

peintre en lettres et a passé un an dans une école d'art. A l'origine, le dirigeant propriétaire désirait être illustrateur mais, faute de réels débouchés, il a décidé de s'orienter dans le métier de « *peintre en lettres* », qui n'existe plus aujourd'hui. Fort d'une expérience professionnelle de 10 ans, en tant que poseur, qui lui a permis d'appréhender les intenses évolutions du métier, notamment par rapport à l'essor du numérique, il a décidé de créer son entreprise suite au déclin de l'entreprise dont il était salarié. Le fait d'être un fils d'artisan bijoutier et de trouver un équilibre avec sa vie personnelle constituent ses principaux facteurs de motivation. Il s'est alors auto-formé aux logiciels informatiques de Présentation Assistée par Ordinateur (PAO) afin de proposer la création de support et la pose, sa formation initiale. Installé dans le même territoire, il a pu bénéficier à la fois de son réseau associatif et de son ancien réseau professionnel pour se constituer une clientèle professionnelle. Le dirigeant propriétaire, seul dans son entreprise, souhaite préserver le fait de ne pas avoir de personnel à gérer afin de garantir son indépendance et sa liberté de gestion, notamment de son emploi du temps. L'entreprise artisanale « *Imprim1* » diversifie son offre au fur et à mesure de son développement, tout en restant en accord avec son positionnement premier dans le « *domaine du Print* » (le dirigeant propriétaire ne souhaite pas développer son activité sur le Web, n'exploitant plus alors sa compétence initiale distinctive de poseur de supports publicitaires spécifiques).

L'entreprise artisanale « *Imprim2* » a été créée en 1994, sous un statut d'entreprise individuelle. « *Imprim2* » est située dans un territoire à fort développement économique, ce qui constitue un avantage certain quant à la croissance de la structure. L'entreprise artisanale « *Imprim2* » propose des services de création de supports publicitaires spécifiques (enseignes, véhicules.....), des services de création traditionnelle (cartes de visites....) et de la pose de supports publicitaires spécifiques, principalement sur les véhicules. Le dirigeant propriétaire, âgé de 46 ans, est un fils d'entrepreneur, mari d'une entrepreneuse. Il se revendique autodidacte, sans diplôme réel, mais fort de sa capacité à apprendre dans la pratique, au cours de ses rencontres personnelles. Il bénéficie d'un fort réseau et d'une clientèle fidèle, du fait de son investissement à entretenir avec elle une relation de proximité. Le dirigeant propriétaire travaille avec une salariée, qui s'occupe davantage de la création des supports, le dirigeant propriétaire se chargeant contre son gré de la gestion de son entreprise et avec réel engouement, de la pose des supports (sa compétence spécifique) et de la relation avec la clientèle.

L'entreprise artisanale « *Scieur1* » a été créée en 1992, sous un statut d'entreprise individuelle, puis de SARL. L'activité de « *Scieur1* » se concentre autour de trois pôles : l'activité de tronçonnage (sur des bois achetés ou pour le compte de particuliers), l'activité de façonnage du bois (davantage pour les artisans du bâtiment, dans la façon de planches de bois par exemple), la vente de produits spécifiques et sur-mesure et enfin, le troisième pôle, l'activité de négoce de matériaux (bois, placo

plâtre, ouvertures.....), développée par le dirigeant propriétaire depuis quelques années. Le dirigeant propriétaire, âgé de 46 ans, travaille seul avec son épouse, salariée, qui gère toute la partie administrative et comptable. La scierie appartenait au grand-père, puis au père du dirigeant propriétaire et avait été laissée à l'abandon, lors du décès précipité de ce dernier. Après l'obtention de son diplôme agricole, quelques années d'expérience en tant que conducteur d'engins, le dirigeant propriétaire a décidé de créer son entreprise en s'appuyant uniquement sur le travail de façonnage du bois, dans un premier temps. Natif du territoire, bénéficiant de relations professionnelles dans le milieu, il a construit, à mesure, la renommée de son entreprise et travaille avec une clientèle fidèle.

L'entreprise artisanale « Scieur2 » a été créée en 2006, en EURL. Le dirigeant propriétaire, âgé de 48 ans, a fait le pari de s'installer à l'âge de 39 ans dans une activité qui lui permettait d'assouvir son souhait de travailler en toute indépendance. Titulaire d'un CAP agricole, le dirigeant propriétaire a travaillé pendant plus de 20 ans dans une entreprise agricole en tant que chauffeur d'engins et mécanicien. Puis, la scierie locale a représenté l'opportunité pour lui de mettre à exécution son projet d'installation. N'ayant aucune connaissance du métier, il a commencé par acquérir des compétences auprès de l'ancien propriétaire de la scierie et a compté sur ses compétences en mécanique pour moderniser l'outil de production, en désuétude. L'entreprise propose donc la façon du bois et quelques rares activités de bûcheronnage. Elle propose une activité connexe, complémentaire au travail saisonnier que peut représenter l'activité de la scierie. Le dirigeant propriétaire a constitué une clientèle d'agriculteurs, exploitant son ancien réseau professionnel, pour lequel il loue et conduit une moissonneuse batteuse. La clientèle agricole alimente ainsi, en partie, les travaux de bois de la scierie (poteaux de clôture....). Le dirigeant propriétaire travaille avec sa femme qui s'occupe de la gestion administrative et comptable de l'entreprise et réalise de petits travaux de production, comme l'appointage des piquets. Le dirigeant propriétaire fait aussi appel à la main d'œuvre ponctuelle d'un auto-entrepreneur pour quelques travaux trop physiques pour sa femme.

II-3-3. Secteur du bâtiment

Le tableau suivant résume les caractéristiques essentielles de l'échantillon des 7 entreprises issues du secteur artisanal du bâtiment et de leurs dirigeants propriétaires.

	Nom TPE	Statut TPE ¹¹⁶	Nombre Salariés	Date création	Nombre de DP	Sexe	Age	Formation ¹¹⁷
Métier d'électricien	Elec1	SARL	3	2004	1	M	48	Brevet de maîtrise
	Elec2	EIRL	0	2012	1	M	35	Brevet Professionnel
Métier de menuisier	Menuis1	EURL	4	2012	1	M	30	Brevet Professionnel
Métier de maçon	Mac1	AE	0	2012	1	M	34	CAP
	Mac2	SARL	3	2012	2	M	60	CAP
Métier de peintre	Peint1	EI	5	2004	1	M	40	CAP
	Peint2	SARL	3	1996	1	M	42	Brevet de maîtrise

Tableau n°53 : Caractéristiques des TPE et dirigeants propriétaires du secteur artisanal du bâtiment

Le secteur du bâtiment représente la majorité des entreprises artisanales (49 %) ¹¹⁸. Il se caractérise tout d'abord, au même titre que le secteur artisanal de l'alimentation, par un besoin de main d'œuvre important et la sollicitation usuelle des apprentis. Ce secteur s'illustre aussi par un travail en collaboration entre les différents corps de métiers sur un même chantier (menuisier, maçon, peintre, électricien....). Les normes de sécurité représentent une réelle contrainte dans l'exercice des métiers du secteur artisanal du bâtiment.

¹¹⁶ EIRL = Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée

¹¹⁷ CAP = Certificat d'Aptitude Professionnel, BTS = Brevet de Technicien Supérieur, BP = Brevet Professionnel

¹¹⁸ Extrait du rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE (Direction Générale des Entreprises)

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques essentielles inhérentes à chaque métier¹¹⁹.

	Electricien	Menuisier	Maçon	Peintre
Fiche ROME	F1602	F1607	F1703	F1606
Définition métier	« Réalise des travaux d'installation et de mise en service des équipements électriques dans des bâtiments à usage domestique, tertiaire et industriel selon les règles de sécurité... »	« Prépare et pose toutes fermetures intérieures et extérieures en bois, métal, aluminium, PVC, selon les règles de sécurité. Peut installer et régler des automatismes de fermetures.... »	« Construit des murs, des façades, des cloisons, par maçonnerie d'éléments portés selon les règles de sécurité. Maçonne des structures horizontales, réalise différents coffrages et éléments de ferrailage, effectue l'étanchéité et l'isolation des locaux... »	« Réalise les finitions et embellissements des surfaces par application de peinture, résine, vernis, après préparation manuelle ou mécanique des supports. Pose des revêtements muraux. Peut poser des revêtements de sol moquette, linoléum, ..., des vitres ... ».
Qualités requises	Organisé Responsable Aptitude à travailler en équipe Qualités relationnelles	Compétences techniques multiples Créatif Minutieux Sens de l'esthétisme	Compétences techniques Respect des consignes de sécurité Rigueur Résistance physique	Compétences techniques Créatif Sens de l'esthétisme Patience Rigueur
Diplômes	CAP/BEP en électricité BAC Pro à Bac+2 (responsable de chantier en installation électrique) Habilitation aux risques d'origine électrique exigée	CAP menuisier Brevet Professionnel menuisier	CAP maçon BP maçon Bac pro maçon BTS bâtiment.	CAP peintre applicateur de revêtements BP peinture revêtements Bac Pro aménagement et finition MC peinture décoration BTS aménagement finition

Tableau n°54 : Caractéristiques essentielles des métiers du secteur artisanal du bâtiment

Les paragraphes suivants présentent, succinctement, chacune des entreprises issues du secteur artisanal du bâtiment.

L'entreprise artisanale « *Elec1* » a été créée en 2004, sous le statut de SARL. Elle est composée de 3 salariés. Agé de 48 ans, le dirigeant propriétaire « *Elec1* » a poursuivi une trajectoire mixte avec une formation en apprentissage dans plusieurs entreprises. Il a exercé son métier en tant qu'ouvrier dans plusieurs entreprises et /

¹¹⁹ Cf. annexe n°14 – Complément d'informations sur les métiers du secteur artisanal du bâtiment.

ou des métiers connexes avec différentes promotions, notamment dans la gestion d'entreprise. Il a continué à se former après son apprentissage bénéficiant des plans de formation des autres entreprises qu'il a pu fréquenter. Il est titulaire d'un brevet de maîtrise. « *Elec1* » entretient un lien faible avec son métier et perçoit son entreprise comme une opportunité d'affaires. Le dirigeant propriétaire artisan « *Elec1* » revendique son indépendance (dans sa vie privée) qui lui permet de prendre des risques, pour lui-même et son entreprise. Il est très impliqué dans différents réseaux professionnels, à travers les syndicats du bâtiment par exemple, mais aussi des réseaux afférents à son activité comme les associations de constructeurs. S'associant avec deux autres dirigeants propriétaires du bâtiment, de corps de métier différents, il a créé une autre entité, composée de 6 salariés et 3 établissements distincts, centrée sur la construction. Cette dernière assure 90% du chiffre d'affaires de l'entreprise « *Elec1* ». Il a confié la gestion de « *Elec1* », du point de vue des compétences techniques, à un chef de chantier et se centre sur la gestion de l'entreprise.

Le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale « *Elec2* », âgé de 35 ans, a toujours travaillé dans la même entreprise, celle où il a obtenu son CAP, puis le brevet professionnel, par apprentissage. La configuration de son employeur ayant changé, par rapport à la taille de l'entreprise et à une relation avec la clientèle plus impersonnelle, il a décidé de mettre en œuvre son projet d'entreprise qu'il avait mûri depuis plusieurs années. Il a ainsi créé, en 2012, l'entreprise artisanale « *Elec2* », sous le statut EIRL, en mettant en œuvre la polyvalence de ses compétences techniques, acquises durant son expérience professionnelle. Le dirigeant propriétaire travaille seul et ne souhaite pas recruter de collaborateurs. Il entend préserver la principale motivation qui l'a poussé à s'installer, préserver son indépendance et sa liberté, afin de maintenir un équilibre entre sa vie personnelle et professionnelle. Sa femme, non conjoint collaboratrice, l'aide dans la gestion de son entreprise.

L'entreprise artisanale « *Menuis1* » a été créée en 2012 sous un statut EURL. La demande sur le territoire est telle que l'entreprise connaît un développement dépassant les attentes du dirigeant propriétaire. Elle est composée de 3 salariés et une secrétaire à mi-temps, sur le point d'être recrutée pour soulager le dirigeant propriétaire, submergé par la gestion de son entreprise. Agé de 30 ans, il a décidé de s'installer après un cursus d'apprentissage et plusieurs années d'expérience dans différentes entreprises. Le dirigeant propriétaire « *Menuis1* » a décidé de s'installer au sein de son territoire natal, bénéficiant ainsi des retombées de son réseau. Impliqué dans les réseaux professionnels, le dirigeant propriétaire profite des conseils avisés de ses pairs, d'autant plus importants pour lui, que, si sa formation technique est solide, ses compétences en matière de gestion d'entreprise sont quasi absentes.

L'entreprise artisanale « Mac1 » est une entreprise de maçonnerie, créée en 2012, sous un statut d'auto-entrepreneur. Le dirigeant propriétaire, âgé de 34 ans, est cuisinier de métier. Il a entrepris le projet de création d'entreprise en s'appuyant d'une part, sur sa vie personnelle (le projet d'auto-construction de sa maison familiale, basé sur des valeurs d'éco-construction qui lui sont proches) et, d'autre part, sur le choix d'un rythme plus adapté à sa vie familiale et au métier de sa femme, infirmière. L'entreprise « Mac1 » a subi un fort développement, en partie en raison d'un bouche à oreille favorable de la clientèle, satisfaite des prestations du dirigeant propriétaire et de son positionnement spécifique, basé sur l'éco-habitat. Le dirigeant propriétaire « Mac1 » est un autodidacte qui a acquis ses compétences techniques par l'expérience et la validation d'un diplôme de CAP en candidat libre. Conscient de ses lacunes en matière de gestion d'entreprise, le dirigeant propriétaire a décidé de faire appel à un cabinet de conseil qui le guide dans son développement. Il entreprend de changer de statut pour accompagner le fort développement du chiffre d'affaires de son entreprise.

L'entreprise artisanale « Mac2 », créée en 1987, sous un statut SARL, est une entreprise familiale. La quatrième génération s'apprête à prendre la relève, le dirigeant propriétaire, âgé de 60 ans, atteignant dans peu de temps l'âge de la retraite. Le dirigeant propriétaire est né dans l'entreprise paternelle. Il connaît particulièrement son fonctionnement et maîtrise aussi l'évolution du contexte conjoncturel. Il exprime clairement son antipathie pour les chambres consulaires, les organismes professionnels et sa volonté de maintenir une structure efficiente pour mieux la transmettre. Outre les 5 salariés, son épouse est investie de manière officieuse dans la gestion de l'entreprise, permettant au dirigeant propriétaire de préserver du temps pour ce qu'il affectionne tout particulièrement, à savoir la relation et la négociation tant avec la clientèle que les fournisseurs. Son fils, futur dirigeant propriétaire, de formation technique, supplée son père dans la gestion des chantiers, d'un point de vue humain et matériel.

L'entreprise artisanale « Peint1 » a été créée en 2004, sous le statut d'entreprise individuelle. Le dirigeant propriétaire, âgé de 40 ans, a travaillé pendant 13 ans dans la même entreprise où il a obtenu, par apprentissage, son diplôme de CAP peintre en bâtiment, puis, sa mention complémentaire en décoration. Fils d'artisan plaquiste, le dirigeant propriétaire a toujours eu comme objectif de s'installer. L'entreprise « Peint1 » emploie 4 salariés et un apprenti. Parallèlement, la mère du dirigeant propriétaire, conjointe collaboratrice dans l'entreprise de son époux, consacre du temps à la gestion administrative et comptable de l'entreprise de son fils. Le dirigeant propriétaire ne consacre que très peu de temps à la pratique technique de son métier, qu'il affectionne pourtant. Il se réserve certains chantiers pour ne pas perdre la technique, mais consacre l'essentiel de son temps à la relation avec la clientèle et à la gestion de son entreprise. La transmission du savoir-faire et ses compétences

en terme de peinture décorative lui permettent de se distinguer de la concurrence et de « *mettre à sa main* » des apprentis qu'il conserve après leur apprentissage en tant que salariés.

L'entreprise artisanale « *Peint2* » a été créée en 1996, sous la forme de SARL. Il s'agit d'un changement de statut de l'entreprise paternelle. Le chiffre d'affaires de l'entreprise « *Peint2* » se répartit par tiers entre les chantiers de rénovation intérieure classique, les chantiers extérieurs, principalement les ravalements de façades, et les chantiers intérieurs de décoration. Le dirigeant propriétaire, âgé de 42 ans, est titulaire d'un CAP de peintre, d'une mention complémentaire en décoration et d'un brevet de maîtrise. Le lien fort avec le métier, et tout particulièrement pour les chantiers de décoration, caractérise le dirigeant propriétaire. A son grand désarroi, il ne peut plus consacrer autant de temps à la production, partie qu'il délègue à ses deux salariés et son apprenti. La gestion de son entreprise, et, spécifiquement, le volet de relation clientèle, la négociation avec les fournisseurs et la gestion des problématiques du personnel lui prennent trop de temps. Il délègue une partie de ses compétences, particulièrement la gestion comptable et administrative, à sa sœur, elle-même dirigeante propriétaire d'une entreprise de tapisserie et d'ameublement. Outre les problématiques de gestion, chronophages, les changements de vie personnelle du dirigeant propriétaire (divorce et garde alternée de son enfant) ont une incidence directe sur la manière de gérer son entreprise.

II-3-4. Secteur des services

Le tableau suivant résume les caractéristiques essentielles de l'échantillon des 8 entreprises issues du secteur artisanal des services et de leurs dirigeants propriétaires.

	Nom TPE	Statut TPE	Nombre Salariés	Date création	Nombre de DP	Sexe	Age	Formation ¹²⁰
Métier de maréchal ferrant	Marf1	EI	0	2006	1	M	46	CAP
	Marf2	SARL	1	2002	1	M	32	BEPA
Métier de dépanneur informatique	Info1	AE	0	2010	1	F	34	CAP
	Info2	EURL	1	2007	1	M	30	BTS
Métier d'ambulancier	Ambul1	SARL	3	1985	1	F	52	CCA
	Ambul2	SARL	1	2011	2	M F	35 35	BTS Auxiliaire ambulancier
Métier de coiffeur	Coiff1	SARL	1	2015	1	F	44	Brevet Professionnel
	Coiff2	SARL	4	1997	1	F	42	Brevet de maîtrise

Tableau n°55 : Caractéristiques des TPE et dirigeants propriétaires du secteur artisanal des services

30 % des entreprises artisanales¹²¹ évoluent dans le secteur des services. Le secteur artisanal des services se caractérise, au même titre que le secteur de la fabrication, par la diversité des métiers représentés.

¹²⁰ BEPA =Brevet d'Etudes Professionnelles Agricoles, CCA=Certificat de Capacité d'Ambulancier

¹²¹ Extrait du rapport « chiffres clés de l'artisanat – édition 2016 », édité par la DGE (Direction Générale des Entreprises)

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques essentielles inhérentes à chaque métier¹²².

	Maréchal ferrant	Dépanneur informatique	Ambulancier	Coiffeur
Fiche ROME	A1502	I1401	J1305 N4102	D1202
Définition métier	« Entretien le pied (sabot, onglon) des chevaux ou des bovins afin de garantir l'aplomb et la santé de l'animal selon ses besoins et caractéristiques et les règles de sécurité et d'hygiène. Peut poser des ferrures pathologiques ou thérapeutiques. Peut façonner le fer en totalité. »	« Effectue le dépannage, l'entretien et l'installation d'équipements ou de parcs d'équipements informatiques ou bureautiques, selon les règles de sécurité et la réglementation. Peut conseiller, former et assister les utilisateurs. Peut assembler ou intégrer un équipement... »	« Réalise le transport sanitaire ou l'accompagnement de personnes vers les structures de soins, selon les règles d'hygiène, de confort et de sécurité. Peut transporter des personnes en conditions d'urgence et pratique les gestes de secours..... »	« Effectue des soins et traitements capillaires dans un but d'hygiène et d'esthétique. Conseille et l'aide au choix de coiffures, de coupes et coiffes en tenant compte de la mode, de la morphologie et du goût du client. Peut réaliser l'application de coloration temporaire ou durable... »
Qualités requises	Résistance physique Maîtrise de soi Habilité manuelle Rigueur	Connaissances techniques Pédagogue Intérêt permanent pour la veille technologique	A l'écoute Bon conducteur Calme Disponible Vigilant Réactif	Créatif Sens de l'esthétisme Ouverture d'esprit Dextérité
Diplômes	CAPA maréchalerie BTM maréchal-ferrant BEPA maréchalerie	Du CAP au BAC+5	Diplôme d'état d'ambulancier PSC1 ¹²³ Attestation préfectorale CCPCT ¹²⁴	CAP coiffure BP coiffure BM ¹²⁵ coiffeur

Tableau n°56 : Caractéristiques essentielles des métiers du secteur artisanal des services

Les paragraphes suivants présentent, succinctement, chacune des entreprises issues du secteur artisanal des services.

L'entreprise « Marf1 » a été créée en 2006, sous un statut « d'entreprise individuelle ». Le dirigeant propriétaire, âgé de 46 ans, travaille seul. Sa trajectoire est marquée par son côté atypique. Après plusieurs expériences professionnelles dans des secteurs diversifiés, notamment dans le domaine industriel et la gestion de

¹²² Cf. annexe n°15 – Complément d'informations sur les métiers du secteur artisanal des services.

¹²³ Prévention et Secours Civiques de niveau 1

¹²⁴ Certificat de Capacité Professionnelle de Conducteur de Taxi

¹²⁵ Brevet de Maîtrise

structures de loisirs, le dirigeant propriétaire, suite à un licenciement économique, a décidé de se reconvertir au métier de maréchal ferrant. Le dirigeant propriétaire ne connaissait, avant sa formation (CAPA) en maréchalerie, ni le métier, ni la branche professionnelle. Son maître d'apprentissage lui a transféré des compétences techniques spécifiques qui lui ont permis de positionner son entreprise sur une prestation spécialisée, la gestion des problématiques orthopédiques des équidés. Son implication dans les réseaux professionnels lui a permis d'optimiser ses compétences techniques, vierges au moment de son projet de reconversion. Il a réussi, au fur et à mesure des années, à faire reconnaître auprès de ses pairs, la spécificité de sa compétence technique, et a ainsi pu se démarquer d'une concurrence de plus en plus intense. Sa clientèle, acquise exclusivement par le bouche à oreille, est majoritairement composée de particuliers. Ses expériences professionnelles lui ont permis d'acquérir des compétences managériales.

L'entreprise artisanale « Marf2 » a été créée en 2002, sous un statut « *entreprise individuelle* », puis SARL. Le dirigeant propriétaire « Marf2 », âgé de 32 ans, est titulaire d'un BEPA en maréchalerie, ainsi que d'une année de spécialisation en ferrure orthopédique. Agé seulement de 19 ans à la création de son entreprise, il s'est beaucoup appuyé sur ses pairs pour acquérir une clientèle et une maîtrise des gestes, d'une part, et, d'autre part, sur ses parents. Son père est expert comptable et assure l'ensemble de la gestion de l'entreprise. Sa mère, directrice des ressources humaines, gère l'ensemble des procédures par rapport au recrutement du personnel, et lui a permis de développer une activité connexe à son entreprise, un centre de formation. Le dirigeant propriétaire « Marf2 » propose ainsi des modules techniques de formation spécialisés à ses confrères. Le dirigeant propriétaire reconnaît n'avoir ni les compétences managériales ni l'envie de les acquérir, d'où la délégation totale de la gestion de son entreprise à ses parents. L'entreprise « Marf2 » propose l'entretien des pieds des équidés, principalement pour des écuries ou des propriétaires avec plusieurs équidés. Elle comprend un salarié que le dirigeant propriétaire a lui-même formé par la voie de l'apprentissage.

L'entreprise artisanale « Info1 » a été créée en 2010, sous un statut « *d'auto entrepreneur* ». La dirigeante propriétaire a suivi une trajectoire personnelle atypique. Titulaire d'un CAP cuisine, elle change une première fois d'orientation professionnelle et passe un CAP menuisier. Elle exerce alors pendant de nombreuses années en tant que monteur dans une TPE artisanale puis dans une entreprise importante de construction nautique. Suite à une dépression nerveuse, consécutive à rythme professionnel intense, elle découvre l'informatique et se passionne. Elle passe alors un diplôme informatique en candidat libre, puis s'installe à son compte en 2010. Fille et sœur d'indépendants, elle revendique son souhait de création d'entreprise afin de préserver son autonomie, d'une part, et de contribuer à son équilibre familial et, particulièrement, au confort de vie de son unique enfant à

l'époque de la création. L'entreprise « *Info1* » propose du dépannage à domicile ou en atelier du matériel informatique (tablette et ordinateurs), la création de site Internet, et, à une époque désormais révolue, la location ponctuelle de box Internet. La clientèle de l'entreprise « *Info1* » est composée principalement de particuliers sur un territoire déterminé géographiquement et de quelques professionnels (TPE) ou associations, pour la création de sites Internet. La concurrence est significative dans le domaine et les facteurs clés de succès s'articulent autour d'un positionnement prix raisonnable et d'un service clientèle de proximité.

L'entreprise artisanale « *Info2* » a été créée en 2007 en EURL. Le dirigeant propriétaire, âgé de 30 ans, est titulaire d'un DUT informatique générale puis d'un BTS informatique industrielle, qu'il a réalisé, en alternance, dans une entreprise agro-alimentaire. A défaut de trouver une offre d'emploi intéressante, il décide, à seulement 22 ans, de créer son entreprise. L'entreprise « *Info2* » dispose d'un commerce en plein cœur d'une petite ville. Elle propose la vente de solutions informatiques (matériel et logiciels), le dépannage et la maintenance informatique à une clientèle de particuliers. Parallèlement, « *Info 2* » dispose de clients professionnels à qui elle propose des solutions informatiques et de maintenance spécialisée (matériel informatique adapté pour supporter les vibrations dans une scierie, conforme aux éclaboussures dans une chaîne alimentaire, solutions de sauvegarde de données.....). La clientèle professionnelle, exigeante, entretient une relation de confiance avec le dirigeant propriétaire « *Info 2* » qui a à cœur d'offrir la solution la plus adaptée et de préserver le service, spécifiquement en cas d'urgence, tient à maintenir une relation de proximité avec les professionnels. Face au développement rapide de son entreprise, le dirigeant propriétaire a choisi de recruter un salarié, son frère, issu du même cursus de formation que lui, qui s'occupe davantage de la clientèle de particuliers. Le dirigeant propriétaire prend en charge la clientèle des professionnels et la gestion de son entreprise. Les locaux de l'entreprise « *Info 2* » empêchent le recrutement d'un autre salarié (l'atelier étant trop exigu), alors que le développement de la charge de travail permettrait aisément l'embauche d'un autre salarié à temps plein.

L'entreprise artisanale « *Ambul1* » est une SARL créée en 1985. Elle propose le transport en ambulance, en taxi médicalisé et en taxi simple. « *Ambul1* » a connu une évolution structurelle importante. A l'origine créée par les parents de la dirigeante propriétaire, elle reprend l'entreprise en 1985, avec son mari, son beau-frère et sa sœur, après avoir exercé pendant plusieurs années en tant que salariée ambulancière. L'entreprise connaît un premier bouleversement quand la sœur de la dirigeante propriétaire et son mari décident de quitter l'entreprise, puis, un second, lors du divorce de la dirigeante propriétaire. En 1985, la dirigeante propriétaire décide de reprendre seule l'entreprise « *Ambul1* », forte de son expérience professionnelle, de son héritage de famille d'entrepreneurs et de son diplôme

d'ambulancière et de taxi. L'entreprise comporte deux salariées à temps plein et une salariée à mi-temps. La dirigeante propriétaire s'occupe, contre son gré et faute de temps, de la gestion de l'entreprise, de plus en plus compliquée du fait des démarches administratives plus lourdes, et réalise quelques « courses », ponctuellement, sur des trajets de dépannage, en local.

L'entreprise artisanale « Ambul2 » a été créée en 2011, en SARL, par un couple de dirigeants propriétaires. Elle propose les services de transport médicalisé à la personne, en ambulance et le transport taxi. Une salariée, titulaire du diplôme d'ambulancière et de taxi, est embauchée à 60% dans l'entreprise. La dirigeante propriétaire, âgée de 36 ans, titulaire de son diplôme d'ambulancière, pratiquait le métier chez un concurrent, installé dans le même territoire que l'entreprise « Ambul2 ». La dirigeante propriétaire a un lien fort avec son métier, et, ne se retrouvant plus avec les valeurs (basées sur la relation de proximité avec les patients), elle a décidé de démissionner pour créer sa propre entreprise, avec son époux. Le dirigeant propriétaire, titulaire d'un BTS agricole, n'a pas pu exercer, pour des raisons de santé, le métier agricole pour lequel il se prédestinait. Devenant commercial dans différents secteurs, il avait depuis toujours le projet de créer sa propre entreprise et de devenir indépendant. Il a donc décidé de créer l'entreprise d'ambulance et de taxi avec son épouse et a passé son diplôme d'auxiliaire ambulancier. La dirigeante propriétaire et la salariée, fortes de leurs expériences professionnelles, passent leur temps sur la route, à réaliser des prestations. Le dirigeant propriétaire réalise des dépannages sur des « courses », en local, et se consacre à la gestion d'entreprise, l'administratif, important dans le secteur d'activité, ainsi que la régularisation et l'optimisation des prestations réalisées par l'entreprise « Ambul2 ».

L'entreprise artisanale « Coiff1 » a été créée, en 2015, sous une forme de SARL. « Coiff1 ». Située dans un territoire très rural, elle propose des services de coiffure, coloration et, depuis peu, des conseils beauté à la personne. La dirigeante propriétaire, âgée de 44 ans, est titulaire d'un CAP et d'un Brevet Professionnel de coiffure. Elle a exercé dans plusieurs salons en qualité de gérante salariée. En 2009, après plusieurs années en tant que salariée, son ancienne patronne lui a proposé de racheter le salon. Le projet de reprise d'entreprise s'est ainsi mis en marche, avec une autre salariée du salon. Début 2015, son associée a décidé de monter une autre affaire et a quitté la société brutalement, plaçant la dirigeante propriétaire dans une situation délicate, tant d'un point de vue moral (elle n'aurait pas accepté, seule, le projet de reprise en 2009), financier (rachat des parts de l'associé), que d'un point de vue humain (pour honorer toutes les prestations de la clientèle). La dirigeante propriétaire « Coiff1 » a donc décidé de conserver l'affaire en cumulant les heures de travail pour compenser le départ de son associée et a augmenté le temps de travail de son ancienne salariée, d'un mi-temps à un temps plein.

L'entreprise artisanale « Coiff2 » a été créée en 1997, sous une forme « *d'entreprise individuelle* », puis de SARL. L'entreprise est composée de deux établissements, situés dans des zones rurales. L'établissement principal comprend 3 salariés et la dirigeante propriétaire. Le deuxième établissement, acquis par opportunité relationnelle, est géré par une salariée, qui exerce seule, en totale autonomie. La dirigeante propriétaire, âgée de 42 ans, est titulaire d'un CAP, Brevet Professionnel et Brevet de Maîtrise. Elle a exercé dans plusieurs salons avant de décider de créer son entreprise, pour des motivations géographiques de rapprochement avec sa famille, principalement. Le positionnement de « *Coiff2* » consiste à offrir les services de qualité et de suivi des tendances de la ville à la campagne. Son mari, décorateur, a conçu une décoration moderne, type loft, en cohérence avec le positionnement de l'entreprise et qui participe à sa notoriété. Parallèlement, la dirigeante propriétaire insiste particulièrement sur ses compétences techniques et celles de ses salariées. Elles participent régulièrement à des séminaires de formation, organisés par les fournisseurs et se montrent à l'affût des dernières tendances.

En résumé...

Présentation de l'échantillon

OBJECTIF : SE SAISIR DES DONNEES PRINCIPALES DES 30 ENTREPRISES ARTISANALES ET LEURS 33 DIRIGEANTS PROPRIETAIRES AFIN D'APPREHENDER LA PHASE D'ANALYSE DES RESULTATS



Des critères « *d'homogénéité* » et des critères de « *diversité* » ont permis de sélectionner 30 entreprises artisanales, évoluant sur un territoire rural commun et ayant toutes moins de 5 salariés. Les 33 dirigeants propriétaires artisans, hommes ou femmes, sont diplômés et, majoritairement, ont un lien avec l'Artisanat, l'entrepreneuriat ou le métier.

Cette section présente l'échantillon des 30 entreprises artisanales retenues et leurs dirigeants propriétaires, afin de permettre au lecteur d'appréhender au mieux le chapitre 5, consacré aux résultats de l'étude qualitative.

Une première partie expose la démarche pour mettre en place l'échantillonnage prévisionnel de l'étude qualitative, à partir de critères dits « *d'homogénéité* » (la taille, le territoire et le statut d'entreprise artisanale répertoriée au répertoire des métiers) et de critères de « *diversité* » (le choix des métiers selon

les 4 secteurs de l'Artisanat, la diversité des statuts de l'entreprise et une échelle pour sa date de création).

Une seconde partie présente l'échantillon de l'étude. Les caractéristiques principales des 30 entreprises artisanales de l'échantillon et de leurs dirigeants propriétaires artisans sont évoquées. L'ensemble des entreprises de l'échantillon figure au répertoire de la chambre des métiers en tant qu'entreprises artisanales. Elles évoluent toutes sur un territoire rural et ont moins de 5 salariés. Les statuts des entreprises sont diversifiés : EI, SARL, EURL et AE. Enfin, les entreprises ont été créées, à une exception près, entre 1987 et 2012. Concernant les 33 dirigeants propriétaires, l'échantillon se compose d'une répartition hommes / femmes proportionnelle par rapport à la moyenne nationale. On notera une quasi-absence des dirigeants propriétaires de moins de 30 ans et une absence de ceux âgés de plus de 60 ans, cohérente avec la sélection effectuée quant à la date de création des entreprises. L'échantillon comprend une population diplômée, majoritairement en filiation directe avec l'Artisanat, l'entrepreneuriat ou le métier. Les dirigeants propriétaires font appel à une aide extérieure (conjoint, une quasi unanimité au service d'un cabinet comptable, aide extérieure bénévole).

Enfin, une troisième partie introduit les 4 secteurs de l'artisanat et les 16 métiers artisanaux concernés par l'échantillon. Une genèse de chaque entreprise artisanale et de leurs dirigeants propriétaires artisans donne les informations essentielles à la compréhension du chapitre 5 dont l'objet porte sur les résultats de l'étude qualitative compréhensive.

PARTIE 2 – CHAPITRE 4 - En résumé.....

Nous avons voulu dans ce chapitre présenter et justifier le cadre méthodologique de notre projet de recherche et donner les informations essentielles sur les 30 entreprises et leurs dirigeants propriétaires artisans afin d'appréhender le chapitre 5, consacré aux résultats de la recherche.

Le préambule de ce chapitre a consisté à présenter le cadre épistémologique de cette recherche. Le positionnement « *interprétativiste* » a été sélectionné. Cette approche correspond bien à la visée compréhensive de notre recherche. L'objectif est, avant tout, de **comprendre le sens** que les dirigeants propriétaires artisans donnent à leur réalité et particulièrement, au rôle de leurs compétences dans la construction de la pérennité de leur organisation. Ce travail de recherche ne consiste pas à expliquer, à justifier (« *positivisme* ») ou à construire (« *constructivisme* »). La réalité est, de notre point de vue, dépendante de l'observateur, au sens où la réalité dépend de la conscience du chercheur qui expérimente et observe (Girod-Séville, Perret, 1999). La stratégie de recherche consiste en un raisonnement abductif et une approche, par processus (Grenier et Josserand, 2007). La méthodologie de recherche fait appel à des méthodes qualitatives (études de cas, entretiens biographiques, semi-directifs, observation.....), permettant une meilleure appréhension de la réalité des acteurs interviewés par le chercheur (Jones, 1985). L'interprétation des résultats de l'étude qualitative, comprend les données en expliquant le « *pourquoi du comment* » des événements, dans des situations concrètes et contextualisées dans l'espace et le temps (Yin, 1994). Ce projet de recherche s'inscrit dans cette optique et, plus particulièrement, dans la recherche de solutions praxéologiques. Le positionnement « *interprétativiste* » conduit à une appréhension des résultats, proche du positionnement « *constructiviste* », au sens de la « *légitimation* ». Les résultats de cette recherche sont entendus, alors, comme des hypothèses propices à un contexte particulier. Distinctes de formules normatives impératives, les résultats permettront davantage de comprendre des situations problématiques et d'encourager la réflexion en donnant, notamment, des solutions possibles. Il s'agit bien alors de nous immerger dans un phénomène et de comprendre le sens que les dirigeants propriétaires artisans donnent au rôle de leurs compétences dans la construction de la pérennité de leur organisation (Thiétart et al., 2007 ; Evrard et al., 2009).

Dans un premier temps, l'étude qualitative de type compréhensive a été présentée comme la démarche la plus adaptée pour comprendre en profondeur le rôle des compétences du dirigeant propriétaire dans la construction de la pérennité de son organisation (Wacheux, 1996 ; Thiétart et al., 2007 ; Yin, 2008). La méthode par études de cas a été sélectionnée. Unique, lors de la première phase de notre recherche, puis, multiple, lors de la seconde phase, les études de cas ont permis des comparaisons multidimensionnelles (niveau individuel, organisationnel, sectoriel). La visée processuelle de notre recherche a conduit à favoriser des études de cas de

type longitudinal (Menard, 1991 ; Yin 2003, 2008). Les méthodes de recueil des données se caractérisent par leur diversité afin de renforcer la triangulation. Une phase documentaire, générale et spécialisée, a été entreprise, afin d'acquérir les connaissances nécessaires pour appréhender les autres méthodes de recueil des données et permettre une triangulation entre les données secondaires et primaires. Une série d'entretiens, de type biographiques ou semi-directifs, auprès des dirigeants propriétaires de notre échantillon, principalement, a ensuite été menée. Cette méthode de recueil fut complétée par une enquête et des phases d'observation, participantes ou non, selon les cas. L'analyse qualitative des données est articulée autour de deux démarches principales. La première concerne l'analyse autour de la construction collaborative de cartes cognitives. La deuxième consiste en une analyse de contenu (Bardin, 2003). Afin de traiter le volume important de données riches et diversifiées, l'utilisation du logiciel N'Vivo, version 10, s'est avérée nécessaire. L'analyse de contenu a été opérée par un découpage informatisé des informations primaires, recueillies par les études de cas, et la construction de grilles d'analyse. Ces grilles ont servi, selon une lecture horizontale (par thèmes) et verticales (par cas), à coder et classer les verbatims (Blanchet et Gotman, 1992 ; Bardin, 2003). L'analyse des données a ainsi permis une appréhension des informations de manière multi-dimensionnelle. Enfin, le protocole d'analyse des données s'est attaché à considérer le sens des phrases, plutôt que les mots, les champs lexicaux mais surtout, au-delà du « *fond* », la « *forme* » du discours.

Dans un deuxième temps, l'échantillon a été présenté afin d'appréhender au mieux les résultats exposés dans la section suivante. Une première section a permis de présenter et justifier la démarche mise en œuvre pour élaborer l'échantillon prévisionnel de l'étude qualitative, et, notamment prendre en compte les contraintes inhérentes au terrain que représente la petite entreprise en règle générale. Des critères dits « *d'homogénéité* » (la taille, le territoire et le statut d'entreprise artisanale.....), facilitant les comparaisons inter-cas sur des variables similaires, et des critères dits de « *diversité* » (le choix des métiers, statuts, date de création), préservant la diversité du secteur des métiers, ont été mis en place. Une seconde partie a présenté les caractéristiques principales des 30 entreprises artisanales et des 33 dirigeants propriétaires. Toutes immatriculées au répertoire des métiers comme des entreprises artisanales, les entreprises évoluent sur un même territoire rural et ont moins de 5 salariés. Les statuts des entreprises sont diversifiés et, à une exception près, l'ensemble des entreprises a été créée (ou reprise) entre 1987 et 2012. L'échantillon comprend une population diplômée et, majoritairement, en filiation directe avec l'Artisanat, l'entrepreneuriat ou le métier. Dans un deuxième temps, les 16 métiers artisanaux sélectionnés et les genèses des 30 entreprises et de leurs dirigeants propriétaires ont été exposés.

CHAPITRE 5

Analyse des résultats

« Mon métier ? Enfin, mon entreprise, pas mon métier ? Mon entreprise, parce que vu que c'est la polyvalence d'actions, moi c'est, je dirais en deux mots, satisfaire le client » (Elec2).

Le dirigeant propriétaire est au cœur du développement de son entreprise (Reijonen, Komppula, 2007 ; Anderson, Tell, 2009 ; Higgins, Mirza, Drosynska, 2013 ; Garavan et al., 2015 ; Jaouen, Lasch, 2015). Ces travaux insistent sur la personnalité du dirigeant propriétaire comme variable explicative de son comportement stratégique. Cette recherche entend mettre en relief l'importance des compétences du dirigeant propriétaire dans la trajectoire de développement de l'entreprise artisanale et dans la construction de la pérennité de l'organisation. L'analyse des compétences, et, plus spécifiquement, la nature des arbitrages réalisés en fonction des compétences managériales et des compétences techniques, constituent alors une grille de lecture permettant d'appréhender la question de la pérennité organisationnelle de l'entreprise artisanale. Nous déclinons l'analyse des résultats en deux temps, conformément aux deux questions de recherche.

La première section répond à la première question de recherche : quelles sont les variables que le dirigeant propriétaire artisan prend en compte dans la construction de la pérennité organisationnelle ? Il s'agit de s'interroger sur les variables explicatives de la pérennité organisationnelle et la logique stratégique sous-jacente. Une analyse comparative des 30 entreprises artisanales nous a permis de détecter huit scénarios différents, articulés autour des trois stratégies de développement issues des travaux de Fourcade et Polge (2005) et Polge (2008), le développement incrémental, interne et externalisé, auxquelles nous avons indexé la stratégie d'immobilisme. Chacun des huit scénarios fait l'objet d'une analyse, illustrée concrètement par les études de cas. L'issue de cette analyse comparative permet d'établir la liste des variables explicatives inhérentes à la construction de la pérennité organisationnelle. La synthèse de ces variables est organisée autour de cinq thèmes différents : l'environnement, le métier, l'organisation, le profil ou la vie personnelle du dirigeant propriétaire et la gestion du risque. L'analyse comparative des variables explicatives permet de conclure qu'une approche par les compétences semble intéressante pour appréhender le processus de la construction de la pérennité organisationnelle. Cette assertion constitue le point de départ de la deuxième section.

La deuxième section se réfère à la deuxième question de recherche : comment le dirigeant propriétaire artisan arbitre-t-il entre compétences managériales et compétences techniques pour construire la pérennité de son organisation ? L'objectif est de comprendre les combinaisons de compétences mises en œuvre par le dirigeant propriétaire afin de conduire son entreprise dans le temps. Les développements s'inspirent des travaux de Retour (2005) sur les niveaux de compétences et des recherches de Le Boterf (2002, 2013) sur l'esprit combinatoire du « *savoir agir en compétence* ». Dans un premier temps, la recherche traite des compétences individuelles et stratégiques du dirigeant propriétaire artisan, et notamment des moyens pour lui de les acquérir. Un deuxième temps permet de comprendre le rapport entre compétences techniques et managériales du dirigeant propriétaire au regard de la délégation de celles-ci à des tiers. Il s'agit, alors, de développer les compétences organisationnelles et les compétences environnementales. Enfin, le troisième temps de l'analyse s'attache à appréhender les différentes combinaisons possibles entre les quatre niveaux de compétences (individuel, organisationnel, stratégique et environnemental) et leur impact sur la pérennité de l'entreprise artisanale. La présentation de six idéaux-types permet de comprendre les différents comportements du dirigeant propriétaire dans la construction de la pérennité de l'entreprise artisanale.

I- Les dirigeants propriétaires artisans face à la construction de la pérennité organisationnelle

« Je ne sais pas si on va réussir à développer, je ne sais pas, c'est la question que l'on se pose aujourd'hui. On s'en donne les moyens.... On anticipe par rapport à ce que disent les collègues à droite à gauche » (Amb2).

Plus de la moitié des entreprises ont disparu au bout de 5 ans d'existence (D'Amboise et Gasse, 1982 ; Baldwin et Gorecki, 1991 ; Gasse 1996 ; OCDE 2002 ; Ndangwa et al., 2007 ; Picard, 2006 ; Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006 ; Jaeger, 2009 ; Cognie, 2009). Dès lors, la question de la « *pérennité organisationnelle* » s'impose. La pérennité organisationnelle a été définie comme « *la capacité d'une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité* » (Mignon, 2009, p.4). Dans le cadre de l'entreprise artisanale, c'est la compétence du dirigeant propriétaire artisan, au cœur du fonctionnement de l'organisation (Bayad et al., 2006 ; Thévenard-Puthod, Picard, 2015), qui entre en jeu dans la capacité de la structure à poursuivre son existence. La pérennité organisationnelle de l'entreprise artisanale ne se confond pas avec la question de leur croissance. En témoignent, les 2,1 millions de TPE ¹²⁶ en France dont la majorité d'entre-elles, ne croîtront pas ou peu (Storey, 1994 ; Reynolds, White, 1997 ; Aldrich, 1999). Bien au contraire, la petite taille est un gage de l'efficience de l'entreprise artisanale (Marchesnay, 2004). Ainsi, le développement par la croissance ne peut suffire à expliquer la pérennité de l'organisation.

L'objectif de cette partie est de répondre à la première question de recherche, Quelles sont les variables que le dirigeant propriétaire artisan prend en compte dans la construction de la pérennité organisationnelle ? Elle interroge le positionnement du dirigeant propriétaire artisan vis-à-vis du développement de son organisation et met en exergue les variables explicatives inhérentes à la construction de la pérennité organisationnelle. Son projet de construction dépend de plusieurs variables qu'il s'agit de comprendre afin de mieux cerner les particularités des projets de construction de la pérennité organisationnelle.

Chaque projet de construction de la pérennité organisationnelle repose sur une conception sous-jacente de la stratégie que les dirigeants propriétaires artisans ne formulent pas toujours clairement. Certains auteurs, présentés dans la revue de littérature, se sont intéressés aux stratégies de développement des TPE et, plus spécifiquement des entreprises artisanales. Les travaux de Fourcade et Polge (2005) et Polge (2008) proposent trois axes de développement. Le développement interne, fondé sur la croissance, induit une augmentation du volume d'activité et un

¹²⁶ BACHERE H. (2015), « *Focus : les TPE, 2 millions d'unités très diverses* », n°24, Division Enquêtes thématiques et études transversales, INSEE

changement structurel et organisationnel important pour l'entreprise artisanale. Ce mode de développement implique une augmentation de l'effectif, une rationalisation des méthodes de travail, la multiplication des activités, des investissements matériels. Le dirigeant propriétaire devient alors davantage un « chef *d'entreprise artisanale* » plus qu'un « artisan », faisant davantage appel à des compétences managériales que techniques. Le développement externalisé, fondé sur la non croissance, consiste à s'associer avec d'autres confrères. L'objectif est d'optimiser la marge en valorisant notamment son savoir-faire ou ses compétences distinctives dans une optique de différenciation. Le dirigeant propriétaire choisit de se spécialiser ou de se recentrer sur son cœur de métier. Il s'associe avec des confrères évoluant sur un métier ou une spécialisation distincts des siens, sans chercher un développement par la croissance. Le dirigeant propriétaire préserve ainsi sa compétence métier et le rapport de proximité qu'il peut entretenir avec son environnement, notamment avec son réseau de clientèle. Le développement externalisé se caractérise, classiquement, par deux formes différentes. La première, d'un aspect formel, se singularise dans l'hypo-groupement et les alliances. L'hypogroupe est un regroupement, au sens juridique et financier du terme « *groupe* », de petites, voire de très petites entreprises. Unies par des relations financières, la société mère détient le pouvoir de décision sur les autres, les filiales (Debray, 2012). L'autre forme, informelle, s'illustre davantage par des ententes ponctuelles. Le développement incrémental, fondé sur la non croissance, évolue de manière transversale aux deux autres formes de stratégies de développement et peut constituer une variante au développement interne. Le dirigeant propriétaire est en veille permanente par rapport à son environnement et saisit les opportunités pour s'ouvrir aux signaux du marché. L'entreprise artisanale se situe alors dans une posture innovante et créative, spécificité du développement incrémental. L'entreprise artisanale s'adapte et se renouvelle ainsi de manière continue, alliant « *tradition et innovation* » (création de nouveaux produits, nouvelles techniques....).

Au regard de ces trois stratégies, le développement représente la volonté du dirigeant d'assurer la croissance de son entreprise, mais aussi, sa continuité à travers l'amélioration d'indicateurs comme le chiffre d'affaires, l'effectif ou la valeur ajoutée (Delmar et Wiklund, 2008). La notion de « *continuité* » fait référence à la définition de la notion de la pérennité organisationnelle, plus exactement, à la capacité pour l'entreprise artisanale d'affronter les événements internes et externes en préservant son identité (Mignon, 2009). L'organisation entreprend des changements, plus ou moins structuraux, afin de s'adapter aux différents événements, ponctuels et importants, et trouver des solutions durables dans le temps. La pérennité n'implique donc pas systématiquement la recherche d'une performance par un développement par la croissance (Dumez, 2009). A rebours d'une stratégie de développement, le dirigeant propriétaire peut opter pour une stratégie « d'immobilisme » qui préserve les valeurs fondamentales de son organisation. Le fait « *de ne rien faire* » lui permet de préserver alors son projet entrepreneurial et sa relation avec l'environnement.

Fondée sur la grille de lecture des trois stratégies de développement de Fourcade et Polge (2005) et Polge (2008) (le développement interne, incrémental, externalisé) et la mise en évidence de la stratégie « *d'immobilisme* », l'exploration croisée des 30 études de cas longitudinales a permis de dégager huit scénarios différents. La première section introduit les scénarios détectés. La deuxième section présente l'analyse comparative des scénarios et conclue sur les variables inhérentes au processus de construction de la pérennité organisationnelle.

I-1. Huit scénarios et leurs logiques stratégies sous-jacentes

« *J'aurai aimé prendre quelqu'un pour prendre plus de clients et développer un peu plus ...mais je ne peux pas, par rapport à mon secteur géographique...* » (Marf1).

Le tableau ci-dessous illustre les huit scénarios détectés, classés en fonction des stratégies sous-jacentes.

STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT INCREMENTAL		
1	COMPORTEMENT PAR L'EXPERTISE STRATEGIQUE	« <i>Je surfe sur une compétence technique spécifique et distinctive mais je ne peux la transférer.</i> »
STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT INTERNE		
2	COMPORTEMENT PAR L'EXPERTISE OPPORTUNISTE	« <i>Je souhaite m'appuyer sur une compétence technique spécifique pour optimiser la répartition de mon chiffre d'affaires et le développer.</i> »
3	COMPORTEMENT PIONNIER	« <i>J'exploite une opportunité de développement.</i> »
4	COMPORTEMENT CITOYEN	« <i>Je souhaite consolider les emplois de mes salariés.</i> »
STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT EXTERNALISE		
5	COMPORTEMENT PAR L'OPTIMISATION	« <i>Je souhaite optimiser mon affaire pour consolider le statut ou la gestion de l'organisation.</i> »
STRATEGIE D'IMMOBILISME		
6	COMPORTEMENT PAR LA PRUDENCE	« <i>Je souhaite consolider mon affaire du fait de décisions antérieures</i> »
7	COMPORTEMENT PAR LA PEUR DE L'AVENIR	« <i>Je souhaite consolider mon affaire, j'ai peur de l'avenir...</i> »
8	COMPORTEMENT PAR LE RETROPEDALAGE	« <i>A terme, je veux réduire mes équipes pour avoir moins de ressources humaines à gérer, garder une présence sur le terrain ou préserver ma liberté et ma polyvalence</i> ».

Tableau n°57 : Huit scénarios de la construction de la pérennité organisationnelle

Les huit scénarios s'articulent autour des différentes stratégies sous-jacentes : développement incrémental, interne, externalisé et stratégie d'immobilisme. Chaque scénario fait état du positionnement du dirigeant propriétaire artisan sur le développement de son affaire. Un type de comportement et une expression ont été ajoutés pour qualifier chacun des huit scénarios. Cette section présente

successivement chaque scénario, les variables explicatives de la pérennité organisationnelle et la stratégie sous-jacente.

I-1-1. Stratégie de développement incrémental

Le premier scénario, « *le comportement par l'expertise stratégique* » qualifie le dirigeant propriétaire artisan qui s'appuie sur une compétence technique spécifique impossible à transférer sur un tiers. La citation « *je surfe sur une compétence technique spécifique et distinctive mais je ne peux la transférer* » illustre le « *comportement par l'expertise stratégique* ». Le cas du maréchal ferrant, Marf1, caractérise le mieux ce type de comportement.

I-1-1-1. Les variables explicatives de la pérennité organisationnelle

Les principales variables explicatives de la construction de la pérennité organisationnelle s'articulent autour de trois points : l'environnement (l'intensification de la concurrence, la relation personnalisée avec une clientèle exigeante), le tranfert des compétences par les pairs et l'aptitude à évaluer les risques du fait des expériences antérieures.

L'environnement

- Un contexte concurrentiel intensifié

Le dirigeant propriétaire, en reconversion, ne connaissait absolument pas le contexte de la maréchalerie. « *Au départ, je ne connaissais pas le monde du cheval. Donc, là aussi, c'était un challenge* » (Marf1). Ayant suivi une formation en alternance entre une entreprise artisanale de maréchalerie et un centre de formation, il a acquis, dans la pratique, une connaissance du marché. Le nombre de maréchaux ferrants s'est considérablement accru sur le territoire. Dix ans auparavant en Vendée, il oscillait entre 10 et 15 artisans. Ils sont aujourd'hui plus d'une trentaine installés. « *Ca a doublé en 10 ans. C'est énorme* » (Marf2). Le climat concurrentiel intense est d'autant plus exacerbé qu'une économie parallèle se développe sur ce secteur d'activité et participe à la mise en œuvre d'une concurrence déloyale. « *Les jeunes créateurs font un peu de black. Ils ont l'impression d'être riches parce qu'ils ont de l'argent liquide dans les poches* » (Marf1). Du fait de cette cannibalisation des marchés, il en résulte une difficulté pour les maréchaux ferrants, installés à leur compte, de pratiquer des prix raisonnables. « *Mais leurs passages assassinent le marché et participent à l'exigence de la clientèle tant du point de vue des tarifs, des prestations que de la disponibilité de l'artisan.....C'est ce qui crée la concurrence meurtrière* » (Marf1). S'ajoutent à ce phénomène des charges pesant de plus en plus sur les petites structures artisanales. « *Un gars qui a son CAPA, il a 18 ans et il s'installe entre 18 et 20 ans. Il est chez papa maman, aucune expérience*

d'entreprise, ni de gestion, ni de rien, il sort de l'école tout simplement. Donc, il s'installe et pratique des tarifs au raz des pâquerettes » (Marf1). Les prix fixés sont en deçà du seuil de rentabilité d'une ferrure, et « à chaque fois qu'il ferre un cheval, il donne 15 € au client, enfin, il perd 15 €. Sauf que malheureusement, ces 15 € qu'ils donnent et bien c'est leur salaire » (Marf1). Cette difficulté est d'autant plus significative que la clientèle est décrite comme « beaucoup plus exigeante, beaucoup moins tolérante » (Marf1). Outre l'accès facilité à la concurrence, la clientèle évolue dans un environnement équestre caractérisé comme un milieu très fermé. Le bouche à oreille alimente alors la reconnaissance des compétences de tel ou tel artisan. « Je ne voulais pas faire de publicité, surtout pas, car c'est un milieu très fermé....Donc je voulais tout miser sur le bouche à oreille » (Marf1). Une autre spécificité du métier est la relation tripartite : le client (particulier ou professionnel) – le professionnel (le maréchal ferrant) et l'équidé (cheval, âne...). Cette particularité impose une relation de travail dans la confiance, d'autant que le maréchal ferrant exerce sa prestation, toutes les 6 à 8 semaines, en moyenne. « Quant on est maréchal, on a une telle proximité....Le maréchal-ferrant intervient au domicile des propriétaires, dans leur sphère intime...Le maréchal-ferrant nous explique détenir le code de l'alarme de certains domiciles, avoir la clé d'autres, connaît les chiens des propriétaires....¹²⁷ » Marf1.

- Une relation personnalisée avec une clientèle de plus en plus exigeante

La récurrence des interventions du maréchal ferrant induit une relation personnalisée entre la clientèle et le professionnel, expliquant la difficulté à faire intervenir un tiers salarié ou apprenti. « Les gens ont beaucoup de mal à changer de maréchal quand ils y sont attachés, et ce, même s'il travaille mal » (Marf2). Parallèlement, il semble difficile pour le maréchal ferrant de recruter un apprenti ou un salarié du fait d'un potentiel limité sur le territoire. Le maréchal ferrant, itinérant, se rend chez ses clients, particuliers ou centres équestres, pour exercer son métier. L'enquête¹²⁸, réalisée auprès de plusieurs maréchaux ferrants, a démontré que, suivant le bassin dans lequel le professionnel évolue, le nombre de salariés ou apprentis varie. La Normandie, par exemple, est un territoire réputé pour son nombre de haras et autres structures équestres. « Si on compare avec la Normandie, ça n'a rien à voir. Par exemple, dans l'Orne, on a un Haras tous les deux kilomètres et puis c'est des haras de 200 chevaux, ce sont des grosses structures » (Marf1). Le dirigeant propriétaire et un salarié (ou un apprenti) peuvent intervenir tous les deux au même endroit, car le nombre d'équidés le permet. Le territoire de Marf1 se caractérise par une clientèle de particuliers, éparses et isolées, parfois propriétaire d'un seul équidé. Le travail à deux sur un même lieu semble alors difficile et peu rentable. « J'aurai aimé prendre quelqu'un pour prendre plus de clients et développer un peu plus ...mais je ne peux pas par rapport à mon secteur géographique... » (Marf1).

¹²⁷ Cf. annexe n°10 – Compte rendu de journée d'observation participante.

¹²⁸ Partie 2- Chapitre 4- I-2-3. Les autres méthodes utilisées

Le transfert des compétences par les pairs

Une autre dimension importante dans le projet de construction de pérennité organisationnelle de Marf1 réside dans le transfert de compétences entre Marf1 et son maître d'apprentissage. Le maître d'apprentissage de Marf1 a multiplié les concours de la profession et est reconnu, par ses pairs, pour sa compétence sur les problématiques orthopédiques. Il a donc formé Marf1 dans ce sens et l'a incité à participer aux mêmes concours pour perfectionner sa compétence technique et la faire reconnaître. D'ailleurs, Marf1 avoue aimer le métier pour sa diversité mais aussi pour les défis techniques. « *J'ai toujours eu le goût du challenge dans mes activités, toujours eu envie de me fixer des objectifs et de les atteindre* » (Marf1). Ainsi, tout naturellement, en plus du transfert des compétences techniques spécifiques par son maître d'apprentissage, a-t-il opté pour une spécialisation sur les problématiques orthopédiques. « *C'est pour un trip technique, c'est lié à ma personnalité, moi, j'aime bien les choses un peu compliquées, je ne suis pas un routinier dans le travail* » (Marf1).

L'aptitude à évaluer les risques du fait des expériences passées

La lecture de l'environnement et de ses contraintes, son attrait pour le métier, mais aussi ses expériences professionnelles passées ont permis à Marf1 d'opter pour un comportement spécifique, fondé sur l'expertise d'une compétence technique. Marf1 bénéficie, par ses expériences professionnelles passées, de compétences managériales notamment en ce qui concerne les études de marché. Ce point explique la volonté du dirigeant propriétaire d'intégrer la question de la pérennité organisationnelle, dès la phase de création de son entreprise.

I-1-1-2. La vision de la construction de la pérennité organisationnelle par le dirigeant propriétaire et la stratégie sous-jacente

Le projet de construction de pérennité organisationnelle s'est mis en place pendant la formation du dirigeant propriétaire, grâce à son approche de l'environnement, principalement. Le leitmotiv du dirigeant propriétaire est d'assurer un revenu suffisant pour lui et sa famille, en pratiquant un métier qu'il aime et en prenant en compte les contraintes inhérentes à l'environnement. « *C'est plus facile aujourd'hui de développer son entreprise en refusant des clients qu'en prenant des clients....Si je veux aller plus loin dans le développement de l'entreprise, ça veut dire intégrer du personnel et, après étude, c'est impossible. Ce serait prendre d'énormes risques voir même plutôt faire reculer l'entreprise* » (Marf1). En quelques mots, son projet consiste à qualifier sa clientèle plus qu'à la développer en volume.

Cette analyse lui a permis de déterminer, de manière précoce, le positionnement de son entreprise, fondé sur sa compétence technique spécifique. Ce choix stratégique permet alors au dirigeant propriétaire Marf1 d'outrepasser les

contraintes liées à la potentialité du territoire et sa volonté de ne pas recruter. Cela permet surtout de générer des prestations distinctives de la concurrence et à plus forte valeur ajoutée, sans développer son entreprise par la croissance. « *Je cherche plus à qualifier et optimiser ma clientèle. Je choisis la spécialisation. Je préfère avoir autant de clients dans le futur qu'aujourd'hui...je ne peux pas en prendre plus car je ne peux pas produire assez pour avoir plus de clients* » (Marf1). Cette dimension est d'autant plus importante du fait de la dureté physique du métier de maréchal ferrant, qui limite en quantité le nombre de prestations.

Le comportement par l'expertise spécifique résulte d'un choix délibéré de la part du dirigeant propriétaire artisan qui compose avec les particularités liées à l'exercice de son métier et l'environnement. Outre son souhait de rester seul maître à bord de son entreprise, ce sont ces particularités qui incitent aussi le dirigeant propriétaire à opter pour une stratégie de développement incrémental fondée sur la spécialisation et la différenciation. Les incidences de ce comportement sont lourdes sur le fonctionnement de la structure. L'omniprésence du dirigeant propriétaire artisan entraîne une forte dépendance de l'entreprise et renforce la relation fusionnelle entre le dirigeant propriétaire et l'entreprise artisanale. En d'autres termes, l'entreprise artisanale ne peut fonctionner sans le dirigeant propriétaire artisan. Les problématiques personnelles, de santé notamment, fragilisent la structure au plus haut point. Il en est de même pour les problématiques de transmission de l'entreprise.

Le schéma suivant illustre les principaux éléments constitutifs du scénario 1.

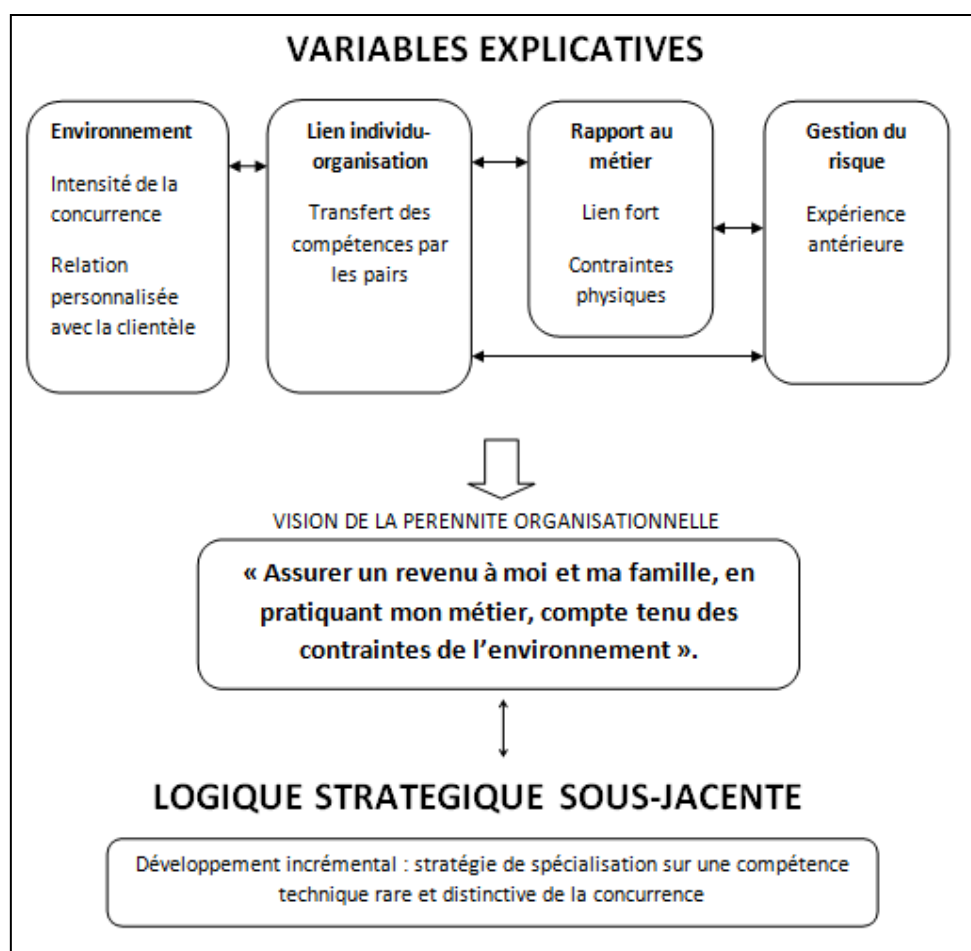


Schéma n°21 : Comportement par « l'expertise stratégique »

Le transfert des compétences par les pairs permet au dirigeant propriétaire d'acquérir des compétences techniques spécifiques et de se distinguer par rapport à une concurrence intense tout en affirmant son lien au métier. Les compétences individuelles du dirigeant propriétaire acquises par l'expérience professionnelle et individuelle antérieure lui permettent d'appréhender son environnement et la stratégie de son organisation en tenant compte des contraintes (physiques notamment) inhérentes au métier.

I-1-2. Stratégie de développement interne

Trois scénarios caractérisent la stratégie de développement interne. Le comportement « *par l'expertise opportuniste* » qualifie le dirigeant propriétaire artisan qui s'appuie sur une compétence technique spécifique pour optimiser la répartition du chiffre d'affaires et le développer. Le comportement « *pionnier* » fait référence à l'exploitation d'une opportunité de développement par le dirigeant propriétaire. Le comportement « *citoyen* » évoque un dirigeant propriétaire soucieux de consolider les emplois de son organisation, par le développement de son affaire.

I-1-2-1. Comportement « *par l'expertise opportuniste* »

Le comportement « *par l'expertise opportuniste* » caractérise les dirigeants propriétaires artisans expérimentés qui souhaitent développer leur affaire en s'appuyant sur une compétence technique spécifique et distinctive de la concurrence et/ou la mobilisation d'un réseau particulier. La citation « *Je souhaite m'appuyer sur une compétence technique spécifique pour optimiser la répartition de mon chiffre d'affaires et le développer* » illustre le « *comportement par l'expertise opportuniste* ». Les cas du styliste, Styl2, et du bijoutier, Bij1, caractérisent le mieux ce type de comportement.

I-1-2-1-1. Les variables explicatives de la pérennité organisationnelle

Les variables explicatives essentielles de la construction de la pérennité organisationnelle peuvent se résumer en trois points : le lien fort avec le métier, la compétence technique spécifique et rare et l'importance du réseau et de la reconnaissance technique par les pairs.

La compétence technique spécifique et rare

Le cas Bij1 illustre la détention d'une compétence technique spécifique et distinctive de la concurrence. Le secteur de la bijouterie subit un climat concurrentiel intense. En effet, contrairement à d'autres secteurs de métiers, aucun diplôme n'est exigé pour la vente de bijoux. L'absence de barrières à l'entrée intensifie alors la concurrence. « *Il y a à peu près 6% des gens qui ont pignon sur rue qui ont des diplômes d'état liés à l'activité..... on rentre chez quelqu'un qui n'a pas été formé pour exercer ce métier. Je pense que pour pouvoir vendre un T-shirt, il faut quand même moins de connaissances que pour vendre un bijou, et en fait, on est sur les mêmes qualifications de base pour 95%* » (Bij1). La compétence distinctive de l'entreprise artisanale tient à la compétence technique spécifique du dirigeant propriétaire. « *Ah et bien là, la différence notoire, c'est la qualification, le métier, il n'y a pas photo.....* » (Bij1). En effet, il appartient à un cercle restreint de bijoutiers capables de concevoir un bijou « *de A à Z* » et est reconnu comme tel auprès de ses pairs qui lui sous-traitent son savoir-faire. Le dirigeant propriétaire est à la fois bijoutier, gemmologue, joaillier mais se distingue d'autant plus par sa compétence de sertisseur. « *Il y en a peu qui font le produit et le sertissage.....Ce sont des métiers qui sont distincts.... celui qui fait du sertissage, ne fait que sertissage et celui qui fait de la créa, il fait que de la créa.Et le fait de retrouver ces deux cases dans une seule avec un gugus qui va faire sa créa, son dessin, sa fab, son serti, je n'en n'ai pas beaucoup sous la main. Non seulement c'est une distinction pour le client, mais c'est aussi une distinction pour son porte-monnaie parce que du coup, c'est vachement moins cher* » (Bij1).

Styl2, est une styliste avec une compétence technique spécifique, puisqu'elle est l'une des six corsetières en France. La dirigeante propriétaire a développé son

activité autour de la rénovation de costumes d'époque, dans un premier temps, puis la création de robes de mariées. « *Ca va du plus simple au plus compliquédes retouches la customisation.... le sur mesure..... la robe de mariée, cocktail, enfant, homme..... Les chaussures.... l'ameublement, tout ce qui est rideaux, coussins....de la transformation de l'ancien pour aller vers le futur....la restauration d'ombrelles.... la création de costumes historiques* » (Styl2). La dirigeante a cumulé les expériences professionnelles afin d'acquérir des compétences techniques spécifiques : conception de chaussures, techniques de broderies diverses, tapissage et rénovation de meubles...

Le lien fort avec le métier

Le lien entre les dirigeants propriétaires caractéristiques du comportement par « *expertise opportuniste* » et leur métier est très fort. Bij1 s'est battu pour réaliser son projet professionnel et reprendre l'entreprise familiale contre l'avis de ses parents, eux-mêmes bijoutiers. Après avoir obtenu son BTS et conservé intacte sa détermination, Bij1 a entrepris un cursus d'apprentissage classique dans les métiers de la bijouterie. Il œuvre désormais dans le respect de l'héritage familial et la valorisation d'un métier qu'il affectionne. « *Le serti, c'est très intéressant, mais je veux faire de la fab.....J'ai été contacté par un atelier lorrain..... qui me dit, voilà on m'a parlé de vous...Vous êtes dans la capacité de sertir et vous faites tous les sertis. Nous c'est de la fabrication pour vendre, donc c'est entre 2000 et 3000 pierres mois. Là, je lui dis....ça ne m'intéresse pas. L'idée c'est pour moi de gagner ma vie, on est d'accord, je ne suis pas un Epicurien....J'ai envie de faire ce qu'il me plaît et en plus déjà, je le fais pas autant que je voudrais....Je veux faire de la créa* » (Bij 1).

L'importance du réseau et de la reconnaissance technique par les pairs

Le dirigeant propriétaire Bij1, très impliqué au niveau des réseaux professionnels et institutionnels, a su faire reconnaître sa compétence tant de chef d'entreprise que de producteur auprès de ses pairs. Ses concurrents, qu'ils nomment ses « *collègues* », font appel à lui pour sa compétence technique spécifique. « *C'est par réseau et puis par respect pour les gens, etc.....Ce ne sont pas des concurrents....Au delà du collègue.....et puis, il y a la même passion qui nous anime....* » (Bij 1).

Forts de leur conviction, Styl 2 et son conjoint ont développé un réseau d'artisans d'art locaux pour faire connaître et reconnaître leurs savoir-faire auprès du grand public.

I-1-2-1-2. La vision de la construction de la pérennité organisationnelle par le dirigeant propriétaire et la stratégie sous-jacente

Les dirigeants propriétaires caractéristiques du comportement par « *expertise opportuniste* » souhaitent développer leur entreprise en s'appuyant sur une

compétence technique spécifique et rare sur le marché. Actuellement, le chiffre d'affaires de Bij1 se répartit entre l'atelier (42 %) et la vente en magasin (58 %). Le désir du dirigeant propriétaire est de développer davantage la conception de bijoux « de A à Z », véritable avantage concurrentiel, se traduisant par une meilleure valeur ajoutée. La finalité du développement de la structure de Styl2 prend son essence dans un projet de cœur qu'elle mène depuis plus d'une quinzaine d'années avec son conjoint. Depuis l'âge de 20 ans, ils fréquentent les brocantes et collectent des objets anciens....dans l'objectif de créer une boutique spécialisée. « *Le magasin est en cours de fabrication. On va recréer un univers 1900, tout en boiseries, on récupère au fur et à mesure les meubles...* » (Styl 2). Styl2 souhaite développer son chiffre d'affaires actuel en augmentant son volume d'activité avec l'investissement dans une machine automatisée à broder. « *Si la banque est assez intelligente pour me suivre, ce qui n'est pas le cas actuellement, je devrais avoir une machine brodeuse pour pouvoir faire des broderies sur mesure pour les gens.....* » (Styl 2). Cet investissement permettrait au couple de se dégager du temps et des moyens financiers pour accomplir leur projet de développement.

Le « *comportement par l'expertise opportuniste* » résulte d'un choix délibéré de la part du dirigeant propriétaire artisan de se développer en exploitant une compétence technique spécifique et une opportunité de marché. Toutefois, la saisie de cette opportunité de marché doit impérativement s'envisager pour le dirigeant propriétaire dans la continuité de l'exercice pratique du métier avec lequel il entretient un lien très fort. Le réseau permet au dirigeant propriétaire de développer son entreprise dans ce sens. Les quatre dirigeants propriétaires cités (Bij1, Styl2) disposent d'une forte implication dans des réseaux et d'une reconnaissance de leur compétence technique spécifique par leurs pairs. La singularité de leur compétence technique leur permet ainsi d'exploiter une niche sur le marché. Le développement « *par l'expertise opportuniste* » traduit également le souhait d'une nouvelle répartition du chiffre d'affaires. Le « *comportement par l'expertise opportuniste* » suppose une capacité à maintenir sur la durée la rareté des compétences techniques et à construire des barrières à leur imitation. Elle sous-tend par ailleurs l'aptitude du dirigeant propriétaire à détecter, voire à « *provoquer* » lui-même les opportunités de marché. Sa forte implication dans les réseaux lui permet précisément, dans cette optique, de rester en veille sur son environnement.

Le schéma suivant illustre les principaux éléments constitutifs du scénario 2.

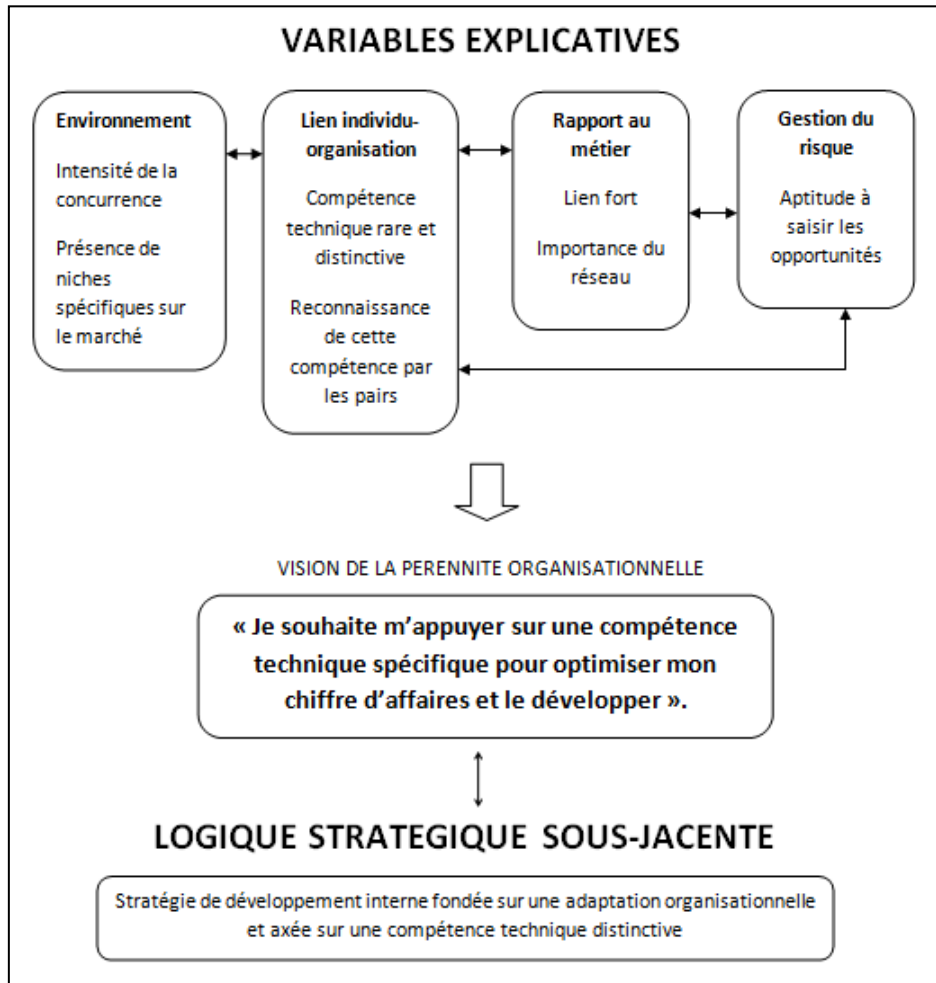


Schéma n°22 : Comportement par «l'expertise opportuniste»

La compétence technique spécifique représente le facteur de développement de l'organisation. Le dirigeant propriétaire souhaite préserver un lien fort avec son métier. L'entretien de sa compétence technique spécifique est indispensable à la mise en œuvre de son projet de développement. Pour autant, c'est aussi la reconnaissance de cette compétence par ses pairs qui lui permettra à la fois de saisir les opportunités du marché ou de les créer.

I-1-2-2. Comportement « pionnier »

Le comportement « pionnier » caractérise les dirigeants propriétaires artisans qui œuvrent pour un « développement » de leur structure en exploitant une opportunité de diversification, plus ou moins proche de leur cœur de métier ou en réponse à une forte demande du marché. La citation « J'exploite une opportunité de développement » illustre le « comportement pionnier ». Les cas Boul2, boulanger,

Trait1, traiteur et Menuis1, menuisier, caractérisent le mieux ce type de comportement.

I-1-2-2-1. Les variables explicatives de la pérennité organisationnelle

Les variables explicatives essentielles de la construction de la pérennité organisationnelle peuvent se résumer par les deux points suivants : l'expérience professionnelle importante adossée à une forte implication dans les réseaux et la capacité à appréhender une opportunité de développement sur le marché.

Une expérience professionnelle importante et une forte implication dans les réseaux

Le couple de dirigeants propriétaires de Boul2 entament leur deuxième affaire et bénéficient d'une expérience professionnelle diversifiée et complémentaire. « *On a repris une première boulangerie, en 1997, une affaire du village familial... pour une petite somme d'argent à l'époque..... on ne risquait pas grand-chose....on est restés 7 ans là-bas.....On était vraiment puriste là-bas* » (Boul2). Le couple de dirigeants propriétaires Boul2 bénéficie d'une bonne connaissance de l'environnement, du marché et est impliqué dans les réseaux institutionnels, professionnels et personnels. Afin de préserver leur vie familiale, le couple Boul2 a su s'entourer d'une équipe de salariés que Madame gère, en ce qui concerne la partie vente, et Monsieur, pour la partie production. Au-delà de leur expérience professionnelle, leur grande implication dans les réseaux leur ont permis de trouver des apprentis de qualité, souvent rares dans ce métier difficile. La présence de salariés permet au couple, au même titre que leur réseau familial et amical (pour la garde de leurs enfants), de se consacrer au projet de développement de la structure. « *Elles (les filles du couple) sont baignées dedans Quelques fois, elles nous disent, on vous voit pas tout le temps....On a adapté les méthodes de travail pour elles. Mais elles nous disent, moi, je veux bien qu'on continue mais on ne s'en va pas. Et puis, après, si on s'en va loin de chez papy mamy, c'est compliqué, donc voilà....* » (Boul2). Ainsi, l'expérience professionnelle et l'implication dans des réseaux diversifiés permettent au couple de dirigeants propriétaires de mieux sécuriser le risque dans leur trajectoire de développement. La complémentarité des compétences du couple et les personnalités similaires incitent le couple de dirigeants propriétaires au développement. Si les missions de Boul2 et son épouse sont différenciées, la prise de décision est commune autour des projets de développement de la structure. Le couple se caractérise par le besoin de travailler ensemble et par le développement continu de la structure comme ressort principal de leur motivation. « *Tous les ans.... il faut qu'on avance.... Nous, il faut que ça bouge....Il faut que ça se modifie pour que l'on ait encore envie de continuer.....on n'aime pas la routine.....* » (Boul2).

Le cas Trait1 concerne également un couple de dirigeants propriétaires expérimentés, avec des compétences complémentaires. Contrairement au couple Boul2, il s'agit de leur première affaire. Cependant, le couple dispose de riches expériences professionnelles antérieures : Madame dans la restauration, l'hôtellerie et l'organisation d'événements ; Monsieur chez des restaurateurs et des traiteurs, de taille diversifiée. La structure est composée d'une boutique, dans une zone rurale, tenue par Monsieur ou Madame. Des produits de charcuterie traiteur sont proposés à une clientèle locale. Cette boutique est aussi une « vitrine » pour l'activité principale de Trait1, la partie traiteur. Le couple propose l'activité traiteur pour des fêtes familiales, principalement (mariage, anniversaire, baptême, jour de l'an.....) « *Traiteur et magasin?....pour se faire connaître, le magasin, c'est une vitrine. Les gens peuvent venir dans votre magasin, tester, et après, par la suite, ils vous font faire un petit repas de famille, et puis après, et bien, c'est un mariage.....* » (Trait1).

Comme Boul2 et Trait1, le dirigeant propriétaire Menuis1 dispose d'une expérience professionnelle riche. L'entreprise Menuis1 représente sa première affaire. Créée en 2012, l'entreprise connaît un très fort développement qui peut s'expliquer par une demande forte de la clientèle sur le territoire, l'absence de concurrence mais aussi par l'implication dans les réseaux professionnels et familiaux du dirigeant propriétaire, natif de ce même territoire. L'offre de produits proposée par sa structure se diversifie du fait de l'appartenance de Menuis1 à une coopérative d'artisans et favorise le développement effréné de sa structure. « *Je dépasse mon métier....Je propose tout le catalogue....* » (Menuis1). De 0 salarié, l'entreprise Menuis1 est passée à 4 et le dirigeant propriétaire cherche à recruter encore davantage afin de faire face à la demande.

Capacité à appréhender une opportunité de développement sur le marché

L'expérience professionnelle importante, l'esprit entreprenant et la connaissance du marché favorisent la capacité du dirigeant propriétaire, caractéristique du comportement « pionnier », à saisir des opportunités de développement. Etre boulanger, dans une zone rurale, suppose une double compétence boulangerie et pâtisserie. Boul2, pâtissier de métier, a donc appris les techniques de fabrication du pain. La tendance conjoncturelle s'illustre par une nette diminution des ventes en pâtisserie, expliquée par le retour du « *fait maison* », la gestion plus stricte du budget par les ménages, les campagnes multiples pour limiter les produits trop sucrés.....Parallèlement, les produits de « *snaccking* » (sandwichs, croque-monsieur....) connaissent un fort développement. « *Et bien, c'est devenu un peu tendance....pour nous, c'est un peu une aubaine.....on va vendre une quarantaine de sandwichs tous les jours... avant, on n'avait pas cette rentrée d'argent en boulangerie-pâtisserie..... quand on est arrivé ici, en 2007, on vendait un peu de sandwich, beaucoup de gâteaux. La tendance s'inverse.... Parce que financièrement, les gens n'ont pas les moyens de s'acheter des gâteaux. Par contre, ils vont moins au restaurant et puis, oui, le sandwich est rentré dans les mœurs* » (Boul 2). Monsieur a donc adapté sa production pour « tester » ces produits auprès

de la clientèle. Ayant eu un retour positif, le couple a décidé d'entreprendre un projet de développement d'une nouvelle structure offrant la possibilité à la clientèle (actuelle et à venir) de se restaurer sur place, tout en préservant le lien de proximité entre les commerçants et leurs clients (le projet prévoit un fournil ouvert sur le lieu de restauration). « *On a envie d'un truc où on puisse venir manger sur place, prendre un café. Ici, ce n'est pas possible. Et puis, c'est aussi, parce qu'on se dit, et bien, il faut qu'on avance, parce que ça fait 7 ans* » (Boul2). Le couple de dirigeants propriétaires souligne aussi l'importance du lien social dans les territoires ruraux, que les fermetures successives des bars ne permettent plus de maintenir.

Le couple Trait1 dispose d'une forte implication dans le territoire local mais aussi auprès de leur réseau de « *confrères* », concurrents de Trait1. Face à la difficulté du couple et de leurs « *confrères* » à trouver des services de location de vaisselle pour l'organisation des événements, Madame a décidé de développer une activité annexe afin de proposer un service de location de vaisselle, de la décoration de table...« *On a beaucoup de mal à trouver des prestataires en location de vaisselle. Soit la vaisselle n'est pas belle, soit ils ne sont pas sérieux, soit c'est trop cher. ...Il n'y a pas beaucoup de concurrence dans le secteur ...* » (Trait1).

Le cas Menuis1 détonne par rapport aux deux autres. La distinction entre Menuis1 et Boul2 / Trait1 provient principalement du fait que le dirigeant propriétaire semble « *subir* » un développement qu'il n'avait pas envisagé et qu'il ne semble pas en mesure de canaliser. L'absence de fonctions support dans l'entreprise contraint le dirigeant propriétaire à se démultiplier entre sa mission de prospection, de production, de recrutement du personnel..... « *J'aurai voulu en N+5.On va avoir des charges énormes, énormes. Et ça, ça va être plus dur à gérer. Mais, le travail est là, je ne peux pas refuser. On vend pas trop mal. Et on a du travail, je n'aurais pas de travail, ça serait différent* » (Menuis1).

I-1-2-2-2. La vision de la construction de la pérennité organisationnelle par le dirigeant propriétaire et la stratégie sous-jacente

Le « *comportement pionnier* » résulte d'un choix délibéré de la part du dirigeant propriétaire artisan de se développer en exploitant une opportunité de diversification de l'activité souvent proche du cœur de métier de la structure. Il peut s'agir également de répondre à une forte demande avec l'intention à terme de mieux maîtriser la croissance plutôt que de la subir. Le « *comportement pionnier* » illustre la capacité du dirigeant propriétaire, du fait de son expérience à prendre des risques en optant pour le développement de sa structure, soit par goût (Boul2) soit par opportunité (Trait1, Menuis1).

La stratégie de diversification de Boul2 est relativement proche du cœur de métier de la structure actuelle. « *Je pense qu'il faut beaucoup s'adapter aux demandes des gens.... En ce moment, il faut évoluer vers du bon...en pains*

spéciaux...on reste dans l'artisanat, il faut évoluer vers le snacking. Pour la boulangerie, c'est l'avenir. Et puis, oui, essayer, enfin, le projet, c'est de plus encore, faire un truc familial où les gens se sentent bien chez nous. Qu'ils aient envie de revenir manger entre eux leurs sandwiches tous les midis... on envisage de se déplacer, donc on cherche un local, un lieu. Ca c'est le projet de l'année » (Boul2). La production consiste à travailler davantage le produit salé que sucré mais la fabrication fait appel aux mêmes compétences (pain, croissant...). La relation commerciale et de proximité avec la clientèle est déjà mise en oeuvre dans la stratégie actuelle.

Le projet de développement de Trait1 s'éloigne davantage du cœur de métier par rapport à Boul2, mais exploite le même réseau professionnel (« *les confrères* », concurrents, deviennent alors des clients) et la connaissance du métier par le couple. Ce projet de développement permettrait à Trait1 de bénéficier des services de location de vaisselle pour faciliter l'organisation d'événements mais aussi de facturer de nouvelles prestations à la clientèle. Ce projet a aussi pour finalité de pérenniser le poste de madame en tant que salariée à temps plein dans la structure.

Les finalités peuvent différer selon les cas : suppléer à une baisse de chiffre d'affaires (Boul2), consolider un poste ou exploiter une opportunité du réseau (Trait1) ou répondre à une demande (Menuis1). Les incidences du « *comportement pionnier* » s'illustrent dans la prise de risque des dirigeants propriétaires, dénominateur commun aux trois cas précités.

Le schéma suivant illustre les principaux éléments constitutifs du scénario 3.

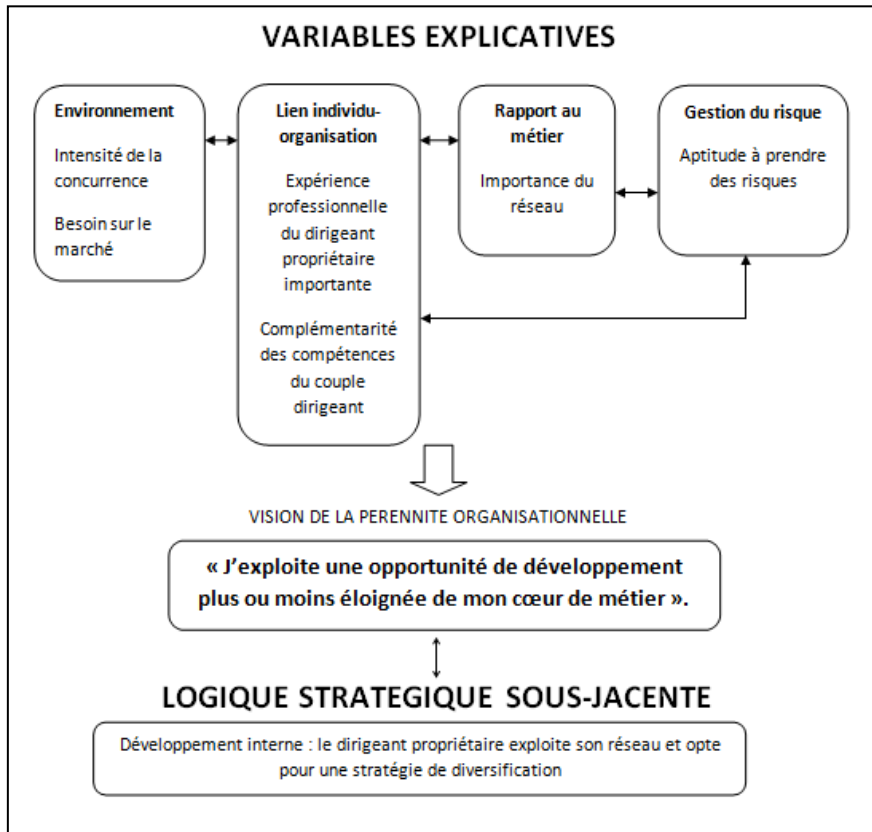


Schéma n°23 : Comportement « pionnier »

L'expérience professionnelle, qu'elle soit liée au parcours antérieur en tant que salarié ou à la gestion d'une première affaire, favorise l'aptitude des dirigeants propriétaires à la prise de risque dans le développement. Cette aptitude est facilitée également par une très bonne connaissance de l'environnement, favorisée par l'implication des dirigeants propriétaires dans des réseaux institutionnels, familiaux et/ou professionnels. Les dirigeants propriétaires font appel à une main d'œuvre ponctuelle pour les suppléer et leur permettre de se consacrer au développement de la structure, y compris d'un point de vue personnel, avec la garde des enfants. Le développement de la structure résulte d'un choix délibéré de la part du dirigeant propriétaire qui entend à terme davantage maîtriser la croissance que la subir. L'absence de concurrence ou l'essor de la demande constituent un levier en faveur du développement de la structure. L'importance de la complémentarité des compétences des dirigeants propriétaires, des traits de personnalité et de la cohésion autour du projet de pérennisation de l'organisation représentent aussi des variables incitatives au développement de la structure.

I-1-2-3. Comportement « *citoyen* »

Le comportement « *citoyen* » caractérise les dirigeants propriétaires artisans, qui souhaitent développer leur affaire pour assurer du travail à leurs salariés et contribuer à ce que ces derniers puissent faire vivre leurs familles respectives. Les dirigeants propriétaires artisans caractéristiques du comportement « *citoyen* » œuvrent pour un développement de leur structure dans une finalité citoyenne de préservation des postes de leurs collaborateurs, salariés ou apprentis. Ce comportement « *citoyen* » se double, par ailleurs, dans la majorité des entreprises considérées, de l'adoption d'une gestion paternaliste de la structure. La citation « *Je souhaite consolider les emplois de mes salariés* » illustre le « *comportement citoyen* ». Les cas Bouch2, boucher, Peint1, peintre, Amb2, ambulancier, Bij2, bijoutier, Info2, dépanneur informatique et Marf2, maréchal-ferrant, caractérisent le mieux ce type de comportement.

I-1-2-3-1. Les variables explicatives de la pérennité organisationnelle

Les variables explicatives essentielles de la construction de la pérennité organisationnelle peuvent se résumer en trois points : l'attachement aux salariés, la présence de tiers pour améliorer les conditions de vie personnelle, l'arbitrage entre pratique du métier de main et gestion d'entreprise.

L'attachement aux salariés

Les cas Bouch2, Peint1, Info2, Amb2, Marf2 sont des structures avec des salariés et caractérisées par l'attachement du dirigeant propriétaire à ces derniers. Seule Bij2 n'a plus de salarié, faute d'un développement suffisant de son chiffre d'affaires pour pérenniser son ancienne salariée à mi-temps.

L'entreprise Peint1 est une structure composée de 5 salariés. A part deux salariés, tous ont été formés par le dirigeant propriétaire qui se montre très attaché à ses salariés. « *Alors, moi, je n'ai pas de gamin, alors est-ce que je les prends comme les miens, je ne sais pas... C'est important* » (Peint1). Le dirigeant propriétaire a donc transmis sa compétence technique à ses salariés, particulièrement la capacité en ce qui concerne la décoration. Ouvrant pour la qualification de ses salariés, gage du sérieux de son entreprise, le dirigeant propriétaire a investi du temps pour le transfert des compétences dans la pratique, sur les chantiers, mais aussi en incitant ses apprentis à participer à des concours professionnels. « *Je trouve que c'est important. C'est aussi montrer aux parents, ce n'est pas que pour le gamin, c'est l'investissement... Tout ça, ça rejoint la passion. Si on a la passion, on transmet forcément.....Les ouvriers le ressentent, si le patron il s'en fout. Les ouvriers s'en foutent aussi* » (Peint1). Ainsi, deux apprentis ont été primés « *meilleur apprenti de France* ». Le dirigeant propriétaire parle de retour sur investissement pour l'entreprise. « *Le but, c'est ça. Je forme et je souhaite qu'ils restent ici.moi, ce qui*

me fait mal au cœur c'est de former un mec 5 ans et puis de lui dire, bon allez » (Peint1).

Bouch2 est une structure reprise par un couple de dirigeants propriétaires. Forts d'expériences professionnelles diversifiées, bien souvent simultanément dans la même structure, dans la restauration et la sommellerie pour Madame et la boucherie, traiteur, pour Monsieur, les dirigeants propriétaires ont décidé de monter leur propre affaire, afin de pouvoir réaliser leur projet d'entreprendre ensemble. Les dirigeants propriétaires Bouch2 ont décidé, au moment de la reprise de l'activité, de conserver l'ancien couple de dirigeants propriétaires en tant que salariés, afin d'effectuer un transfert de connaissances diverses (compétences, réseaux clients et fournisseurs...), et de permettre à l'ancien couple d'acquérir leurs droits à la retraite. *« Alors, elle était déjà salariée, donc on l'a reprise en tant que salariée.... et puis lui, qui était gérant, on l'a repris en tant que salarié à temps partiel....Au départ, on s'était dit, le temps de faire la transition et puis, après, on verra. On l'a repris au mois de février, lorsqu'on a ouvert le rayon boucherie, parce qu'on s'est dit, on ne pourra pas suivre pour faire les achats.... il a fait ça toute sa vie, il aime ça, négocier, avoir des tarifs.....marchander.....il connaît du monde, tout le monde le connaît..... et puis on les a toujours gardés finalement...on avait besoin d'employés. Donc du coup, ils sont toujours avec nous. Ca fait deux ans »* (Bouch2). Cette embauche initiale, qui devait durer seulement quelques mois, perdure aujourd'hui et impose un développement de la structure.

La présence de tiers pour améliorer les conditions de vie personnelle

Issu du milieu de l'artisanat, le frère de Peint1, plaquiste, a repris l'entreprise paternelle. Peint1 travaille ainsi en collaboration avec lui dans l'échange d'informations et la recommandation sur différents chantiers. Le dirigeant propriétaire concède, au regard de la conjoncture actuelle, que la pression de *« trouver des chantiers »* est d'autant plus importante que l'équipe de salariés augmente. Si la présence de tiers accentue la pression de la recherche de nouveaux chantiers, elle permet aux dirigeants propriétaires de déléguer et consacrer davantage de temps à leur vie personnelle.

C'est avant tout leur situation familiale (parents de jeunes enfants) qui a guidé le choix de reprise de Bouch2. Motivés pour reprendre un restaurant, ils ont décidé de réévaluer leur choix pour une structure type épicerie et proposer l'activité traiteur, proche de leur réseau familial, leur permettant d'avoir un soutien pour la garde de leurs jeunes enfants. *« Alors avant, c'était plus le projet de prendre un restaurant. Quand on était dans la restauration, on avait toujours eu envie de prendre quelque chose à notre compte. Mais, on s'est toujours dit, oui, mais si on est en restauration, tu imagines pour avoir une vie de famille. Voilà. Parce que ça on y tenait aussi. En boucherie....Il y a toujours les dimanches, les fêtes, les jours fériés. Mais le soir, à 20h30, on est à la maison. ...En restauration, non, on ne voit pas les enfants »* (Bouch2). Outre l'aide familiale pour la garde de leurs jeunes enfants, le réseau

familial de Madame, native du territoire, fait bénéficier la structure du bouche à oreille, amplifié par la présence des anciens propriétaires au sein de la structure.

Bij2 souhaite développer son chiffre d'affaires pour assumer les charges du recrutement d'un salarié. Investie dans de nombreux réseaux personnels, mère d'enfants en bas-âge, un salarié lui permettrait de dégager du temps pour améliorer les conditions de sa vie personnelle. *« Je souhaite que mon chiffre d'affaires me permette de reprendre quelqu'un à mi-temps, pour me soulager dans ma charge de travail. Parce que là, je suis quand même présente 5 jours sur 7, 7 heures par jour, dans cette activité. J'ai pas de break, pas de temps pour les papiers. ...J'avais des soucis relationnels avec mes clients et je n'avais pas de sas de décompression.....Je suis fatiguée..... Là, cette semaine, j'ai toutes mes vitrines à mettre en place, c'est un boulot énorme, je suis toute seule, je risque d'avoir du passage. J'ai l'impression d'être un hamster dans une roue. Tu cours, tu cours, tu cours..... »* (Bij2).

Dans le même ordre d'idée, le couple de dirigeants propriétaires du cas Amb2 souhaite développer leur affaire pour consolider le poste de leur salariée actuelle, en recruter un ou plusieurs autres, afin d'occuper une position concurrentielle et améliorer leur vie personnelle. Parents de jeunes enfants, les contraintes liées au métier, notamment les gardes le soir ou le week-end, imposent un rythme familial difficile. *« On gère comme on peut. C'est jamais simple, mais bon, on se débrouille, on fait avec. On a de la chance d'avoir une salariée, c'est pas mal....On essaye qu'il y en a un de nous deux qui y soit. Et puis, on essaye de ne pas terminer trop tard le soir, parce qu'on commence relativement de bonne heure tous les matins »* (Amb2).

Préserver un équilibre de vie consiste aussi pour le dirigeant propriétaire à développer l'entreprise pour se consacrer à d'autres projets. Marf2 souhaite, depuis la création de son entreprise, développer son entreprise pour pouvoir se reposer sur des salariés. *« Un ouvrier avec son véhicule et qui se déplace tout seul, avec ou sans apprenti. Mais ça viendra un jour ou l'autre....il y a quand même un critère économique parce que..... un salarié à moins de 6 chevaux par jour, c'est pas du tout rentable. Donc il faut lui trouver. Mais je ne veux pas faire grossir mon entreprise beaucoup plus.... Et puis c'est des soucis d'un côté.....il n'y a pas assez de chevaux pour avoir une grosse boîte. Et vu qu'il y a plus de maréchaux... »* (Marf2). Maréchal ferrant sur le même territoire que Marf1, le dirigeant propriétaire, du fait de son jeune âge lors de la création de son organisation, a pris le temps de sélectionner une clientèle de professionnels (écuries de propriétaires, centres équestres....). *« Je travaille avec entre 60 et 70 % de professionnels, donc des clubs, des écuries de propriétaires, des écuries de concours et le reste en particulier. J'ai sélectionné la clientèle dès le départ du fait que j'étais chez papa maman et ça ça a été une chance parce que je n'avais pas de frais dès le départ. J'ai toujours travaillé à 99 % là où j'avais envie d'aller »* (Marf2). Il a décidé de former un apprenti *« à sa main »*, pour, notamment faire contrepoids avec la relation très personnalisée qu'il entretient avec la clientèle, et a décidé de le conserver en tant que salarié. Cette première étape lui a permis déjà de prendre du temps personnel pour se consacrer à sa famille.

Rappelons qu'outre les urgences (abcès....), la récurrence des interventions du maréchal ferrant toutes les 6 semaines lui impose une présence quasi-constante. L'objectif de Marf2 est de recruter un apprenti pour le conserver ensuite, avec son autre salarié. Conscient des difficultés physiques du métier et de la nécessité de penser à une reconversion, Marf2 souhaite développer son entreprise pour se consacrer à un autre projet, avec son épouse, sans lien avec son cœur de métier. *« J'aimerais développer mon entreprise en embauchant un ouvrier supplémentaire et ainsi me dégager un peu plus de temps pour développer une autre activité. C'est une activité de location de salle des fêtes et gîtes »* (Marf2).

L'arbitrage entre la pratique du métier de main et la gestion d'entreprise

En fonction du développement de leurs entreprises respectives, les dirigeants propriétaires sont amenés à consacrer davantage de temps à la gestion de l'entreprise et notamment à la gestion du personnel. Cet éloignement de la pratique du métier de main est plus ou moins bien vécu par les dirigeants propriétaires. Le choix de développement impose à Peint1 de consacrer davantage de temps à la gestion de son entreprise et beaucoup moins à l'exercice de son métier de main qu'il affectionne particulièrement *« Je reste plus au bureau. Pas le choix. 5 salariés »* (Peint1). Info2 essaye de trouver un compromis dans la conception de solutions techniques et la délégation sur des tiers pour la mise en place effective. *« Je vois bien que mon métier évolue et que je vais devenir plus chef d'entreprise que réellement informaticien, parce qu'à un moment, il va falloir que je gère plus le personnel. C'est différent comme travail. Je vais avoir la vue d'ensemble, sans les détails. C'est quand même intéressant... Donc, je vais davantage proposer la solution que de la mettre en œuvre comme aujourd'hui »* (Info2).

Afin de contrecarrer l'éloignement de la pratique du métier de main et pour préserver une entreprise à taille humaine, certains dirigeants propriétaires optent pour un développement raisonné de leur organisation. Info2 souhaite développer son entreprise par opportunité, en recrutant davantage de personnel et en changeant de locaux. *« Aujourd'hui, on aurait besoin d'embaucher d'autres personnes, malheureusement, on n'a pas la place. On aurait la place pour une à deux personnes supplémentaires..... Clairement, on pourrait s'étendre très vite actuellement. Ce n'est pas forcément une volonté non plus.....Se développer d'une façon intelligente.....Rester accessible aux gens justement, que l'on ne devienne pas une grande enseigne. Parce que ça ne m'intéresse pas »* (Info2). Amb2 évoque la même idée de « développement raisonné ». Amb2 poursuit le développement de la structure en anticipant les contraintes réglementaires liées à l'exercice du métier (achat des licences) afin de recruter un nouveau salarié. Le développement est une condition indispensable pour assurer une présence sur un territoire concurrentiel. *« C'est uniquement une stratégie de développement de l'entreprise.... Aujourd'hui, nous, ça fait trois ans et demi, on commence à avoir une structurequi commence à tenir la route, maintenant, il ne faut pas que l'on dorme sur nos lauriers au bout de deux ans, si on a l'opportunité de trouver, ou si le travail continue comme ça, on*

pourra embaucher une personne supplémentaireC'est en prévision du développement de l'entreprise (parle de l'achat des licences)..... » (Amb2). Pour autant, Amb2 et sa femme ont décidé conjointement d'un seuil d'effectif maximum pour leur développement. Ce seuil préserve selon eux la gestion d'une entreprise à taille humaine. « Tout simplement, lorsqu'on a décidé de créer l'entreprise....avec ma femme, que quoi qu'il arrive, on n'irait pas au dessus d'un certain nombre de personnes à travailler.....Ce nombre, c'est 7,8, inclus nous..... et puis si on arrive à 15, 20, 30....On a plus ce côté relationnel, familial, respect....Après, c'est la course au fric. Donc c'est pour ça que nous, on s'est fixé cet objectif là » (Amb2).

I-1-2-3-2. La vision de la construction de la pérennité organisationnelle par le dirigeant propriétaire et la stratégie sous-jacente

Le « *comportement citoyen* » résulte d'un choix délibéré de la part du dirigeant propriétaire artisan de développer sa structure afin d'apporter un travail à ses salariés. A l'exception de Bij2, les cas illustratifs sont des structures avec des salariés. Le dirigeant propriétaire œuvre stratégiquement pour la recherche de nouveaux marchés, en faisant jouer notamment son réseau pour pérenniser sa structure et faire face aux charges croissantes, du personnel particulièrement. Le « *comportement citoyen* » illustre le comportement paternaliste des dirigeants propriétaires, le lien fort avec leur entreprise et la relation proxémique qu'ils peuvent entretenir avec leurs collaborateurs (salariés ou apprentis).

Le dirigeant propriétaire Peint1 investit énormément dans le transfert de compétences auprès de ses salariés. La compétence technique des salariés participe au développement de l'entreprise. Inversement, en offrant l'opportunité aux apprentis de devenir salariés, le dirigeant propriétaire s'oblige à développer sa structure afin de « *trouver des chantiers* » pour pérenniser les postes. Il souhaite ainsi optimiser son entreprise afin de la transférer à un de ses salariés, son premier apprenti. « *On pourrait se mettre à deux associés, en SARL, et on répartirait bien les tâches...Il est encore jeune Charles, il vient d'acheter une maison....je lui en ai parlé... Il n'est pas contre, au contraire. Les autres, ça a été catégorique, ils m'ont dit, on veut rester salariés, on ne veut pas mettre de billes. Oui, mais, il en faut aussi. Charles, il sera plus apte àIl a la fibre, je vois bien qu'il est fait pour ça* » (Peint1).

Dans le cas de Bouch2, l'embauche initiale de l'ancien dirigeant propriétaire et sa femme devait durer seulement quelques mois et perdure aujourd'hui. Il impose un développement de la structure pour générer un chiffre d'affaires suffisant pour absorber les charges de personnel. Le couple a donc décidé de recruter un nouveau salarié, charcutier traiteur. « *Thomas, on l'a embauché dans le but de développer le traiteur et dans le but, surtout, de faire nos charcuteries, maison. C'est quelqu'un de jeune, dynamique, qui a bien compris notre fonctionnement, notre point de vue, la polyvalence, l'avenir que l'on envisage* » (Bouch2).

La présence des salariés au sein de son entreprise éloigne le dirigeant propriétaire de la pratique de son métier de main. Les incidences du « *comportement citoyen* » s'illustrent dans une prise de décision orientée en fonction du bien être des salariés, principal leitmotiv au développement de la structure. Pour certains d'entre eux (Peint1), ils reconnaissent pourtant qu'une structure de taille plus restreinte serait davantage efficiente au regard du contexte conjoncturel. Sous couvert d'une finalité citoyenne et d'un enjeu d'amélioration de leurs conditions de vie personnelle, le « *comportement citoyen* » implique que les dirigeants propriétaires artisans poursuivent une voie de développement de leur structure dont ils ne sont pas toujours convaincus. Cela place le dirigeant propriétaire face à un dilemme : ainsi, si Peint1 est persuadé des vertus d'une équipe à taille réduite, la quête de nouveaux marchés s'avère nécessaire pour préserver et assumer la charge des salariés en place.

Le schéma suivant illustre les principaux éléments constitutifs du scénario 4.

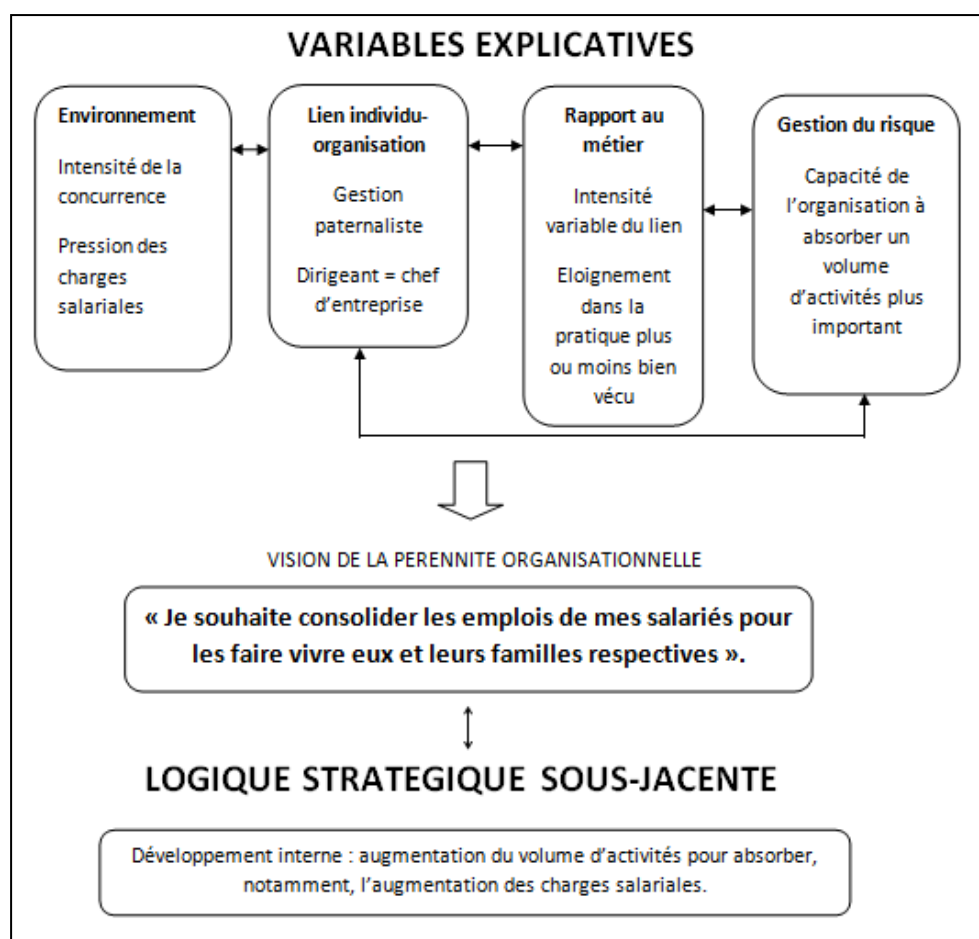


Schéma n°24 : Comportement « *citoyen* »

L'attachement aux salariés explique la gestion paternaliste du dirigeant propriétaire et son comportement favorable au développement. Préservant les relations humaines, les dirigeants propriétaires oeuvrent pour un « *développement raisonné* ». La recherche de nouveaux marchés est induite par le fait d'assumer les

charges structurelles, notamment, les charges salariales. La présence de salariés est envisagée comme un moyen d'améliorer les conditions de vie personnelle du dirigeant propriétaire afin de préserver sa famille. Enfin, la présence de salariés au sein de la structure incite davantage le dirigeant propriétaire à consacrer du temps pour la gestion, notamment du personnel, au dépend de l'exercice pratique de son métier. Cet arbitrage dépend de la force de sa motivation citoyenne.

I-1-3. Stratégie de développement externalisé

Le comportement « *par optimisation* » caractérise les dirigeants propriétaires artisans soucieux de l'efficacité de leur organisation, notamment en ce qui concerne sa gestion. Les dirigeants propriétaires artisans souhaitent optimiser leur affaire afin de consolider le statut de leur organisation en trouvant un arbitrage cohérent entre chiffre d'affaires et charges, cet équilibre devant permettre de pouvoir recruter ou simplement d'assurer une meilleure rentabilité à leur affaire. La citation « *Je souhaite optimiser mon affaire pour consolider le statut ou la gestion de l'organisation* » illustre le « *comportement par l'optimisation* ». Les cas Mac1 et Mac2, maçons, Scieur1 et Scieur2, scieurs, Elec1, électricien et Styl1, styliste, caractérisent le mieux ce type de comportement.

I-1-3-1. Les variables explicatives de la pérennité organisationnelle

Les variables explicatives essentielles de la construction de la pérennité organisationnelle peuvent se résumer en quatre points : la solidité du statut de l'entreprise, la préservation d'un équilibre entre vie personnelle et professionnelle, le développement perçu comme un défi et l'exploitation d'un réseau plus ou moins formel.

La solidité du statut de l'entreprise

Une des motivations dans le développement « *par optimisation* » consiste à consolider le statut de l'organisation. Mac1 a décidé, suite à une reconversion professionnelle, de s'installer en tant qu'auto-entrepreneur, pour tester le potentiel de son organisation, mais aussi son aptitude à être indépendant. L'entreprise s'est rapidement développée, grâce notamment à la collaboration avec un confrère, moteur dans la création d'entreprise de Mac1, qui exerce dans un corps de bâtiment complémentaire à son organisation (tailleur de pierres). « *Il (parle de son confrère tailleur de pierres) avait du boulot pour quelqu'un qui s'installait mais pas par exemple pour vous recruter au sein de son entreprise.... L'idée, c'était que je m'installe, que je tâte le terrain, est-ce que ça allait marcher, est-ce que ça n'allait*

pas marcher, d'où ce statut d'auto-entreprise en fait.....Pour tester ». (Mac1). Le statut d'auto-entrepreneur impose un seuil de chiffre d'affaires à ne pas dépasser¹²⁹ que Mac1 a atteint plus rapidement par rapport à ses prévisions. Ainsi, pour consolider le statut de son entreprise, Mac1 étudie le changement de statut de son organisation « *Je me suis installé au départ en auto-entreprise il y a trois ans. Je suis dans ma troisième année..... c'est prévu que je change, cette année* » (Mac1). Ce changement de statut lui impose de nouvelles charges et un développement de son organisation pour les amortir. Mac1 souhaite continuer à accroître sa clientèle, stimulée par le bouche à oreille et la collaboration avec son « *confrère* », sans pour autant dépasser un certain seuil qui remettrait en cause son indépendance. « *Je travaille plus en intérieur.... c'est plus facile pour moi de gérer des plus petits chantiers. Je ne vais pas me lancer non plus sur des grands chantiers. Enfin, moi, la vision de l'entreprise que j'ai plus tard, c'est....je ne veux pas grossir en fait. Je veux rester.... Tout seul, oui.* » (Mac1).

Dans le même ordre d'idée, Styl1 a décidé de s'installer aussi en tant qu'auto-entrepreneur à la création. Sa vie personnelle étant davantage stabilisée, Styl1 a décidé de changer de statut d'entreprise, afin de pouvoir consolider son activité. Au même titre que Mac1, ce changement impose à Styl1 de nouvelles charges. Actuellement, Styl1 propose des services de retouches classiques et surtout, localement, la création de vêtements exclusivement à partir de matière recyclée (vêtements, boutons, fils...). « *J'essaye vraiment de faire de l'économie circulaire de proximité. Je récupère localement auprès de particuliers et d'entreprises. Je transforme à la maison et je redistribue localement*» (Styl1). Le projet de développement de Styl1, en accord avec son système de valeurs, consiste à créer une boutique, mercerie solidaire, en s'appuyant sur son réseau personnel, institutionnel et professionnel. « *Faire une mercerie....un peu comme Emaüs, mais encore plus local, mercerie solidaire... un lieu d'accueil.... les gens pourraient venir avec leurs machines et leurs conseils....Un lieu vivant, que tu puisses avoir le lien, que tu puisses venir prendre un café et demander des conseils en couture et en même temps, quelqu'un qui ne sait pas faire de la couture, vient avec ses vêtements pour les faire transformer et voilà....* » (Styl1). A long terme, Styl1 souhaite développer son concept dans d'autres territoires afin de démocratiser l'idée d'économie circulaire qu'elle revendique.

La préservation d'un équilibre entre vie personnelle et professionnelle

Le positionnement relatif aux systèmes de valeurs est une variable commune à Styl1 et Mac1. En effet, Mac1 se distingue d'un maçon « *classique* » dans le sens où le dirigeant propriétaire entreprend des prestations éco-citoyennes, tant sur le

¹²⁹ www.auto-entrepreneur.fr (2017) : seuil du chiffre d'affaires hors taxe = 82 800€ pour les activités de ventes (avec un seuil de tolérance de 90 900 euros) et 33 100€ pour les autres activités de prestations de services (seuil de tolérance de 35 100€)

travail des matières que sur l'isolation (chanvre, enduits à base de pigment naturel....). *« L'éco habitat, c'est plus pour des gens convaincus, ou en rénovation, aussi.....Ce sont mes convictions, l'habitat sain.....j'ai commencé en Interim....Et les seules missions que l'on me proposait, c'était de la maçonnerie générale, poser des parpaings....et ça....ça ne me donnait pas envie de le faire. Ca ne correspondait pas à mes convictions, c'est surtout ça »* (Mac1). Ce critère est important dans le développement de Mac1 et Styl1 car, s'ils cherchent respectivement à développer leurs entreprises, ils souhaitent rester fidèles à leurs valeurs et respecter *« une philosophie entrepreneuriale »*, ancrée sur le service de proximité, de qualité, de respect de leurs valeurs environnementales, d'une part, et de leur équilibre de vie personnelle, d'autre part.

Comme Styl1, Mac1 a décidé d'entreprendre pour concilier vie personnelle et professionnelle. Le rythme de travail de son conjoint ainsi que la présence de jeunes enfants ont été, entre autres, les raisons ayant motivé la création de son organisation. *« Je veux rester maître de mon planning. Je veux vraiment faire ce que j'aime faire. Je veux être libre et je ne veux pas me laisser dépasser. D'être libre d'embaucher, ma femme est infirmière, donc, j'ai cette souplesse là en fait »* (Mac1). Dans un autre d'ordre d'idée, Scieur1 souhaite, à terme, axer davantage la répartition de son chiffre d'affaires sur l'activité de négoce, en conservant l'activité scierie, afin de limiter, compte tenu de son âge (46 ans), le travail physique.

Le développement comme un défi

Le développement par *« optimisation »* s'illustre aussi dans la volonté pour le dirigeant propriétaire de se comporter davantage comme un *« investisseur »*. Elec1 est un dirigeant propriétaire d'expérience, très impliqué dans les réseaux professionnels. Parallèlement à sa structure, il a développé, avec deux autres *« confrères »*, dans d'autres corps du bâtiment, une organisation qui propose la maîtrise d'œuvre et la construction d'habitations neuves. *« C'est un constructeur de maisons individuelles.... Le principe, c'est une association d'entreprises qui détient le capital, avec 2 co-gérants. Donc, j'ai commencé par prendre des parts en 2007, parce que l'ancienne équipe qui avait créé partait petit à petit à la retraite, il y en avait déjà de partis et puis d'autres sur le départ ... Et puis, après, en 2009.... j'en ai pris la co-gérance.....Je m'en occupe à 90 % »* (Elec1). Cette deuxième structure permet à Elec1 d'assurer la grande majorité du chiffre d'affaires de son entreprise. *« C'est 90 % du chiffre. C'est pour ça que je ne suis pas là aujourd'hui »* (Elec1). Le dirigeant propriétaire Elec1 se caractérise par son comportement opportuniste, un lien faible au métier et son aptitude à prendre des risques, justifiée selon ses dires, par son statut marital de célibataire et son esprit d'entreprendre. A l'écoute de toutes les opportunités, il se considère prêt à prendre des virages à 90 degrés si l'opportunité en vaut la peine. *« Je ne dis pas qu'un jour, j'arrêterai tout et je ferai autre chose.... A un moment donné, quand le marché était plus porteur, j'avais même envisagé, avec le comptable, de racheter des boîtes qui étaient en train de plonger, de les remettre en route et de les revendre. Il y avait 4 / 5 ans, quand le*

marché était porteur, il y avait des boîtes qui merdaient parce que tu te rendais compte qu'il y avait des trucs qui n'étaient pas fait comme il fallait..... » (Elec1).

Dans un autre ordre d'idée, Mac2 et Scieur2 souhaitent développer leur entreprise pour mieux la transmettre à la génération suivante. Mac2 est une entreprise familiale de maçonnerie depuis 3 générations, la 4^{ème} s'apprêtant à entrer en fonction. « *Mon grand-père était maçon. Puis, papa.....Et puis, moi. j'ai deux enfants. J'en ai un qui a 19 ans, qui va rester, qui est en BTS » (Mac2).* Le dirigeant propriétaire bénéficie d'une grande expérience, héritée de son père et de son grand-père, qu'il tente de transmettre à son fils. Le dirigeant propriétaire a hérité de l'entreprise et de ses salariés, et, par respect pour les choix réalisés par ces ascendants, perpétue les postes des salariés, même s'il a conscience qu'une structure avec une taille plus réduite, en terme d'effectifs, serait plus efficiente au regard de la conjoncture. « *Je pense que l'avenir n'est pas aux grosses entreprises, plus aux entreprises intermédiaires. Je pense qu'il faut rester à 3 ou 4....avec toutes ces normes... je pense qu'une entreprise de 10 ou 15, ils ne vont pas y arriver. Ils vont être obligés de se diversifier ou alors, il faudra qu'il travaille pour des maîtres d'œuvre... en sous-traitance » (Mac2).* Le défi de Mac2 consiste à transmettre une entreprise saine à ses descendants. Le dirigeant propriétaire Mac2 souhaite développer sa structure pour mieux la transmettre à son tour à son premier fils, voire son deuxième. « *Je pense, là, avec son frère.....son frère a eu un master de génie civil. Il a 27 ans.Il est dans une grosse boîte.... Il gère, il fait ses plans, il gère les architectes, enfin, il gère ses chantiers, c'est un petit peu le chef » (Mac2).* Il en résulte une volonté d'entretenir son réseau personnel sur le territoire et son réseau professionnel, afin de dénicher de nouveaux marchés. Dans le même ordre d'idée, l'objectif de Scieur 2 est de développer une structure performante pour pouvoir la transmettre, à son futur salarié éventuellement. « *....Parce que l'idéal, ce serait d'avoir un jeune, de le former à l'entreprise et puis après, déléguer un petit peu.....L'idéal, ce serait de toute façon d'avoir quelqu'un un jour, de toute façon....» (Scieur2).*

Elec1, Mac2 et Scieur2 ont en commun un même rapport distancié au métier. Elec1 agit sans lien au métier, davantage en fonction des opportunités. L'éloignement dans la pratique de son métier de main ne pose aucun problème à Mac2, ce dernier étant davantage intéressé par la gestion et la négociation (fournisseurs, clients) et suppléé, de manière officieuse, par sa femme en ce qui concerne l'administration et la comptabilité de l'entreprise. « *.....je commence à réduire un peu et puis mon fils est là tous les 15 jours ... » (Mac2).* Les dirigeants se distinguent toutefois par rapport à leur ambition puisque Mac2, comme Scieur2 souhaitent transmettre son entreprise à ses descendants. Elec1 agit en fonction des opportunités sur le marché.

L'exploitation formelle ou informelle d'associations

Si Elec1 a formalisé son association avec d'autres artisans issus de la même filière, Mac2, Mac1, Styl1, Scieur1 et Scieur2 entretiennent des relations plus informelles avec des confrères associés en vue de développer leur affaire. Les cas Scieur1 et Scieur2 exploitent tous les deux un réseau commun à deux activités complémentaires ce qui contribue à lisser les effets de saisonnalité propres à leur cœur de métier.

Le cas scieur2 est à la fois scieur, par reconversion, mais aussi, conducteur d'engins agricoles, par profession. Ces deux métiers peuvent paraître aux antipodes et lui permettent, cependant, de lisser les effets de saisonnalité des deux professions tout en alimentant les chantiers dans l'une et l'autre profession. Scieur2 a investi dans une machine agricole pour exercer son métier de conducteurs d'engins auprès d'une clientèle agricole qui fait partie de son réseau professionnel antérieur. *« ...parce que je me suis fait une clientèleil y a un relationnel.....quand je me suis installé ils croyaient toujours que j'allais acheter une moissonneuse ensileuse et moissonner »* (Scieur 2). Il a pu ainsi proposer les services de la scierie (poteaux de clôtures....) à cette même clientèle qui connaît son professionnalisme, et, parce qu'il s'agit d'une clientèle émanant d'un même territoire rural, bénéficier des atouts du bouche à oreille.

Pareillement à Scieur2, le dirigeant propriétaire du cas scieur1 multiplie les activités afin de lisser les effets de saisonnalité de la scierie. Bûcheronnage, scierie, stockage, façonnage....mais surtout négoce de matériaux en tout genre (au-delà de la production et négoce de la matière bois) caractérisent la structure de Scieur1. *« Au début, je ne faisais que du sciage....quand je lui ai dit que j'allais me mettre à faire ça (le négoce), au début, il me dit, ah ouais, et puis après, il me dit, oui, c'est toi qui a raison. Parce qu'eux, ils ne font que scier... et puis, ils ne fournissent pas toujours. Mais comme si tu veux, j'en vends pas mal aux artisans, aux particuliers. Tu fais une maison, par exemple, tu me dis, il me faut 100 m² de volige, bon et bien voilà. Donc, alors, ça c'est du négoce. C'est de la volige et de la planche que je fais rentrer par semi complète. ... »* (Scieur1). Scieur1 a développé, à mesure des années, son activité de négoce en diversifiant le panel de produits proposés : du bois, des parpaings, des plaques de placo-plâtre....puis les ouvertures, l'isolation....Aujourd'hui, son activité de négoce lui permet de fournir bon nombre de matériaux de construction pour une clientèle de particuliers et de professionnels, artisans du bâtiment. Le dirigeant propriétaire Scieur1 est *« issu du cru »*, et, qui plus est, non seulement a évolué dans le secteur du bâtiment (étant conducteur d'engins pour une entreprise de bâtiment dans une *« autre vie »*) mais a bénéficié de la scierie et de son réseau de clients par héritage paternel. *« C'est mon grand-père qui a créé l'entreprise. Il avait une entreprise de battage, travaux agricoles et puis, après, l'hiver, comme il n'y avait rien à faire en entreprise agricoleIl a monté la scierie. Et après, mon père est rentré gendre....et a repris la scierie. Il était boulanger au début...et puis après il a travaillé un bout de temps avec mon grand-père au niveau*

des battages et puis de la scierie et puis malheureusement, il a attrapé une sale maladie..... j'ai plus appris avec mon grand-père qu'avec mon père....même mon père malade, on arrivait à faire tourner la scierie quand même » (Scieur1).

Le dirigeant propriétaire Mac2 s'obstine à rechercher de nouveaux marchés afin d'absorber les charges de personnel qui pèsent sur une structure de petite taille et consolider sa structure en vue de la transmettre à son fils. Contrairement à son père autrefois, Mac2 accepte volontiers de travailler en sous-traitance pour des constructeurs quand le nombre de chantiers n'est pas suffisant pour occuper toute sa main d'œuvre. De la même façon, afin de se différencier de la concurrence et de gagner de nouveaux marchés, il a développé une compétence distinctive, la prise en main d'un chantier de construction neuve de « A à Z » (du dessin à la remise des clés), devenant ainsi maître d'œuvre. *« Parce que ce qui m'a fait ma force aussi....je fais mes plans, je fais mes projets... et ça, ça compte, parce que je fais ça gratuitement, sous réserve de faire le travail» (Mac2).* Son réseau professionnel et son expérience lui ont permis de sélectionner un panel de partenaires professionnels dans des corps du bâtiment complémentaires et de bénéficier, par effet rebond, des recommandations de ces partenaires et de trouver ainsi de nouveaux marchés. *« Moi, je travaille toujours avec les mêmes, parce que j'ai....un petit....un corps de métier....un petit réseau » (Mac2).*

I-1-3-2. La vision de la construction de la pérennité organisationnelle par le dirigeant propriétaire et la stratégie sous-jacente

Le « *comportement par optimisation* » résulte d'un choix délibéré de la part du dirigeant propriétaire artisan de se développer pour s'assurer un meilleur équilibre de vie personnelle, sécuriser le statut de son entreprise, garantir une présence sur un marché concurrentiel ou anticiper des contraintes futures.

Le schéma suivant illustre les principaux éléments constitutifs du scénario 5.

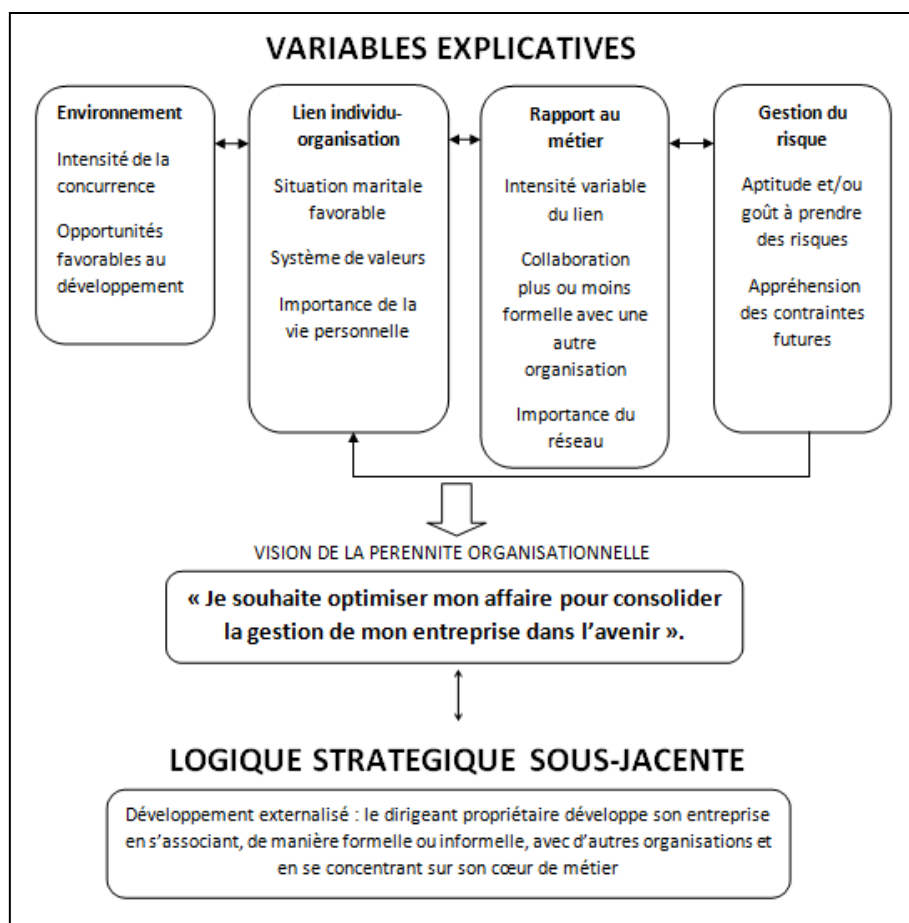


Schéma n°25 : Comportement «*par l'optimisation*»

Le « *comportement par optimisation* » se caractérise par une optimisation du fonctionnement de l'organisation, de sa rentabilité et la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Les dirigeants propriétaires font preuve d'une aptitude à se projeter, eux et leur organisation, dans l'avenir et anticipent leurs décisions en fonction de l'interprétation qu'ils se font, dans le temps, des variables endogènes et exogènes. Les contraintes institutionnelles (notamment, les seuils de chiffre d'affaires pour le statut d'auto entrepreneur) ou une présence concurrentielle intense, incitent les dirigeants propriétaires au développement de leur affaire. Les cas illustratifs ont tous une implication importante avec les réseaux qui participent, de près ou de loin, au développement de leur structure. Les entreprises artisanales collaborent de manière formelle avec une ou plusieurs organisations (Elec1) ou de manière informelle (Mac1, Mac2, Styl1, Scieur1, Scieur2). Par ailleurs, les variables personnelles s'illustrent par rapport à des valeurs personnelles (Styl1, Mac1), la recherche d'un équilibre de vie personnelle (Styl1, Mac1, Scieur1), la poursuite de projets de transmission (Mac2, Scieur2) ou un trait de caractère (Elec1, Styl1). La finalité de développement n'est pas la même et varie essentiellement en raison de la situation maritale des dirigeants propriétaires. Certains souhaitent développer pour préserver une stabilité de l'équilibre familial (Mac1, Styl1), d'autres prennent des risques et saisissent des opportunités du fait, entre autres, de leur statut marital de célibataire et/ou leur personnalité (Elec1). Si le statut marital de célibataire donne au

dirigeant propriétaire une aptitude à la prise de risques (Elec1), sa situation familiale et, notamment, la présence de descendants le conduisent à développer sa structure pour préparer la transmission (Mac2, Scieur2). De la même façon, le lien métier est plus ou moins important selon les cas (Elec1 versus Mac1 ou Styl1, par exemple). Le « *comportement par optimisation* » s'illustre spécifiquement dans la volonté d'un développement proche des variables personnelles des dirigeants propriétaires.

I-1-4. Stratégie d'immobilisme

A rebours d'une stratégie de développement, la stratégie d'immobilisme s'incarne dans trois scénarios différents. Le comportement « *par la prudence* » qualifie la volonté du dirigeant propriétaire artisan de consolider son organisation du fait de décisions antérieures lourdes de conséquences sur la situation actuelle. Le comportement « *par peur de l'avenir* » fait référence à un dirigeant propriétaire anxieux par rapport à l'avenir, principalement en raison du contexte dans lequel son organisation évolue. Le comportement « *par le rétropédalage* » évoque un dirigeant propriétaire réfractaire au développement, voire favorable à une diminution de la taille de son entreprise.

I-1-4-1. Comportement « *par la prudence* »

Le comportement « *par la prudence* » caractérise les dirigeants propriétaires artisans qui ne souhaitent pas développer leur affaire du fait de décisions antérieures impliquantes qui pèsent sur la situation actuelle et future de leur organisation. La citation « *je souhaite consolider mon affaire du fait de décisions antérieures* » illustre le « *comportement par la prudence* ». Les cas Pât1, pâtissier, Coiff1 et Coiff2, coiffeurs, caractérisent le mieux ce type de comportement.

I-1-4-1-1. Les variables explicatives de la pérennité organisationnelle

Les variables explicatives essentielles de la construction de la pérennité organisationnelle peuvent se résumer en trois points : l'apprentissage par l'échec, la prise de risque récente ou l'apparition de points de rupture dans la trajectoire de l'entreprise, engendrant des problématiques structurelles.

L'apprentissage par l'échec comme vecteur d'acquisition des compétences

Le cas Pât1 est une structure située dans une ville balnéaire. Pât1 pratique une pâtisserie « *fait maison* », traditionnelle : « *Comme chez mémé* » (Pât1). Peu de temps après la création de sa première structure, le dirigeant propriétaire a souhaité bénéficier de la potentialité du territoire touristique pour développer une deuxième structure. « *On a tenté d'ouvrir un deuxième pôle l'été dernier. On a ouvert sur*

Noirmoutier l'année dernière. Echech total » (Pât1). Cette prise de risque précoce s'est soldée par un échec, dont la structure paie encore aujourd'hui les conséquences financières. « On en subit encore les conséquences, mais bon, ça fait partie du jeu. Donc, voilà, tout ça, ça nous a calmés.... Oui, dans les décisions. Maintenant, j'hésite plus » (Pât1). Le dirigeant Pât1 a acquis de l'expérience par cet échec et ne regrette pas cette prise de décision antérieure. N'ayant que très peu d'expérience en matière de gestion d'entreprise, il revendique aujourd'hui l'importance d'optimiser l'outil de production et de commerce et ne souhaite pas développer mais consolider son affaire. « C'est-à-dire qu'on avait un projet de développement, ouvrir une ou deux boutiques à côté, faire autre chose....Ca nous a vite passé. On va se concentrer maintenant uniquement ici, et uniquement ici.» (Pât1). En d'autres termes, c'est la prise de risque passée, soldée par un échec, qui oriente le projet de pérennité organisationnelle de l'entreprise artisanale Pât1.

L'influence des prises de décision antérieures

Le cas Coiff2 est une structure composée de deux salons de coiffure différents, dans un territoire rural. La dirigeante propriétaire a eu l'opportunité, via son réseau, il y a quelques années, d'investir dans un deuxième salon. « *C'est un salon qui avait du mal à fonctionner et qui avait déposé le bilan et le maire m'avait appelé pour savoir si je voulais le reprendre, pour ne pas que ça ferme, autrement, il aurait fermé » (Coiff2). Ce projet constituait une première décision impliquante. La deuxième décision s'inscrit dans le développement d'un concept fondamental pour la dirigeante propriétaire. Il consiste à développer la « coiffure de la ville à la campagne ». Ce projet, de longue haleine, a généré de lourdes décisions, tant d'un point de vue humain que financier. « Moi, ça fait 17 ans que je revendique qu'il n'y a pas qu'en ville que l'on est bien coiffé. C'est pour ça que j'ai fait un salon comme ça ici. Voilà, en campagne, on est aussi bien coiffé et on peut faire venir les gens de la ville, la preuve » (Coiff2). Ce concept s'appuie dans un premier temps sur l'expertise technique de la dirigeante propriétaire et de ses salariées. « La qualité aussi, la qualité. Il faut être dans la qualité, à l'heure actuelle. Si on n'est pas dans la qualité, on aura que de la clientèle de passage et on n'y arrivera pas. Formations..... » (Coiff2). Toutes les salariées ont été apprenties et formées par la dirigeante propriétaire. Au-delà du transfert des compétences techniques, liées à l'exercice pratique de leur métier de coiffeuse, la dirigeante propriétaire a suscité l'importance chez ses salariées d'être au fait des « nouvelles tendances » et « nouvelles techniques de coiffure ou de coloration ». Le cas Coiff2 est ainsi marqué par les formations techniques permanentes des salariées et de la dirigeante propriétaire. « On a des intervenants. On se déplace beaucoup sur Paris, vu que l'on travaille avec la marque..... Mais, en fait, on n'a aucune obligation d'aller en formation, aucune..... ça permet d'être toujours dans le vent, se re-booste un peu....Hop, un petit coup de mou, on part en formation, et puis dès que l'on revient....les clientes, elles attendent qu'on leur propose des choses, des nouveautés » (Coiff2). Parallèlement, la dirigeante propriétaire a saisi l'opportunité de l'installation à son*

compte de son conjoint en tant que décorateur. Elle a lourdement investi pour créer une décoration spécifique en adéquation avec son concept de base. « *C'est un outil de travail intéressant et puis se démarquer, ne pas faire comme tout le monde. Ça a été beaucoup de...discussions avec mon mari..... C'était un pari, pour lui aussi* » (Coiff2). L'investissement, tant sur le plan de la formation que de la décoration du commerce, génère un comportement par la prudence de la dirigeante propriétaire, qui, désormais, n'envisage pas de développer la structure mais cherche davantage à la consolider et amortir ses investissements. « *Et bien là, ça fait deux ans, je crois que j'ai fait un grand pas quand même. Donc, on va laisser quand même passer....* » (Coiff2).

Les problématiques structurelles

Le cas Coiff1 permet de lier le projet de pérennité organisationnelle à une modification structurelle. A sa création en 2015, le salon a été acheté à leur ancienne « *patronne* » par deux des salariées, devenues ainsi cogérantes. « *Elle nous proposait la vente du fond. Donc, j'ai travaillé plus de 10 ans pour elle. Et après, avec X, on s'est associées pour reprendre le salon* » (Coiff1). La deuxième cogérante souhaitait opter pour une diversification des prestations proposées par le salon, notamment, dans les services de gestion de l'image et de relooking. « *Elle veut proposer, elle va avoir des vêtements, des bijoux, accessoires, je ne sais pas si elle a des sacs mais oui, des bijoux fantaisies, elle va faire de la coiffure bien sûr. Mais, elle a travaillé plus le côté morphologie de la cliente pour pouvoir la conseiller au niveau vestimentaire* » (Coiff1). Ce nouveau concept générerait un lourd investissement que la première et actuelle gérante n'était pas prête à accepter. « *.... Chose qui pouvait difficilement se mettre en place ici parce qu'il faut vraiment prendre la cliente à part, il faut que cela reste discret, parce que le côté vestimentaire. J'ai fait la formation aussi. Mais, moi, je ne me sens pas capable de le mettre en place* » (Coiff1). Ayant des points de vue divergents concernant la pérennisation de l'entreprise, la deuxième cogérante a décidé, de manière brutale, de quitter la gestion de l'affaire. « *Il y a des choses réalisables et d'autres non. Tout dépend du contexte, de l'endroit...On n'a pas forcément la même vision des choses pour la suite. Donc, après, faire de gros investissements pour ne rien récolter. A l'heure actuelle, il faut faire très attention. Donc, il y avait ce souci, moi, je n'étais pas prête à...* » (Coiff1). Ce point de rupture a eu de lourdes conséquences sur la dirigeante propriétaire qui a dû se passer, au moment des fêtes (période propice à une optimisation du chiffre d'affaires), des services de la cogérante, à plein temps. Pour conserver l'affaire, elle a dû racheter ses parts. « *Pour l'instant, je redémarre un peu à 0, parce qu'il a fallu que je rachète ses parts sociales, donc c'est un coût financier....C'est quand même un gros morceau.....* » (Coiff1). Actuellement, la dirigeante propriétaire ne peut recruter du personnel supplémentaire. Elle a augmenté le temps de son unique salariée d'un temps partiel à 50 %, à un temps plein. « *Je fais plus d'heures. Hier matin, je suis venue travailler, normalement, c'est fermé le lundi matin. Donc, je compense, ou je viens plus tôt le matin, je reste tous*

les jours entre 12 h et 14 h quasiment » (Coiff1). De ce fait, et pour honorer les prestations auprès de la clientèle et éviter ainsi une fuite vers la concurrence, elle multiplie les heures de travail, mettant de côté sa vie familiale. « Mon mari m'a dit, tu ne tiendras pas. Donc, là, je sais que j'ai quelques mois de durs, le temps qu'elle ouvre son salon....Je ne peux pas savoir si la clientèle va la suivre....Pour l'instant, avec la comptable, on a dit, il faut attendre 6 mois pour avoir du recul. Et puis, je vais voir si on peut envisager une autre embauche ou pas. Donc, je sais que je vais avoir quelques mois de durs » (Coiff1). Cette modification structurelle engendre une évolution de la construction du projet de pérennité organisationnelle. Certains projets en cours ne pourront donc avoir lieu. « Pour l'instant, je ne peux pas réinvestir....parce que je n'ai pas de trésorerie pour le faire, et j'ai encore sur le dos le prêt du fond de commerce, il reste encore 2 ans. Donc, j'ai celui là, plus celui que je viens de me remettre sur le dos..... » (Coiff1).

I-1-4-2. La vision de la construction de la pérennité organisationnelle par le dirigeant propriétaire et la stratégie sous-jacente

Le « *comportement par la prudence* » résulte d'un choix délibéré de la part du dirigeant propriétaire artisan qui compose autour de décisions antérieures appréhendées à travers le prisme de la gestion du risque, de l'échec ou de modifications structurelles imprévisibles.

Le schéma suivant illustre les principaux éléments constitutifs du scénario 6.

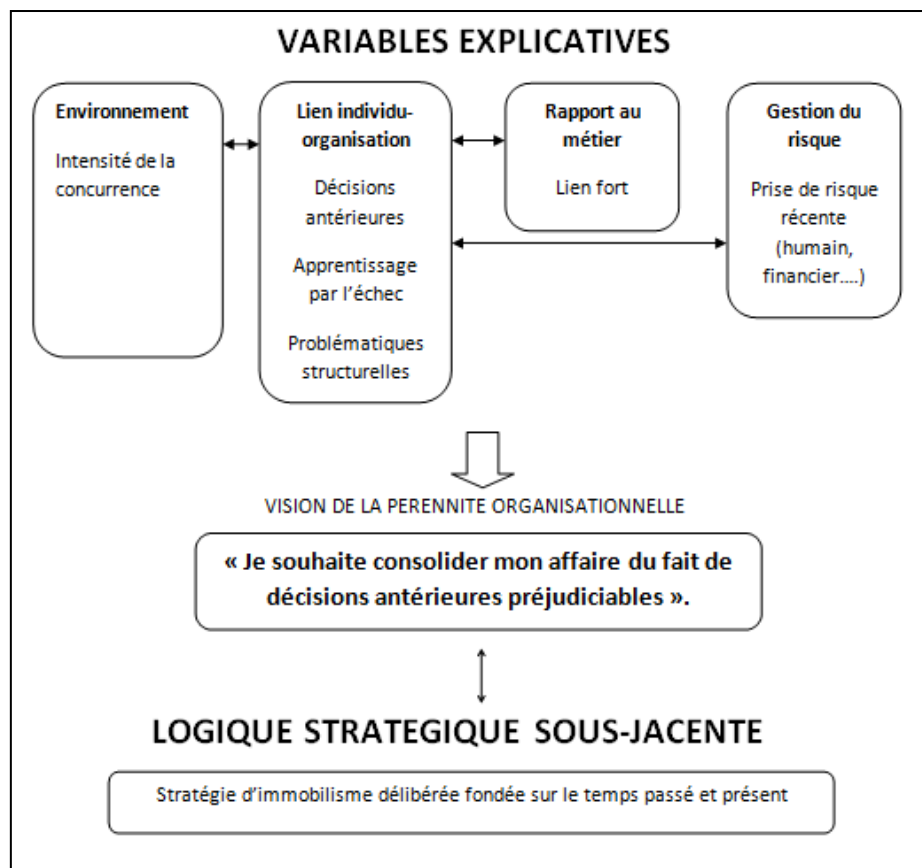


Schéma n°26 : Comportement « *par la prudence* »

Les lourds investissements engagés par le passé ont une incidence sur la gestion présente de l'entreprise et nuisent à la capacité de projection du dirigeant propriétaire. L'acquisition de nouvelles compétences, grâce à l'apprentissage par l'erreur, renforce le comportement par la prudence du dirigeant propriétaire. Enfin, les changements structurels modifient le projet de construction de la pérennité organisationnelle. Les décisions antérieures ont un rôle à jouer dans la construction de la pérennité organisationnelle et dans le choix du dirigeant propriétaire d'opter pour une stratégie d'immobilisme. Les incidences de ce comportement sont lourdes sur le fonctionnement de la structure et, particulièrement, par rapport à la gestion du temps. Les dirigeants propriétaires focalisent leur projet de construction de pérennité organisationnelle sur des décisions antérieures, le temps passé, et sur le temps présent, consacré à assumer les conséquences de ces décisions. Ils sont dans l'incapacité à projeter leur projet de construction de pérennité organisationnelle dans le temps futur.

I-1-4-2. Comportement « *par la peur de l'avenir* »

Le comportement « *par la peur de l'avenir* » caractérise les dirigeants propriétaires artisans anxieux par rapport à l'avenir, principalement du fait du contexte dans lequel leur organisation évolue. La citation « *je souhaite consolider*

mon affaire, j'ai peur de l'avenir » illustre le « *comportement par la peur de l'avenir* ». Les cas Amb1, ambulancier, Info1, dépanneur informatique, Boul1, boulanger, Imprim2, imprimeur, Pât2, pâtissier et Bouch1, boucher, caractérisent le mieux ce type de comportement.

I-1-4-1-1. Les variables explicatives de la pérennité organisationnelle

Les variables explicatives essentielles de la construction de la pérennité organisationnelle peuvent se résumer en cinq points : la pression des variables institutionnelles, les problématiques internes à la structure, le fonctionnement en solitaire, le manque de cohésion sur la pérennité de l'organisation et la présence de sujets « *tabous* ».

La pression des variables institutionnelles

Les variables institutionnelles exercent une pression face au choix du dirigeant propriétaire d'opter pour une stratégie d'immobilisme, à plusieurs titres. Le cas info1 illustre, par exemple, son appréhension du devenir des charges et autres impositions. La dirigeante propriétaire Info1 explique l'évolution de la pression des charges sur son entreprise depuis sa création « *Ils font tout pour nous embêter maintenant..... Donc, du coup, je réfléchis.....Et bien oui, parce qu'ils n'arrêtent pas de nous taxer.....En tant qu'auto entrepreneur, on peut travailler quand même à côté. S'il n'y a pas assez un mois, on peut faire de l'interim ou travailler le samedi, sans problème. Donc, je commence à me poser la question ...* » (Info1).

Amb1 explique ses appréhensions quant à l'évolution du régime de remboursement de la sécurité sociale. « *On travaille avec la sécu.... Il faut connaître les lois.... Il faut savoir facturer ses transports* » (Amb1). Le métier d'ambulancier est tributaire des réglementations fixées par la Sécurité Sociale. La dirigeante propriétaire, depuis nombreuses années à son compte, explique les tendances de la Sécurité Sociale à limiter les remboursements des transports « *Alors, en fait, c'est ce fameux trou de la sécu. Quand ils parlent de gouffre abyssal, ça me fait peur moi. Donc, ils veulent sauvegarder cette sécu et puis, c'est normal. Mais, ils sont en train de faire n'importe quoi, c'est-à-dire refuser des bons de transport à des gens qui en ont réellement besoin* » (Amb1).

Le cas Boul1 illustre aussi cette pression des variables institutionnelles en ce qui concerne le travail des apprentis et le recrutement de salariés. « *Ce serait même peut-être mieux d'avoir un ouvrier, comme ça lui, il pourrait bosser la nuit et moi, je pourrais me lever un peu plus tard. Et peut-être travailler toute la journée, faire cuire du pain toute la journée aussi. Parce que les apprentis, je suis toujours obligé d'être là* » (Boul1). Il est de plus en plus difficile de déléguer la production du pain sur les apprentis ou des salariés du fait de normes juridiques très strictes limitant le temps de travail des apprentis tant dans la durée, les plages horaires que l'exercice même

du métier. Le dirigeant propriétaire doit également faire face, au-delà des problématiques de gestion de ressources humaines, aux charges liées au recrutement de personnel. « *En tous les cas, si l'on peut rajouter quelque chose pour conclure. L'Artisanat, c'est bien. On est très heureux d'être à notre compte aujourd'hui. Mais on est étouffé par les impôts..... Dès fois, on est au boulot et à la fin du mois, on a rien gagné. Mais ce n'est pas qu'en boulangerie pâtisserie, ce sont tous les artisans. Peu importe que l'on soit gros ou petit, dès que tu as des salariés.....Enfin, plus ça va moins les jeunes veulent exercer ce métier..... Les mecs, ils veulent gagner 3 000€, faire 35 heures, avoir ses week-ends, ne pas travailler la nuit.... On en forme énormément et il y en a très peu qui restent dans le métier....ils vont travailler à La Boulangère ou chez Harris..... Donc, on en forme toujours, parce que dans quelques années, on va vouloir vendre nos affaires, et il faudra bien qu'il y ait des jeunes derrière pour reprendre* » (Boul1). Toutes ces variables exogènes rendent d'autant plus difficiles l'appréhension de l'avenir puisqu'elles ne sont pas maîtrisables par les dirigeants propriétaires artisans.

Problématiques internes à la structure

D'autres variables sont propres au fonctionnement intrinsèque de la structure et aux problématiques personnelles du dirigeant propriétaire. Le cas Imprim2 illustre des problématiques internes spécifiques. Le projet de pérennité organisationnelle du dirigeant propriétaire a été remis en cause par l'absence pour longue maladie de son salarié actuel. « *Il a perdu son fils, cocaïnomane, héroïnomaneDonc, ça a été compliquédans sa tête à lui. On ne s'entend pas forcément bien parce qu'on n'a pas la même vision des choses et puis le 28 avril dernier, je lui ai proposé une rupture conventionnelle et il s'est mis en arrêt de travail. Et depuis il n'arrête pas....Il n'y a aucune discussion possible....* » (Imprim2). L'objectif du dirigeant propriétaire était de préparer la transmission de son entreprise à ses salariés. Cependant, les arrêts successifs du salarié ont conduit le dirigeant propriétaire à recruter une nouvelle salariée dont il ne peut ni pérenniser le poste, face à l'incertitude du retour éventuel de son salarié, ni la préparer à la transmission de son entreprise. « *Elle comprend. Là, je vais lui renouveler son CDD, encore pour 6 mois, parce que j'ai le droit et puis après, on passera au CDI. Moi, mon souci, c'est que je ne peux pas passer mon entreprise à une SARL ou une EURL, pour pouvoir développer ce projet d'entreprise dans les 10 ans à venir. Je ne suis pas à la bourre....* » (Imprim2).

Le fonctionnement en solitaire

Pât2, célibataire, explique la difficulté, sans personnel, à produire, promouvoir et gérer seul son entreprise : « *Ca fait 8 ans que j'ai commencé, je suis toujours tout seul. J'aimerais bien, j'ai envie de rester une petite structure.....J'ai envie de rester une structure artisanale..... de faire de bons produits, de rester dans la qualité.....J'aimerais bien embaucher la jeune femme qui vient à Noël.....Voilà, avec quelqu'un qui est là pour réceptionner les gens....Pour me soulager et puis, avoir un accueil je suis débordé, je suis bordélique.....quelqu'un qui soit vendeuse,*

secrétaire, qui puisse me dégager tout ce qui est facturation. Ca me prend du temps aussi, même si j'ai un logiciel...Je sature. Mais je n'ai pas assez pour embaucher quelqu'un... » (Pât2). L'absence de visibilité sur sa situation de vie personnelle, mais aussi sur le développement de son entreprise, nuit à sa capacité à se projeter dans l'avenir.

Le manque de cohésion sur la pérennité de l'organisation

Boul1 évoque d'autres problématiques. Tirailé entre le développement et le non développement, le dirigeant propriétaire s'obstine à travailler avec l'outil de production actuel, en comptant uniquement sur sa capacité personnelle productive. Son projet de construction de la pérennité organisationnelle actuel est le même qu'à la création de son entreprise. Il consiste à rembourser le prêt de 7 ans effectué. N'ayant aucune visibilité sur la gestion de son entreprise, il ne peut se résoudre au recrutement d'un salarié, qui lui permettrait de faire face aux problématiques de production et aux difficultés à s'appuyer sur le travail des apprentis. Il consacre donc tout son temps exclusivement à la production et au travail dans le fournil. Son temps personnel est inexistant, générant d'importants conflits avec sa conjointe, elle-même dans l'affaire « *On n'a pas de vie* » (Conjointe – Boul1). Le manque de cohésion du couple a une incidence sur la construction de la pérennité de l'organisation et conduit Boul1 à l'immobilisme. « *D'avoir une autre boulangerie ... Cécilia (sa conjointe), non, elle n'est pas emballée....Alors l'entreprise dans le futur...je n'en sais rien du tout....je ne sais pas* » (Boul1).

Les sujets « tabous »

Le cas Bouch1 s'inscrit dans une stratégie d'immobilisme en raison de la présence d'un « *sujet tabou* » dans l'entreprise. Bouch1 est une structure composée de deux dirigeants propriétaires, les deux frères, bouchers de métier de père en fils, et leurs deux femmes, davantage à la petite production et à la vente. Le frère aîné arrive à la retraite dans 3 ans. Aucun des enfants du couple ne souhaite reprendre l'affaire. « *...Par rapport au temps que l'on consacre à la boucherie. C'est-à-dire que les week-ends, il n'y en a pas ou alors, un dimanche sur deux. Et les nôtres (les enfants), ils en ont un peu plus souffert de ça. ...c'est dommage, parce que c'était viable....* » (Bouch1). « *Sujet tabou* » dans la gestion quotidienne de l'entreprise, personne n'évoque le départ à la retraite du frère aîné mais tout le monde l'appréhende « *Pour l'instant, on n'en parle pas....Quand je serai à 60 ans, on verra....De toute façon, il faudra trouver une solution....Et puis, dans trois ans, ils ont le temps de repousser la retraite....* » (Bouch1). Le frère cadet a opté pour le métier de boucher par tradition familiale et non en raison d'un lien fort au métier. « *Il a toujours rêvé d'être routier. Même là, il me dit, si ça s'arrête, il a une partie de ses permis, je m'en vais routier. Il l'a fait parce que c'était une reprise de famille* » (Bouch1). Les femmes, plus jeunes, n'ont pas encore la possibilité de prendre leur retraite. Une forme de déni s'est donc installée dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Chacun appréhende l'avenir mais continue à fonctionner dans la routine,

sans projet de pérennité de l'entreprise familiale. Ce dernier point entre aussi dans l'équation. L'absence de repreneurs dans la famille conduit à rompre le schéma de traditions familiales et semble difficile à concevoir. « *C'est dur. Et puis, même après, un gars tout seul.... mon fils, il aurait repris, ce n'est pas possible.... Ce n'est pas une structure facile à gérer. C'est beaucoup de boulot, mais on est 4. Donc, si on vend un jour, ce sera quand mon frère sera à la retraite mais, moi, ça fera déjà 2 ans, mais si moi, je ne continue pas jusqu'à sa retraite, le chiffre d'affaires va baisser, de toute façon, il n'y a pas de mystère* » (Bouch1).

I-1-4-1-2. La vision de la construction de la pérennité organisationnelle par le dirigeant propriétaire et la stratégie sous-jacente

Le « *comportement par la peur de l'avenir* » résulte d'un choix délibéré de la part du dirigeant propriétaire artisan d'opter pour une stratégie d'immobilisme par appréhension de l'avenir.

Le schéma suivant illustre les principaux éléments constitutifs du scénario 7.

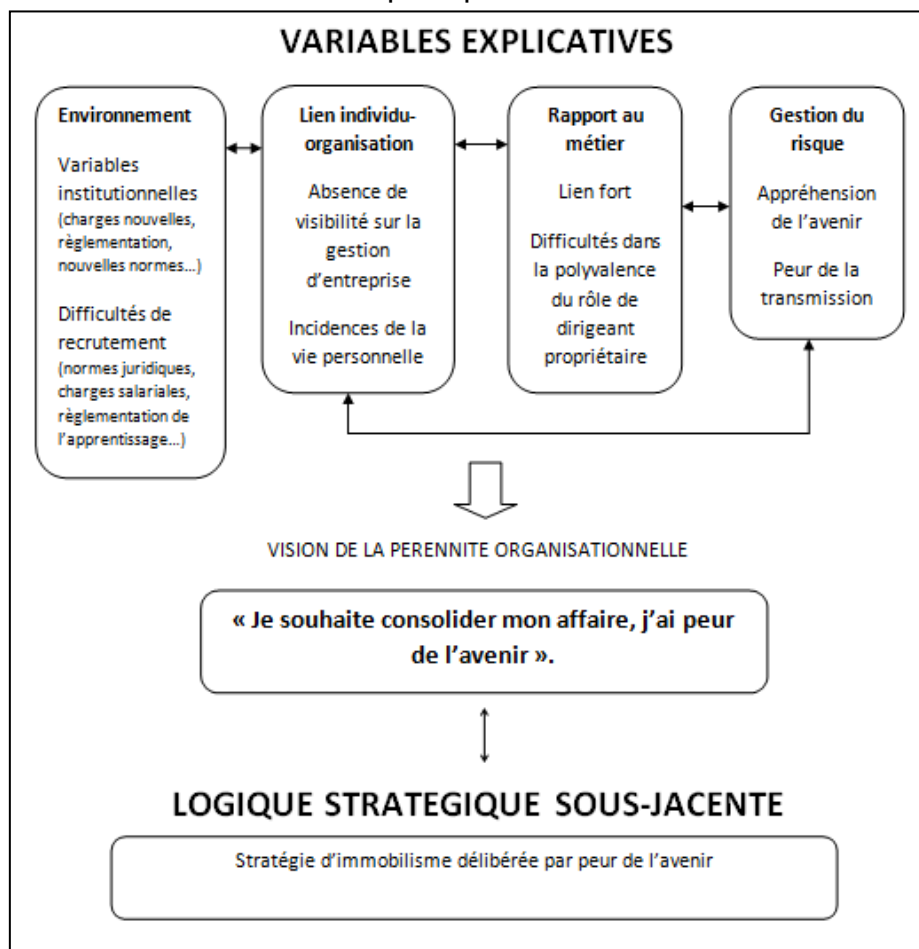


Schéma n°27 : Comportement « par la peur de l'avenir »

Les variables institutionnelles, qu'elles concernent l'augmentation des charges pesant sur l'entreprise artisanale, le travail difficile des apprentis ou les réglementations propres à l'exercice d'un métier, sont des variables exogènes qui alimentent l'appréhension de l'avenir par le dirigeant propriétaire, parce qu'il ne peut interagir sur elles. La situation maritale ou le fonctionnement en solitaire du dirigeant propriétaire exercent une influence sur la pérennité organisationnelle. La pression, sur les deux seules épaules du dirigeant propriétaire, est plus forte. Enfin, l'absence de cohésion sur la pérennité de l'organisation, du fait de sujets « *tabous* », de conflits d'intérêts ou simplement d'un manque de visibilité sur la gestion de l'entreprise conduisent à l'anxiété du dirigeant propriétaire. Les variables exogènes, telles la pression des institutions, ou les variables intrinsèques à la structure, comme le fonctionnement en solitaire ou la présence de sujets « *tabous* » nuisent à sa capacité à projeter sa structure dans le temps futur. Ainsi, le comportement du dirigeant propriétaire se focalise sur la gestion du temps présent. Tout comme pour le « *comportement par la prudence* », les incidences de ce comportement sont lourdes sur le fonctionnement de la structure et, particulièrement, par rapport à la gestion du temps futur. Un comportement caractérisé par l'immobilisme ou le déni découle de cette anxiété.

I-1-4-3. Comportement par le rétropédalage

Le comportement « *par le rétropédalage* » caractérise les dirigeants propriétaires artisans réfractaires au développement, voire favorable à une diminution de la taille de leur entreprise. Les dirigeants propriétaires artisans caractéristiques du comportement par « *rétropédalage* » œuvrent pour une stratégie d'immobilisme de leur structure avec, pour principale finalité, la préservation de leur indépendance. Outre leur expérience professionnelle importante, leur vie personnelle a une grande importance dans cette prise de décision. D'un point de vue professionnel, les dirigeants propriétaires appréhendent la gestion de l'humain à plusieurs titres, notamment face à une conjoncture instable. La citation « *A terme, je veux réduire mes équipes pour avoir moins de ressources humaines à gérer, garder une présence sur le terrain ou préserver ma liberté et ma polyvalence* » illustre le « *comportement par le rétropédalage* ». Les cas Peint2, peintre, Elec2, électricien et Imprim1 caractérisent le mieux ce type de comportement.

I-1-4-3-1. Les variables explicatives de la pérennité organisationnelle

Les variables explicatives essentielles de la construction de la pérennité organisationnelle peuvent se résumer en deux points : la volonté d'indépendance et le souci de préserver l'équilibre familial et l'adaptabilité des équipes de petite taille.

La volonté d'indépendance et de préservation de l'équilibre familial

Les cas Elec2 et Imprim1 sont emblématiques de cette volonté d'indépendance. Les deux dirigeants propriétaires bénéficient d'une longue expérience professionnelle, en tant que salarié, qui précède leurs installations respectives. *« J'ai fait tout ce que je savais faire chez mon ancien employeur.....Dépannage, de l'électricité, de la vente, de l'expertise....Ma polyvalence d'action, c'est énorme... je suis le touche à tout.....Je pense que c'est ce qui me différencie des autres »* (Elec2). Leur projet de création d'entreprise est complètement dépendant de leur vie personnelle. Ainsi, afin de préserver un maximum d'autonomie, notamment dans la gestion de leur temps, ils ne souhaitent pas recruter du personnel. *« Je préfère être débordé tout seul que voir le boulot venir à plusieurs..... Parce qu'il y a un salaire à sortir et il y a une fois et demi son salaire à sortir en charges..... Il faut avoir les horaires....Ca nuit à ma liberté »* (Elec2). Elec2, polyvalent dans ses fonctions, s'appuie sur la polyvalence de ses compétences techniques pour suppléer les entreprises de son réseau sur des niches stratégiques où elles ne peuvent intervenir par défaut de moyens, de compétences.....Il concilie ainsi la liberté de son emploi du temps et sa vie familiale. *«J'ai tellement gagné, en qualité de vie....en qualité de vie familiale, j'ai gagné. Je suis plus présent et je suis plus libre....si j'ai décidé de débaucher à telle heure et bien je débauche à telle heure.... »* (Elec2).

De même profil, Imprim1 bénéficie de compétences professionnelles acquises en tant que salarié. Le dirigeant propriétaire a trouvé dans son projet d'entreprendre la possibilité de faire coïncider sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Disposant de la liberté de son emploi du temps, il peut suppléer aux contraintes professionnelles de sa conjointe. *« Je me vois toujours tout seul. Evoluer, ce n'est pas mon but non plus. Je veux rester normal, comme ça, tranquille »* (Imprim1). Le point commun entre Elec2 et Imprim1 est la nécessité de travailler seul pour préserver au maximum la liberté de gestion de leur entreprise et de leur temps de travail, au profit de leur vie personnelle. La recherche d'un compromis entre un travail suffisamment rémunérateur et une vie personnelle équilibrée constitue leur principal leitmotiv.

Les contraintes personnelles du dirigeant propriétaire Peint2 ont aussi une grande influence sur son projet de pérennité organisationnelle. *« Parce que je fonctionne beaucoup aux sentiments. Du coup, je fonctionne pas mal à l'instinct.... c'est vrai que dans ma vie perso, ce n'est pas un long fleuve tranquille, donc, c'est vrai que ça joue beaucoup sur la motivation. Il y a des jours, quand le moral est un peu plus bas, il y a moins l'envie de travailler, ce qui devrait à la limite compenser mais, au contraire, moi, ça m'éteint »* (Peint2). Récemment divorcé, il a décidé d'opter pour un système de garde alternée de son enfant, engendrant un certain nombre de modifications sur la gestion de son planning professionnel et sur la vie de son entreprise, vivant au rythme de ses gardes alternées.

L'adaptabilité des équipes de petite taille

La différence entre Peint2 et Elec2 et Imprim1 réside dans l'héritage familial de l'entreprise. « *Papa a créé l'entreprise en 1970. Il s'était installé là parce qu'il n'y avait pas de peintre* » (Peint2). En effet, Peint 2 a repris l'entreprise paternelle, héritant dans le même temps des salariés en présence. « *Au départ à la retraite de papa....en 2004, on était 14 en tout....En tout, il devait y avoir 3 apprentis....* » (Peint2). Son expérience professionnelle, alimentée par sa grande implication en tant qu'élu dans les réseaux institutionnels et professionnels, lui démontre au jour le jour, qu'au regard du contexte conjoncturel spécifique au secteur du bâtiment, le fonctionnement en solitaire caractéristique du cas Imprim1 ou Elec2 est le plus efficient. Il limite notamment l'angoisse de l'absence de « *chantiers* » pour amortir le coût du personnel. La gestion de l'humain est une contrainte importante dans la gestion de l'entreprise « *Et puis, gérer tout ce personnel, ça me gonfle* » (Peint2). Le dirigeant propriétaire Peint2 fonctionne avec l'héritage familial et son fonctionnement (il a également hérité du personnel). Pour autant, il ne semble pas convaincu du modèle de fonctionnement qui le contraint à un éloignement du métier. La présence du personnel le cantonne alors davantage dans un rapport aux compétences managériales telles que la gestion commerciale ou la gestion des ressources humaines. « *En fait, je me suis retrouvé à chiffrer un dossier. Parce qu'il me fallait du travail, et à ce moment là...On trouvait qu'il y avait un petit peu trop de monde mais bon, il fallait quand même assumer. Et donc, là, on se retrouve à 14 et je me retrouve à chiffrer un chantier. Un chantier important mais c'était du travail basique. Et là, je me suis dit mais qu'est-ce que tu es en train de faire Mickaël ? Alors, déjà que je n'aime pas trop faire des devis, machin, de calcul. J'aime le métier mais pas le business. Et là, je me suis dit, mais là, tu fais du contre nature, ce n'est pas ce que tu as envie de faire à la base. J'étais en période de rupture avec mon amie du moment. Donc, là, je me suis dit, non, ça ne te va pas du tout, là, tu vas dans le mur, tu vas t'empêtrer, et en plus, tu ne vas pas t'épanouir* » (Peint2). Peint2 a donc décidé d'œuvrer en faveur d'une diminution de son personnel en ne remplaçant pas les départs volontaires ou à la retraite. La nature du comportement par « *rétropédalage* » prend alors tout son sens. « *Aujourd'hui...On fonctionne sur une équipe de 3 salariés.....Petit à petit les gens sont partis, à la retraite, partis parce que fin de contrat..... Et je n'ai pas renouvelé. Par choix....* » (Peint2).

I-1-4-3-2. La vision de la construction de la pérennité organisationnelle par le dirigeant propriétaire et la stratégie sous-jacente

Le « *comportement par rétropédalage* » résulte d'un choix délibéré de la part du dirigeant propriétaire artisan d'opter pour une stratégie d'immobilisme afin de préserver son indépendance. Cette finalité dépend aussi de l'importance que le dirigeant propriétaire entend accorder à son équilibre familial.

Le schéma suivant illustre les principaux éléments constitutifs du scénario 8.

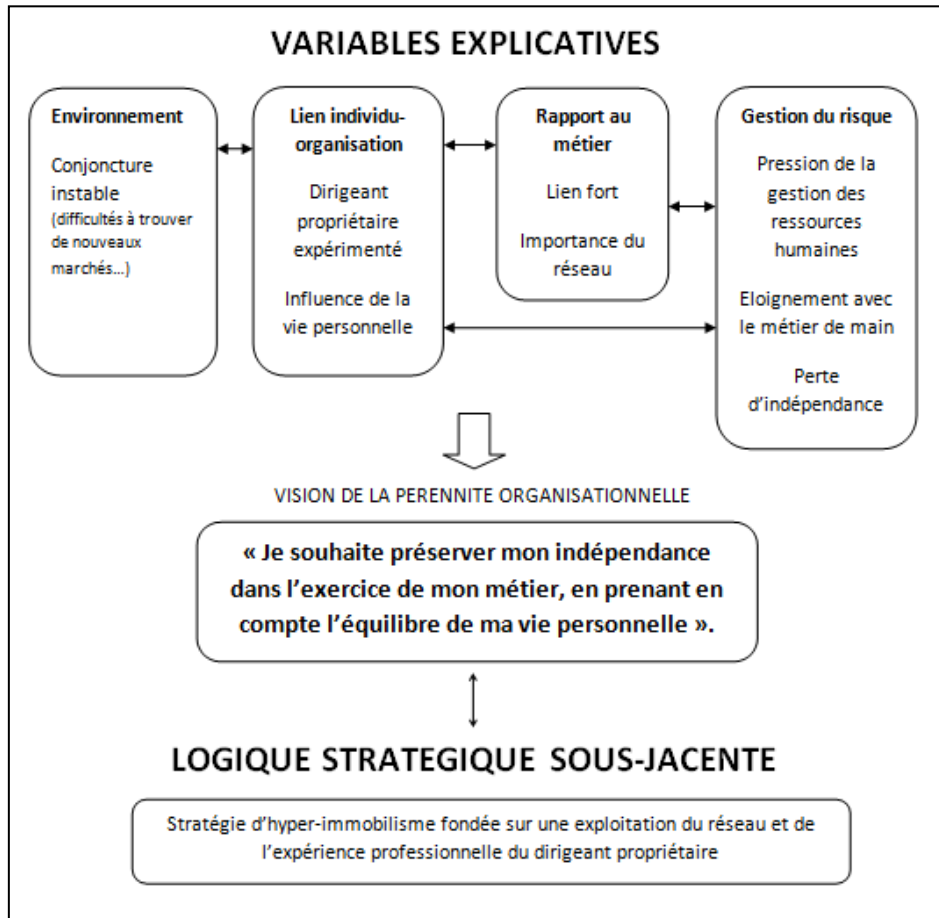


Schéma n°28 : Comportement «*par le rétropédalage* »

La stratégie d'immobilisme se caractérise par la volonté du dirigeant propriétaire de rester seul ou de réduire ses équipes, de façon à diminuer le temps consacré à la gestion du personnel vécue comme contraignante et optimiser l'efficacité d'une structure moins sous la pression des fluctuations de la conjoncture. Le lien fort avec le métier est une variable présente aussi dans ce comportement. Le dirigeant propriétaire artisan souhaite exercer son métier de main. La dernière particularité, commune aux trois cas, concerne l'âge et l'expérience professionnelle des dirigeants propriétaires. Agés de plus de 40 ans, ils disposent d'une grande expérience professionnelle et d'une lecture différente du contexte dans lequel évoluent leurs entreprises respectives. L'incidence du « *comportement par rétropédalage* » s'incarne ainsi dans la recherche d'une optimisation de la structure vers un maximum de liberté et un chiffre d'affaires optimisé pour préserver une équipe restreinte ou diminuer la taille de l'équipe.

I-2. Les variables inhérentes au processus de construction de la pérennité organisationnelle – Analyse comparative

« Parce que tu as des endroits où, il y a beaucoup d'argent, généralement, toute la grosse agriculture, les vignes, donc à partir de là...les commandes ne sont pas les mêmes....Le territoire, oui. Il est vrai que si on est à Paris, Rue Rivoli, c'est sûr que les charges diffèrent...Après, il faut savoir que sur la ligne Bordeaux – St Etienne, il ne se passe pas la même chose en dessous qu'au dessus » (Bij1).

L'analyse comparative des huit scénarios permet de mettre en évidence les variables sous-jacentes aux comportements de pérennisation organisationnelle. Les grilles de développement de Fourcade, Polge (2005) et Polge (2008) ainsi que l'identification la stratégie d'immobilisme nous ont permis de mieux comprendre les stratégies de développement de la pérennité organisationnelle. Toutefois, certains cas apparaissent comme des « cas frontières », à l'intersection de deux stratégies de construction de la pérennité organisationnelle. Nous discutons de la signification de ces cas frontières puis proposons une lecture inter-cas des variables sous-jacentes au projet de pérennité organisationnelle.

I-2-1. Préambule à l'analyse comparative

Notre recherche a mise en relief des représentations distinctes par les dirigeants propriétaires artisans de la construction de la pérennité de leur organisation. Trois d'entre elles (développement incrémental, interne ou externalisé) s'inscrivent dans le prolongement des travaux de Fourcade, Polge (2005) et Polge (2008) et marquent une orientation en faveur du développement. Nous avons toutefois identifié une quatrième voie de construction de la pérennité organisationnelle que nous avons qualifiée de stratégie d'immobilisme. Le type de secteur de métier ne semble pas une variable pertinente pour expliquer le choix d'une stratégie de pérennisation organisationnelle ainsi qu'en atteste l'absence d'homogénéité des choix pour les entreprises appartenant à un même secteur de métier. La volonté de pérenniser l'organisation, par le développement ou la stratégie d'immobilisme, semble dépendre en l'occurrence davantage de la lecture de l'environnement, des opportunités, des capacités du dirigeant propriétaire, notamment dans la gestion du risque, de son lien plus ou moins fort avec le métier et de considérations personnelles.

Ainsi, les « *comportement par l'expertise stratégique* » et « *par l'expertise opportuniste* » ont en commun la valorisation d'une compétence technique spécifique. Les comportements « *par la prudence* » et « *par la peur de l'avenir* » poussent à une stratégie d'immobilisme du fait de décisions passées ou de l'anticipation de contraintes futures. Les comportements « *pionnier* », « *par l'expertise opportuniste* » et « *par l'optimisation* » se définissent davantage par la

prise en considération de variables exogènes, notamment, de l'environnement. L'exploitation de tendances (Boul2, Mac1, Styl1), d'un réseau (Trait1, Menuis1, Elec1, Info2, Bij1, Scieur1 et 2), du potentiel d'un territoire ou de sa clientèle (Marf2, Amb2), permettent aux dirigeants propriétaires artisans de s'orienter vers une stratégie de développement interne ou externalisé. Le « *comportement citoyen* » est davantage centré sur des variables endogènes à l'organisation dans la mesure où il traduit la volonté des dirigeants propriétaires de préserver les emplois.

Si la variable relative à l'environnement semble commune aux différents scénarios, des caractéristiques spécifiques différencient les comportements. Ainsi, le « *comportement par l'expertise stratégique* » articule les contraintes de l'environnement et le rapport intime du dirigeant propriétaire artisan avec son métier. Les comportements « *par prudence* » et « *par peur de l'avenir* » traduisent davantage le rapport à l'expérience et à l'incidence de décisions passées. La pression des institutions, tant du point de vue des normes que d'un point de vue financier, participe à la peur de l'avenir pour le dirigeant propriétaire artisan. De la même façon, des conceptions différenciées de la pérennité organisationnelle dans le couple, la situation maritale ou la présence de sujets « *tabous* » engendrent un comportement anxiogène du dirigeant propriétaire artisan.

I-2-2. Les « zones frontières » aux stratégies sous-jacentes à la pérennité organisationnelle

L'analyse comparative des scénarios nous permet de soulever un certain nombre de nuances sur les stratégies de développement proposées par Fourcade, Polge (2005) et Polge (2008). La stratégie d'immobilisme apporte un nouveau regard sur les stratégies délibérées en faveur d'un *statu quo* que le dirigeant propriétaire met en œuvre dans la construction de la pérennité de son organisation. Mieux encore, le classement des 30 cas de l'étude qualitative dans les huit scénarios met en relief des frontières diffuses entre les différentes stratégies de développement. Polge (2008, a) souligne d'ailleurs à ce propos que des relations existent entre les trois stratégies de développement des TPE artisanales.

Le schéma suivant illustre la stratégie choisie par les 30 entreprises artisanales. Quatre zones frontières, en noir sur le schéma ont été détectées : immobilisme/externalisé ; interne/externalisé ; interne/externalisé/incrémental et incrémental/externalisé.

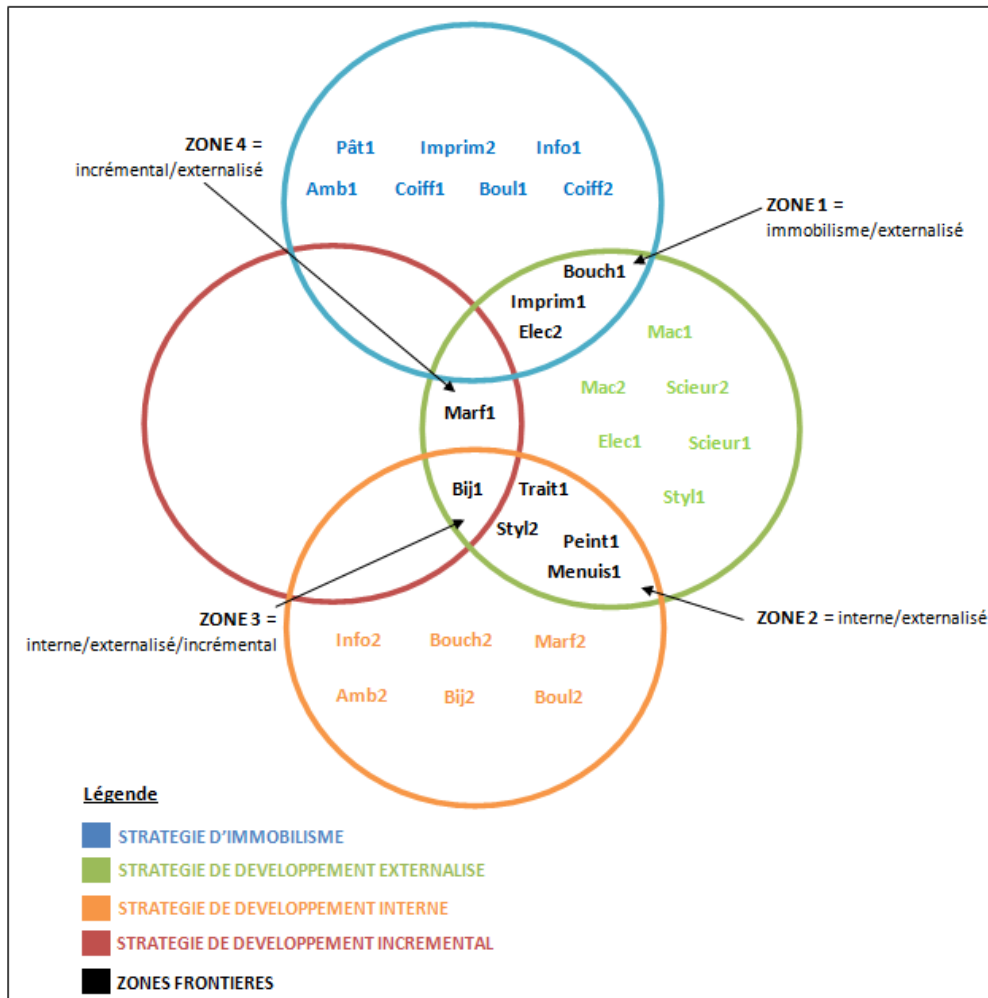


Schéma n°29 : Les quatre « zones frontières » des stratégies sous-jacentes à la pérennité organisationnelle

La zone 1 représente les cas frontières entre une stratégie de développement externalisé et une stratégie d'immobilisme. Les deux stratégies peuvent paraître paradoxales. Pourtant, Bouch1, Imprim1 et Elec2 ne souhaitent pas développer leur entreprise et sont actuellement dans une position de *statu quo* qu'ils entretiennent avec des associations informelles. L'association formelle ou informelle avec d'autres confrères, chacun se concentrant sur son cœur de métier, caractérise la stratégie de développement externalisé. Pourtant, elle ne correspond pas aux stratégies souhaitées par Bouch1, Imprim1 et Elec2. S'appuyant sur des alliances informelles avec des réseaux, les dirigeants Bouch1, Imprim1 et Elec2 pourraient être assimilés à la stratégie de développement externalisé. Pourtant, ce serait contraire à leur volonté d'immobilisme et de ne pas se développer. Par ailleurs, les associations informelles ne sont pas sous-jacentes à une spécialisation des dirigeants propriétaires sur leur cœur de métier.

La zone 2 illustre les cas frontières entre une stratégie de développement interne, basée sur la croissance et une stratégie de développement externalisé. Trait1, Styl2, Peint1 et Menuis1 oeuvrent tous pour une stratégie de développement interne et un accroissement de leur volume d'activité. Les quatre dirigeants propriétaires entreprennent cette stratégie de croissance grâce à des associations informelles avec des confrères issus de métiers connexes.

La zone 3 introduit les cas frontières entre la stratégie de développement incrémental, la stratégie de développement interne et la stratégie de développement externalisé. Un seul cas, Bij1, illustre cette configuration. Bij1 souhaite accroître son chiffre d'affaires afin d'occuper un territoire très concurrentiel. Il a donc été présenté dans la catégorie stratégie de développement interne. Il souhaite par ailleurs développer son entreprise en s'appuyant sur une compétence technique spécifique et distinctive de la concurrence (conception d'un bijou de A à Z) ce qui rapproche alors de la posture innovante de la stratégie de développement incrémental. Il emprunte enfin certains traits à la stratégie de développement externalisé dans la mesure où il s'appuie sur un réseau de confrères pour développer son chiffre d'affaires.

La zone 4, illustrée aussi par un cas unique, Marf1, symbolise les cas frontières entre la stratégie de développement incrémental et la stratégie de développement externalisé. Comme Bij1, Marf1 s'appuie une compétence technique distinctive et innovante sur le marché. Il bénéficie de la reconnaissance de cette compétence par ses pairs et des recommandations de ses confrères auprès d'une clientèle spécifique. En revanche, contrairement à Bij1, Marf1 ne souhaite pas développer son entreprise par la croissance parce qu'elle ne correspond pas à son projet de construction de pérennité organisationnelle.

I-2-3. Les variables inhérentes au processus de construction de la pérennité organisationnelle

Les variables inhérentes au processus de construction de la pérennité organisationnelle ont été classées en cinq thèmes : l'environnement, le métier, l'organisation, le profil ou la vie personnelle du dirigeant propriétaire et la gestion du risque. Chaque thème est introduit par un tableau représentant les variables sous-jacentes et les comportements stratégiques correspondants. Des cas viennent en appui pour illustrer chaque variable.

Le premier thème concerne les variables inhérentes à l'environnement dans le processus de construction de la pérennité organisationnelle. Le tableau suivant résume les points clés.

Invariants dans le processus de construction de la pérennité organisationnelle	Comportements en adéquation
VARIABLES INHERENTES A L ENVIRONNEMENT	
Potentialité du territoire ou du secteur d'activité	Par expertise stratégique Par prudence Par rétropédalage Par expertise opportuniste Par un comportement « pionnier » Par l'optimisation
Création d'une opportunité ou prise en considération des tendances structurantes du marché	Par expertise opportuniste Par un comportement « pionnier » Par l'optimisation
Pression institutionnelle	Par peur de l'avenir Par expertise stratégique Par un comportement « citoyen » Par l'optimisation
Relation personnalisée avec la clientèle	Par expertise stratégique Par un comportement « pionnier »
Intensité de la concurrence	Par expertise stratégique Par expertise opportuniste Par un comportement « pionnier » Par l'optimisation

Tableau n°58 : Liste des variables explicatives en lien avec « l'environnement »

Les variables inhérentes à l'environnement sont liées : au territoire ou au secteur d'activité, aux opportunités, à la pression institutionnelle, à la clientèle ou à la concurrence. La lecture de l'environnement est divergente d'un dirigeant propriétaire à l'autre. La variable « *création d'une opportunité ou prise en considération des tendances structurantes du marché* », se caractérise par des comportements favorables à une stratégie de développement. Les comportements « *par expertise opportuniste* », « *pionnier* » ou « *par l'optimisation* » s'appuient ainsi sur des variables exogènes, propices au développement. Le comportement « *citoyen* » est davantage orienté sur des problématiques endogènes de préservation des salariés et de leurs familles. La « *potentialité du territoire ou du secteur d'activité* » traduit la capacité du dirigeant propriétaire artisan à composer avec les caractéristiques et contraintes du territoire et du secteur. La connaissance du territoire et de l'environnement concurrentiel apparaît ici fondamentale. Sur un même métier, Marf1 et Marf2 ont une lecture identique de la potentialité du territoire mais une manière d'agir sur leur organisation différente. Marf1 a choisi de se spécialiser sur une compétence technique spécifique et distinctive (traitement orthopédique) et Marf2, sur une sélection de la clientèle professionnelle (écuries, haras...). La « *pression institutionnelle* » représente une autre variable explicative. Les variables exogènes générées par la pression institutionnelle (par exemple par rapport aux charges supplémentaires) incitent les dirigeants propriétaires, soit au développement pour

assumer des charges salariales supplémentaires ou, inversement, à l'immobilisme, pour ne pas avoir à subir ces contraintes additionnelles. A titre d'illustration, face aux charges salariales de plus en plus importantes pour les entreprises artisanales ou à la difficulté de recruter (y compris des apprentis), le dirigeant propriétaire pourra décider de rester seul (Marf1), craindre des évolutions conjoncturelles exogènes (Amb1, Info1, Boul1, Pât2, Bouch1) ou consolider sa structure pour préserver les emplois des salariés (Bouch2, Peint1. « *La relation personnalisée avec la clientèle* » s'illustre dans la gestion de la relation de proximité entre le dirigeant propriétaire et sa clientèle. Ainsi, si certains subissent cette relation personnalisée avec la clientèle (Marf1), dans la mesure où elle rend difficile la présence de salariés ou la transmission de l'entreprise, d'autres exploitent cette relation privilégiée avec la clientèle afin de saisir une opportunité de développement (Boul2, Trait1, Menuis1). Enfin, l'intensité concurrentielle influence les dirigeants propriétaires dans la construction de la pérennité de leur organisation. Les dirigeants propriétaires Bij1 et Marf1, par exemple, évoluent dans des secteurs très concurrentiels et oeuvrent dans la même dynamique de pérennisation de leurs organisations respectives en exploitant et valorisant leur compétence technique spécifique. D'autres dirigeants propriétaires ont choisi davantage de diversifier leur activité par des compétences connexes ou parfois éloignées de leur cœur de métier. Le traiteur (Trait1) propose un service de location de vaisselle, exploitant ainsi son réseau de clientèle et de « *confrères* ».

Le deuxième thème concerne les variables inhérentes au métier dans le processus de construction de la pérennité organisationnelle. Le tableau ci-dessous résume les points clés.

Invariants dans le processus de construction de la pérennité organisationnelle	Comportements en adéquation
VARIABLES INHERENTES AU METIER	
Lien plus ou moins fort au métier	Par expertise stratégique Par la prudence Par rétropédalage Par expertise opportuniste Par optimisation Par la peur de l'avenir
Arbitrage entre exercice pratique du métier et gestion d'entreprise	Par un comportement « <i>citoyen</i> » Par expertise stratégique Par expertise opportuniste
Compétence technique rare et spécifique et entretien de cette compétence	Par expertise opportuniste Par expertise stratégique
Reconnaissance de la compétence par les pairs	Par expertise opportuniste Par expertise stratégique Par un comportement « <i>pionnier</i> »
Transfert des compétences par les pairs	Par expertise stratégique Par optimisation
Caractéristiques physiques du métier	Par expertise stratégique Par optimisation

Tableau n°59 : Liste des variables explicatives en lien avec « le métier »

Les variables inhérentes au métier sont liées : à l'intensité du lien avec le métier, à la spécificité d'une compétence, à la reconnaissance, au transfert d'une compétence, à l'arbitrage entre pratique du métier et gestion d'entreprise et aux caractéristiques physiques du métier. Le lien plus ou moins fort au métier est une variable sous-jacente à la pérennité organisationnelle et à la variable « *arbitrage entre exercice pratique du métier et gestion d'entreprise* ». En effet, en fonction du lien entre le dirigeant propriétaire et son métier, la nature de cet arbitrage diffère de même que sa vision de la pérennité organisationnelle. Ainsi, plus le lien avec le métier est fort (Marf1, Bij1), plus les stratégies sous-jacentes œuvrent à une intensification de l'exercice pratique du métier. Toutefois, même si le lien avec le métier est fort (Peint1, Info2), l'arbitrage en faveur de la gestion peut s'imposer au dirigeant propriétaire. C'est ce qu'illustre particulièrement le « *comportement citoyen* ». Le fait de préserver les postes de ses salariés impose alors au dirigeant propriétaire de gérer du personnel et en conséquence de relâcher le lien avec son métier. Enfin, le lien fort au métier (Boul1) associé à un comportement « *par peur de l'avenir* », se traduit par l'enfermement sur la pratique du métier du dirigeant propriétaire aux dépens du projet de pérennisation organisationnelle. La variable « *compétence technique rare et spécifique* » représente donc une compétence stratégique pour composer avec les variables inhérentes à l'environnement. Elle exige un entretien et une actualisation continus, mobilisant souvent le transfert de compétences via les pairs. Le « *transfert de compétences par les pairs* » (Marf1, Marf2, Info2, Mac1, Elec1) a une incidence sur la pérennité organisationnelle, qu'il traduise l'influence du maître d'apprentissage (Marf1) et l'accès à un réseau ou, à l'inverse, qu'il renvoie à l'impossibilité du transfert de compétences (Marf1, Boul1...).... Ce constat interroge également sur la possibilité du transfert de compétences sur des tiers, mettant en jeu des variables liées aux caractéristiques du métier (impossibilité de trouver de la main d'œuvre, par exemple, Boul1) et des variables liées à l'environnement (relation personnalisée avec la clientèle, Marf1). Marf1 revendique ainsi, du fait d'une relation personnalisée et de la particularité de sa compétence technique, l'impossibilité du transfert de compétences. « *La reconnaissance de la compétence par les pairs* » contribue également à orienter la stratégie de pérennité organisationnelle. Par exemple, Scieur1 et Scieur2 bénéficient d'un réseau différent mais qui participe à leur reconnaissance et à leur projet respectif de construction de la pérennité de leur affaire. C'est à partir de cette reconnaissance que la compétence technique, basée sur un lien fort avec le métier, est susceptible de se transformer en compétence stratégique (Marf1, Bij1, Scieur1, Scieur2). Enfin, la variable « *caractéristiques physiques du métier* » s'applique exclusivement au métier de maréchal-ferrant. Du fait des contraintes physiques du métier, cette variable doit en effet nécessairement être intégrée dans le projet de construction de la pérennité organisationnelle. Marf1 s'économise ainsi en se recentrant sur des prestations à plus forte valeur ajoutée, fondées sur une compétence technique spécifique et Marf2 délègue pour se consacrer à un projet de développement annexe, éloigné de son cœur de métier.

Le troisième thème concerne les variables inhérentes à l'organisation dans le processus de construction de la pérennité organisationnelle. Le tableau ci-dessous résume les points clés.

Invariants dans le processus de construction de la pérennité organisationnelle	Comportements en adéquation
VARIABLES INHERENTES A L'ORGANISATION	
Problématiques inhérentes à la structure (baisse d'une partie du chiffre d'affaires, enjeux liés à la consolidation d'un poste)	Par un comportement « <i>pionnier</i> »
Modifications passées ou futures de la structure interne : prises de décisions antérieures, consolidation du statut de l'organisation...	Par la prudence Par peur de l'avenir Par optimisation
Dimensionnement des effectifs : maintien d'un effectif réduit efficient ou présence d'un effectif en soutien ou attachement aux salariés (héritage organisationnel)	Par rétropédalage Par un comportement « <i>pionnier</i> » Par un comportement « <i>citoyen</i> » Par peur de l'avenir
Implication du dirigeant propriétaire dans les réseaux	Par expertise opportuniste Par un comportement « <i>pionnier</i> » Par optimisation
Cohésion autour du projet de pérennité organisationnelle	Par peur de l'avenir Par la prudence Par un comportement « <i>pionnier</i> »
Absence de visibilité sur la gestion de l'entreprise	Par peur de l'avenir

Tableau n°60 : Liste des variables explicatives en lien avec « *l'organisation* »

Les variables inhérentes à l'organisation sont liées : au temps (passé, présent, futur), au rapport au tiers (salariés, apprentis, conjoint...), aux réseaux, à la cohésion autour du projet de pérennité organisationnelle et à l'absence de visibilité sur la gestion de l'entreprise. Les problématiques présentes engendrent un comportement « *pionnier* » (Boul2, Trait1, Menuis1) en faveur du développement et en lien direct avec les variables inhérentes à l'environnement. Les modifications concernant des décisions passées (Coiff2, Coiff1, Pât1) (en lien avec un retour sur expérience du dirigeant propriétaire, un apprentissage par l'échec...) ou une appréhension du futur (Amb1, Info1, Boul1, Imprim2, Pât2, Bouch1), entraînent un comportement davantage orienté sur une stratégie d'immobilisme. La variable « *dimensionnement des effectifs* » concerne la préservation ou non de l'effectif présent dans l'entreprise. Cette variable provoque des incidences dans la construction de la pérennité organisationnelle. En effet, si le fait de préserver les équipes actuelles incite les dirigeants propriétaires au développement (Bouch2, Peint1), il est incitatif d'un comportement inverse lorsque les fonctions support sont absentes (Pât 2). « *L'implication dans les réseaux* » améliore l'aptitude du dirigeant propriétaire à bénéficier de l'expérience de ses pairs tout en alimentant son réseau d'affaires. La cohésion, ou son absence, entre dirigeants propriétaires, en couple (Boul2, Bouch2, Trait1....) ou non (Coiff1, Bouch1), autour du projet de pérennité organisationnelle impacte la construction de ce dernier. La cohésion (Boul2, Bouch2, Trait1) conduit davantage les dirigeants propriétaires vers une stratégie de développement.

L'absence de la cohésion (Boul1, Bouch1), au contraire, incite les dirigeants propriétaires à une stratégie d'immobilisme. Enfin, l'absence de visibilité sur la gestion d'entreprise semble conduire le dirigeant propriétaire à nouveau vers l'immobilisme faute de pouvoir projeter son organisation dans la durée (Boul1).

Le quatrième thème concerne le rôle des variables inhérentes au profil du dirigeant propriétaire ou à sa vie personnelle dans le processus de construction de la pérennité organisationnelle. Le tableau ci-dessous résume les points clés.

Invariants dans le processus de construction de la pérennité organisationnelle	Comportements en adéquation
VARIABLES INHERENTES AU PROFIL DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE OU SA VIE PERSONNELLE	
Situation maritale du dirigeant propriétaire et préservation de l'indépendance pour un meilleur équilibre de vie familiale	Par peur de l'avenir Par la prudence Par un comportement « pionnier » Par l'optimisation Par rétropédalage
Intégration du dirigeant propriétaire dans le territoire	Par un comportement « pionnier » Par expertise opportuniste Par rétropédalage Par peur de l'avenir
Diversité des expériences professionnelles passées du dirigeant propriétaire et aptitude à prendre des risques	Par expertise stratégique Par expertise opportuniste Par rétropédalage Par un comportement « pionnier »
Valeurs du dirigeant propriétaire	Par l'optimisation Par un comportement « citoyen »

Tableau n°61 : Liste des variables explicatives en lien avec le « profil du dirigeant propriétaire ou sa vie personnelle »

Les variables inhérentes au profil du dirigeant propriétaire ou à sa vie personnelle sont liées : à la situation maritale du dirigeant propriétaire et sa recherche d'un équilibre de vie familiale, à l'intégration du dirigeant propriétaire dans son territoire, à la diversité de ses expériences passées et son aptitude à prendre des risques et aux valeurs du dirigeant propriétaire. Si le statut de célibataire constitue une motivation au développement pour certains dirigeants propriétaires, dans la prise de risques notamment (Elec1, Peint1), il représente un frein pour d'autres (Pât2, Peint2). La présence d'un conjoint collaborateur peut, au même titre, constituer une force (Boul2, Bouch2, Trait1) comme constituer un frein (Boul1). Par exemple, il constitue une force quand le conjoint collaborateur, complémentaire, appuie et conforte le dirigeant propriétaire dans la construction de la pérennité de son organisation (Bouch2). A contrario, il constitue un frein quand il s'oppose à cette construction en revendiquant des freins personnels, comme l'absence de temps pour la vie personnelle par exemple (Boul1). Enfin, la structure familiale, particulièrement la présence de jeunes enfants, influence le dirigeant propriétaire dans son projet de pérennisation organisationnelle. Le dirigeant propriétaire peut œuvrer pour une recherche d'équilibre entre vie familiale et professionnelle et adopter une stratégie d'immobilisme (Imprim1, Elec2). Il peut, au contraire, favoriser le développement et

notamment, la présence de salariés, pour pouvoir se consacrer davantage à sa vie personnelle (Marf2, Amb2, Bij2). Cette première variable est liée à la seconde qui concerne l'intégration du dirigeant propriétaire au sein du territoire. La présence de réseaux personnels et professionnels, les aidants familiaux entre autres, permet de suppléer le dirigeant propriétaire pour la garde d'enfants par exemple (Amb2, Styl1, Mac1....) mais aussi de stimuler le bouche à oreille, essentiel pour développer l'entreprise (Menuis1). « *La diversité des expériences professionnelles passées* » influence la pérennité organisationnelle particulièrement dans l'aptitude du dirigeant propriétaire à prendre des risques. Plus son expérience professionnelle est riche, plus le dirigeant propriétaire, confiant, œuvre en faveur d'un développement parfois éloigné de son cœur de métier (Trait1). Son expérience lui procure une connaissance de l'environnement et une adaptation de ses compétences techniques en fonction des opportunités sur le marché (Mac1, Bij1). Enfin, la dernière variable « *les valeurs du dirigeant propriétaire* » influence la pérennité organisationnelle, notamment quand les valeurs paternalistes du dirigeant l'incitent à consolider les emplois de ses salariés (Bouch2, Peint1).

Le cinquième thème concerne les variables inhérentes à la gestion du risque dans le processus de construction de la pérennité organisationnelle. Le tableau ci-dessous résume les points clés.

Invariants dans le processus de construction de la pérennité organisationnelle	Comportements en adéquation
VARIABLES INHERENTES A LA GESTION DU RISQUE	
Expérience antérieure du dirigeant propriétaire	Par expertise stratégique Par comportement « <i>pionnier</i> »
Aptitude du dirigeant propriétaire à saisir les opportunités	Par expertise opportuniste
Aptitude à prendre des risques (prise de risque récente)	Par un comportement « <i>pionnier</i> » Par l'optimisation Par la prudence
Capacité de l'organisation à absorber un volume d'activité plus important	Par un comportement « <i>citoyen</i> »
Appréhension des contraintes futures (appréhension de l'avenir, peur de la transmission)	Par l'optimisation Par peur de l'avenir
Eloignement avec le métier de main, perte d'indépendance et pression des ressources humaines	Par le « <i>retropédalage</i> »

Tableau n°62 : Liste des variables explicatives en lien avec la « *gestion du risque* »

Les variables inhérentes à la gestion du risque sont liées : à l'expérience du dirigeant propriétaire, son aptitude à saisir les opportunités, à prendre des risques, à la capacité de l'organisation à absorber un volume d'activité plus important, à l'appréhension des contraintes futures et à l'éloignement du dirigeant propriétaire de son métier de main, à une perte d'indépendance et une pression des ressources humaines. La première variable « *expérience antérieure du dirigeant propriétaire* » éclaire l'importance de l'expérience antérieure, soit dans le métier de main, soit en

tant que gestionnaire d'entreprise, dans l'aptitude du dirigeant propriétaire artisan à prendre des risques. L'expérience antérieure dans la gestion d'entreprise permet ainsi à Boul2, par exemple, de relativiser les problématiques actuelles qu'il rencontre et lui donne une aptitude plus grande à prendre des risques. De même, l'aisance dans les capacités techniques du dirigeant propriétaire lui permet de concentrer son attention sur la gestion de son entreprise et d'allouer du temps à la gestion de son affaire. L'expérience antérieure du dirigeant propriétaire lui permet de perfectionner son interprétation des signaux de l'environnement, à l'image de Bij1. La prise de risque récente et ses effets déstabilisants et anxiogènes potentiels (Coiff1, Coiff2, Pât1) peuvent conduire le dirigeant propriétaire à davantage de prudence. De la même manière, le souhait du dirigeant propriétaire de préserver son indépendance en évitant la pression de la gestion des ressources humaines (présence de salariés) et l'éloignement avec son métier qui va de pair, l'incite à une prise de risque plus limitée. Le comportement « *par rétropédalage* » se réfère à un dirigeant propriétaire qui souhaite conserver une structure identique à celle qu'elle est, voire plus petite, à l'instar de Peint2.

Le schéma suivant récapitule les idées essentielles que nous venons de développer.

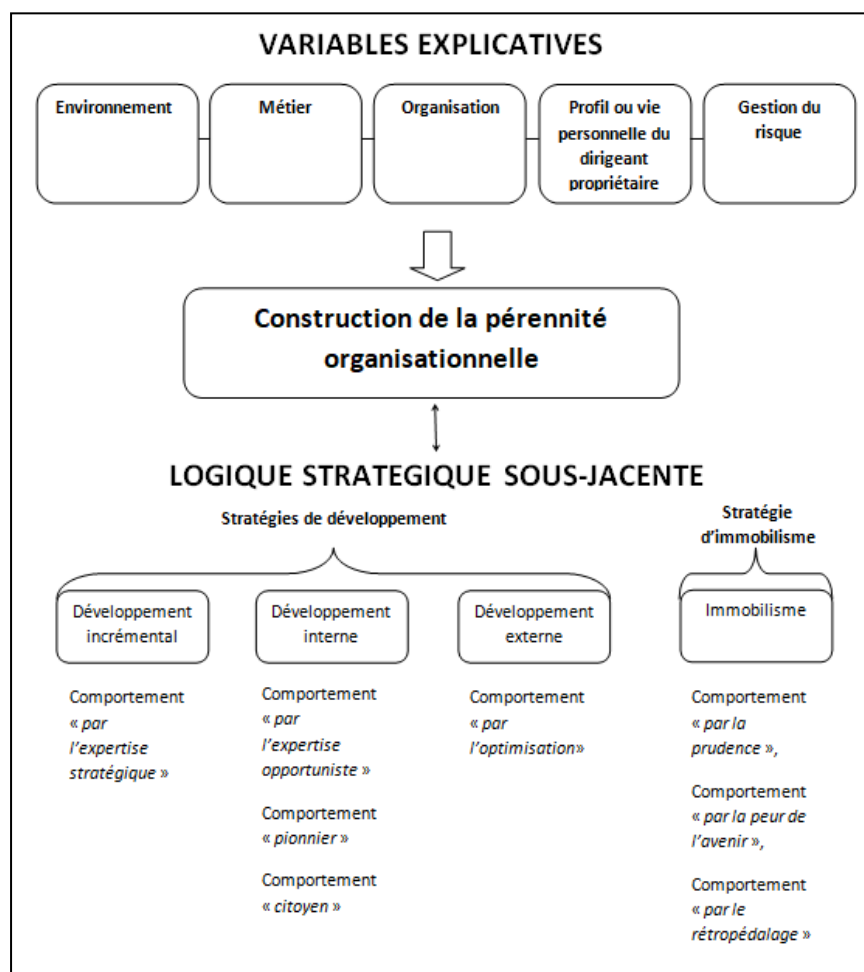


Schéma n°30 : Schéma récapitulatif de la construction de la pérennité organisationnelle

Huit scénarios ont permis de détecter huit comportements des dirigeants propriétaires face à la pérennité organisationnelle, en faveur d'une stratégie de développement (incrémental, interne ou externalisé) ou d'une stratégie d'immobilisme, qui peuvent s'appréhender à travers le prisme des « *compétences* ». Les comportements « *par expertise stratégique* » ou par « *expertise opportuniste* » se focalisent sur une compétence technique spécifique. Les comportements « *par la prudence* », « *pionnier* » et « *par peur de l'avenir* » se réfèrent aux compétences des dirigeants propriétaires quant à la gestion des risques. Les comportements « *par rétropédalage* » ou « *par l'optimisation* » interpellent sur les compétences des dirigeants propriétaires à agir sur la construction de la pérennité de leur organisation. Enfin, le « *comportement citoyen* » est davantage centré sur les compétences managériales du dirigeant propriétaire dans la gestion paternaliste des salariés de son organisation.

Les huit scénarios permettent de synthétiser les variables explicatives dans la construction de la pérennité organisationnelle. Leur analyse comparative permet de conforter l'intérêt d'une lecture commune par les « *compétences* » du dirigeant propriétaire artisan. En effet, les variables inhérentes à l'environnement (tableau n°58) vont dépendre de la capacité du dirigeant propriétaire à lire, créer et arbitrer en fonction de la potentialité du territoire, des tendances, de la clientèle ou de la concurrence. Une lecture par les compétences permet aussi d'appréhender les variables inhérentes à la prise en compte du métier (tableau n°59). Ainsi, selon l'arbitrage réalisé entre son métier et la gestion de son entreprise, le dirigeant propriétaire optera pour une construction de pérennité organisationnelle différente. Les variables inhérentes à l'organisation (tableau n°60) démontrent aussi ce rapport aux compétences du dirigeant propriétaire. L'expérience du dirigeant propriétaire, *via* son organisation ou une autre, et son implication dans les réseaux, apporteront des éléments importants dans son approche de la pérennité de son organisation. De même, l'aptitude des dirigeants propriétaires à avoir une visibilité sur la gestion générale de l'entreprise ainsi qu'un projet de pérennité cohésif sont des sous-variables inhérentes à ses compétences. Les variables personnelles du dirigeant propriétaire (tableau n°61) dépendent de la compétence du dirigeant propriétaire à composer autour de la relation dialogique qu'il entretient avec son organisation, faisant de ces variables des forces ou des faiblesses pour assurer la pérennité de son organisation. Enfin, la gestion des risques (tableau n°62) est une variable transversale aux autres variables explicatives. Elle dépend de la compétence du dirigeant propriétaire à appréhender l'environnement, du fait de son appropriation de son métier spécifiquement et des compétences de l'organisation, et des caractéristiques personnelles du dirigeant propriétaire (notamment, son goût pour la prise de risque, sa situation maritale favorable ou non.....).

En somme, chacune des variables explicatives peut être expliquée par une lecture par des compétences techniques et/ou managériales du dirigeant propriétaire artisan. Ce sera l'objet de la prochaine partie.

En résumé...

Les dirigeants propriétaires face à la construction de la pérennité organisationnelle

OBJECTIF : PRESENTER LES VARIABLES EXPLICATIVES INHERENTES AU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA PERENNITE ORGANISATIONNELLE



Les comportements des dirigeants propriétaires artisans face à la pérennité organisationnelle et leur positionnement face à une stratégie de développement ou d'immobilisme s'illustrent à travers huit scénarios possibles. Ces scénarios permettent de détecter les variables explicatives au processus de pérennité organisationnelle : l'environnement, le métier, l'organisation, le profil et variables personnelles du dirigeant propriétaire et la gestion du risque.

Huit scénarios ont permis de mettre en lumière les comportements possibles du dirigeant propriétaire dans la construction de la pérennité organisationnelle. La stratégie d'immobilisme s'illustre spécifiquement dans trois scénarios : le comportement « *par la prudence* » (parce que des décisions antérieures pèsent sur le fonctionnement présent de l'organisation), le comportement par « *peur de l'avenir* » (parce que le dirigeant propriétaire appréhende l'avenir et les contraintes futures) ou le comportement « *par le rétropédalage* » (parce que sa connaissance de l'environnement et du métier l'incitent en ce sens). Cinq autres scénarios conçoivent la pérennité de l'organisation par une stratégie de développement incrémental, interne ou externalisé. Les comportements « *par expertise* » et « *expertise opportuniste* » se fondent sur l'exploitation d'une compétence technique. Le comportement « *pionnier* » caractérise un dirigeant propriétaire qui exploite une opportunité de développement. Le comportement « *citoyen* » illustre un dirigeant propriétaire qui souhaite consolider les emplois de ses salariés actuels. Le comportement « *par optimisation* » permet la rationalisation du fonctionnement de l'entreprise.

Dans une deuxième partie, l'analyse inter-cas nous a permis de repérer quatre zones frontières dans les stratégies sous-jacentes à la pérennité organisationnelle. Elle a permis également d'identifier les variables explicatives inhérentes au processus de construction de la pérennité organisationnelle. Ces variables ont été organisées autour de cinq thèmes : les variables inhérentes à l'environnement, au métier, à l'organisation, au profil du dirigeant propriétaire ou sa vie personnelle et la gestion du risque. Une approche par les compétences semble intéressante pour appréhender tant les huit scénarios possibles que les variables inhérentes au processus de construction de la pérennité organisationnelle. Ce sera l'objet de la prochaine section.

II- L'arbitrage du dirigeant propriétaire artisan entre compétences managériales et compétences techniques et la pérennité de son organisation

« Au départ, j'ai créé l'entreprise pour être maréchal-ferrant....Mais après, au fil des années, on devient aussi entrepreneur, on le devient après je trouve beaucoup plus...» (Marf1).

Les variables explicatives du processus de la construction de la pérennité organisationnelle s'articulent autour de cinq piliers interdépendants : l'environnement, le métier, l'organisation, le profil des compétences personnelles du dirigeant propriétaire et la gestion du risque. L'approche par les compétences semble une porte d'entrée cohérente pour appréhender les mécanismes de construction de la pérennité organisationnelle. Plus précisément, les variables mettent en lumière le poids de l'hybridation des compétences techniques et des compétences managériales dans la construction de la pérennité de l'entreprise artisanale.

L'objectif de cette section est d'étudier comment le dirigeant propriétaire appréhende la pérennité de son organisation à travers le prisme de ses compétences. Plus précisément, il s'agit de répondre à la deuxième question de recherche : Comment le dirigeant propriétaire artisan arbitre-t-il entre ses compétences managériales et ses compétences techniques en vue de la construction de la pérennité de son organisation ? Il s'agira ainsi de repérer les combinaisons de compétences mises en œuvre par le dirigeant propriétaire afin de conduire son entreprise dans le temps.

Sur un plan théorique, cette section s'inspire des travaux de Retour (2005) sur les niveaux de compétences et des recherches de Le Boterf (2002, 2013) sur l'esprit combinatoire du « *savoir agir en compétences* ». Le schéma ci-dessous détaille l'architecture de cette section.

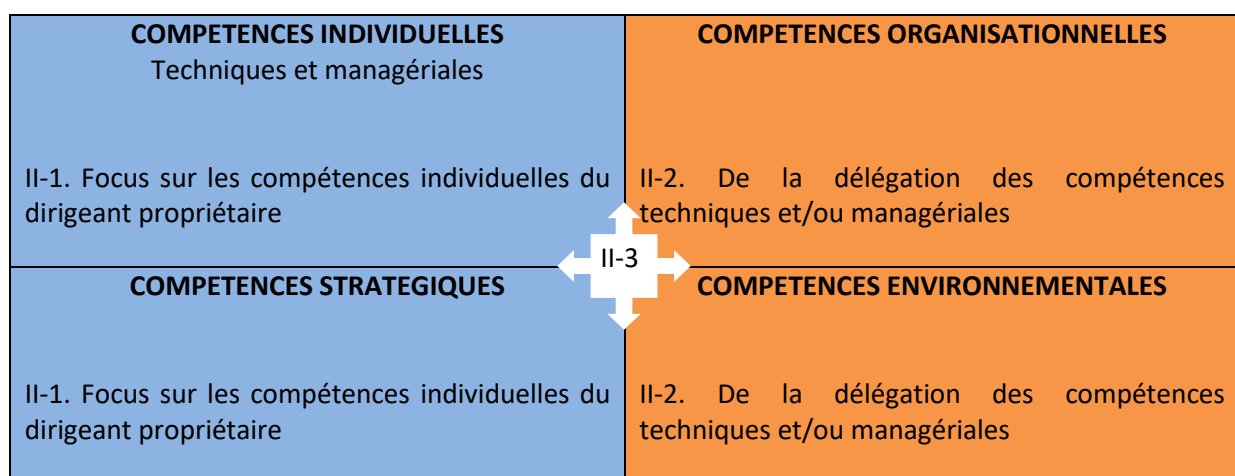


Schéma n°31 : Présentation de l'articulation de la partie II- L'arbitrage du dirigeant propriétaire artisan entre compétences techniques et managériales et la pérennité de son organisation

Une première partie, en bleu sur le schéma, se concentre sur les compétences individuelles et stratégiques du dirigeant propriétaire artisan, et notamment des moyens pour lui de les acquérir. Une deuxième partie, en orange sur le schéma, permet de comprendre le rapport entre les compétences techniques et managériales du dirigeant propriétaire au regard de la délégation qu'il peut en faire sur des compétences de tiers. Il s'agira, alors, de développer les compétences organisationnelles et les compétences environnementales. Enfin, la troisième partie, représentée par la flèche centrale sur le schéma, s'attache à appréhender les différentes combinaisons possibles entre les 4 niveaux de compétences (individuel, organisationnel, stratégique et environnemental). La combinaison de ces quatre niveaux de compétences nous permettra de dégager six configurations ou idéaux-types quant à la façon dont le dirigeant propriétaire pense la pérennité de l'entreprise artisanale.

II-1. Focus sur les compétences individuelles du dirigeant propriétaire artisan

« Toute la journée, on fait à la fois la secrétaire, le social avec les clients, voir le social avec son personnel bien souvent.....et après quand on rentre, il faut gérer c'est-à-dire la compta, les factures, la gestion..... réfléchir sur l'évolution de notre entreprise» (Marf1).

La revue de littérature a souligné le rôle omniprésent du dirigeant propriétaire artisan au sein de sa structure, d'autant plus exacerbé qu'il travaille majoritairement seul ou avec un nombre de collaborateurs (apprentis ou salariés) très limité. L'objectif de cette partie est de comprendre les compétences individuelles, tant techniques que managériales, du dirigeant propriétaire artisan et d'appréhender les moyens pour lui d'acquérir ces compétences. Ce préambule apparaît indispensable pour appréhender le « *capital compétences* » du dirigeant propriétaire artisan et les actions qu'il peut envisager en cas de déficience. Le dirigeant propriétaire artisan cumule les rôles de « *producteur* » et de « *gestionnaire* ». Les moyens principaux d'obtenir ces compétences renvoient à la formation et l'expérience professionnelle, au sens large du terme.

II-1-1. Une définition du métier centrée sur les compétences techniques

La compétence est définie par le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) comme « *un ensemble de savoir-faire et de savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi-métier, dans une situation d'activité donnée* ». Le concept de métier fait référence aux compétences individuelles détenues par un individu, évaluées en situation professionnelle. Boyer (2002) définit le métier comme

« un ensemble d'acquis, de connaissances et d'habiletés appliqué à la transformation d'un produit ou à la fourniture d'une prestation, et utilisé dans le cadre d'une technique dominante susceptible d'évoluer ». Les métiers sont définis au sein du ROME, à partir d'une compétence de base, formulée à partir des activités exercées. C'est à travers les différentes missions assumées par le dirigeant propriétaire artisan que s'expriment ses compétences. La plupart des tentatives de classification de l'artisanat s'attachent à différencier les activités en s'appuyant, notamment, sur leur contenu technique. Le répertoire des métiers en est la principale illustration (Richomme, 2006). La vision du métier prend racine dans l'histoire de l'artisanat, fondée sur la maîtrise des compétences techniques traditionnelles. L'entrepreneur était au Moyen Age et pendant la Renaissance un maître d'œuvre, c'est-à-dire un exécutant, un technicien. L'aspect mercantile de son art est occulté par son aspect technique (Boutiller, 1999). Les missions centrées sur les compétences techniques sont, certes, indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise artisanale. La production, et encore plus sa qualité, constituent le moteur de l'organisation. L'engouement des dirigeants propriétaires à parler de leurs missions techniques lors des différents entretiens contraste avec leur difficulté à verbaliser, pour la plupart, la conduite managériale de leurs entreprises respectives. Le choix par le dirigeant propriétaire artisan d'investir tel ou tel registre de compétences apparaît ainsi fortement déterminé par la façon dont il se représente son identité professionnelle.

Plus exactement, la définition que les dirigeants propriétaires artisans peuvent donner de leur métier, via notamment l'étude des champs lexicaux utilisés, éclaire sur le niveau d'importance qu'ils accordent à leurs compétences techniques et managériales. Ainsi, lors des séries d'entretiens de la phase 2, consacrées aux études de cas longitudinales, deux questions relais ont été posées aux dirigeants propriétaires. Le premier thème consistait pour les dirigeants propriétaires artisans à définir en une phrase leur métier. Dans un second temps, les dirigeants propriétaires artisans étaient invités à donner leur avis sur le fait d'être un chef d'entreprise. Dans plus de 60 % des cas, les dirigeants propriétaires artisans définissent leur métier par la pratique de leur métier de main, et, *in fine*, leurs compétences techniques. « *Pâtissier, complètement* » (Pât1) ; « *Je fais de la réno* » (Mac1) ; « *Je me sens plus maçon* » (Mac2) ; « *Je pense tout de suite décoration* » (Peint2) ; « *Moi, mon métier, c'est joaillier créateur, voila. Mon métier, c'est la cheville, l'atelier, fabriquer, réparer, transformer des bijoux* » (Bij1) ; « *Je me considère plus comme un tailleur de pierres, tu vois, un homme de métier* » (Imprim2) ; « *De la scierie en fin de compte* » (Scieur2)... Cette dominante s'observe à plus de 50 % sur l'ensemble des 4 secteurs de l'Artisanat, avec tout de même une prédominance sur les secteurs du bâtiment et de la fabrication (plus de 70 %). Le reste des dirigeants propriétaires (40 % environ) évoquent la polyvalence entre le rôle de producteur et de gestionnaire. « *C'est la polyvalence d'actions....Parce que chef d'entreprise, on voit les responsabilités, et puis de toute façon, j'ai les deux mains et les deux pieds dedans, donc, les deux* ». (Elec2) ; « *Et bien, je vais dire, boulanger, pâtissier. Le truc basique. Je ne sais pas*

comment définir. C'est gérer une entreprise mon métier. C'est un ensemble. Parce que si je faisais que du pain, et bien, je pourrais faire chez un artisan en tant qu'ouvrier pour faire du pain. Mais en fait, non, ce n'est pas ça, c'est, moi j'aime bien.....Prendre des décisions.C'est le contact avec le client que j'adore aussi. C'est un tout.... Et puis, il faut gérer le personnel, il faut trouver des financements, quand il y a besoin et ainsi de suite » (Boul2) ; « Coiffeuse d'abord et chef d'entreprise de toute façon, dans un second temps...Parce qu'après, on a plein de choses à gérer » (Coiff1). Cette polyvalence est vécue pour certains comme une contrainte, notamment dans l'exercice de leur métier de main. « Et bien, pas assez menuisier charpentier maintenant justement » (Menuis1) ; « Si, je n'étais pas chef d'entreprise, je serais mieux, je n'aurais pas la contrainte de, il faut rentrer de l'argent, il faut faire les papiers, il faut ceci, il faut cela. Ca m'irait beaucoup mieux » (Styl2). D'autres évoquent la nécessité d'être un chef d'entreprise afin d'exercer leur métier en toute liberté. « Je voulais exercer le métier de joaillier, mais à côté de ça, pour pouvoir l'exercer en pleine liberté, il n'y avait pas franchement d'autres solutions que d'être à mon compte » (Bij1) ; « On comprend que si on veut évoluer dans ce métier là, il faut avoir sa propre entreprise » (Marf2) ; « Moi, être chef d'entreprise, ce n'était pas mon but. C'était pour être tout seul, indépendant et faire mon vrai métier, qui me passionne, que j'aime bien » (Imprim1).

Certains dirigeants propriétaires récusent le titre de « chef d'entreprise » relativement à la taille de leur structure (« Je ne me considère pas comme chef d'entreprise, si, si j'avais 50 salariés, je pense que je passerai mon temps à gérer le...je ne sais pas, les conflits, le management, les formations » (Bouch2)) ou encore par rapport à l'attachement au titre « d'artisan » (« Ah non, non, moi, je ne veux pas de ce terme, chef d'entreprise, business. Moi, je suis artisan, je garde, j'aime bien ce vieux mot. Je suis peut-être vieille France mais je ne changerai pas parce que voilà. Moi, je vois trop de mecs qui businessent, des 4x4 pour aller sur les chantiers, nous, on voit ça. Moi, je les laisse faire, et là, en temps de crise, c'est les premiers à pleurer parce que....Les mecs taffent, ils bossent que pour le pognon. Alors que nous, dans la famille, on a jamais été comme ça » (Peint1)). Indépendamment des représentations du métier, un dirigeant propriétaire sur trois évoque l'importance de la satisfaction du client. « Je ne me considère pas comme chef d'entreprise....Là, non, moi je suis proche de mes clients » (Bouch2) ; « Et il se termine quand le patient, on ne le voit plus » (Amb2) ; « Moi c'est, je dirais en deux mots, satisfaire le client » (Elec2) ; « Moi, je fais ça, c'est pour faire plaisir aux gens » (Boul1) ; « Faire plaisir aux gens grâce à nos compétences » (Peint2). La référence au client apparaît ainsi centrale dans la construction de l'identité professionnelle du dirigeant propriétaire artisan.

II-1-2. Des formations centrées sur l'acquisition de compétences techniques

Concernant le niveau de formation, la réglementation impose des règles afin de pouvoir exercer un métier artisanal, référencé par le Répertoire des Métiers. L'installation, en tant qu'artisan, est conditionnée à la détention d'un diplôme de niveau IV minimum, avec quelques spécificités. Le métier de coiffeur, par exemple, est conditionné à l'obtention, à minima, du diplôme de Brevet Professionnel. La détention d'un CAP, le minimum requis (outre l'équivalence par l'expérience professionnelle) pour s'installer, oscille entre des modules communs (expression française, traitement de données mathématiques, éducation physique et sportive, santé et sécurité, monde actuel), représentant 30 % du temps de formation, et des modules professionnels (entreprise et vie professionnelle, bases scientifiques des techniques professionnelles, techniques et pratiques professionnelles, module d'approfondissement professionnel), à hauteur de 70 % du temps de formation. Le CAPA maréchalerie, par exemple, représente le diplôme minimum requis pour exercer le métier de « *maréchal-ferrant* ». Le module MP1, intitulé « *entreprise et vie professionnelle* », représente 50 heures sur les 3 ans de formation (soit à peine 5 % des heures consacrées aux modules professionnels). Conformément au référentiel de formation du ministère de l'agriculture, le module MP1 est celui qui représente le plus faible volume horaire. A titre d'exemple, le module MC1 consacré à l'expression française et communication représente un volume horaire de 100 heures, celui des techniques et pratiques professionnelles un volume de 770 heures. L'objectif général du module est de permettre au titulaire du CAPA de se situer en tant qu'ouvrier qualifié en maréchalerie dans une entreprise artisanale de maréchalerie ou dans une entreprise hippique et de positionner l'entreprise artisanale de maréchalerie au sein de la filière cheval. Le référentiel ne préconise pas d'apprentissage autour de la gestion d'une entreprise. (D'ailleurs, le module MP1 représente un coefficient 1, sur un total, pour l'ensemble des épreuves, de 20). Si les formations préparent le candidat à l'exercice pratique du « *métier* », elles n'anticipent aucunement le profil entrepreneurial de l'artisan dirigeant propriétaire. « *Quand on sort du CAPA, on ne se sent pas vraiment capable de devenir dirigeant propriétaire parce que l'on se rend compte de la légèreté de la formation* » (Marf1). Les compétences techniques sont largement développées, contrairement aux compétences managériales. Il en est de même sur les référentiels RNCP des formations BTM et CAP. Le CAP prépare l'apprenant à devenir ouvrier qualifié et à assister le dirigeant propriétaire. La formation BTM développe des compétences techniques et prédestine l'apprenant à travailler en toute autonomie. Les deux formations abordent à nouveau la notion d'assistantat ou d'autonomie, non pas d'un point de vue gestionnaire, mais d'un point de vue technique. Cette absence de considération des compétences managériales incite les futurs créateurs d'entreprise à reléguer les compétences en matière de gestion au second plan. La formation des artisans repose davantage sur l'acquisition de savoirs et savoir-faire techniques. « *La formation ne nous prépare pas à faire de la compta, ni à lire un bilan, ni à quoi que ce soit, ni gérer financièrement* » (Marf2).

Le métier de « *dirigeant propriétaire artisan* », s'il est fondé sur des savoir-faire techniques repose aussi sur d'autres compétences : études de marché, veille, approche des clients et des autres acteurs du marché, immersion dans telle ou telle clientèle, savoir-faire dans la vente, la distribution, la communication (Bouyad, 2000). Les fiches ROME des 16 métiers constitutifs de notre échantillon éclairent particulièrement sur les activités et les compétences de métier. On peut noter que les fiches font état de nombreuses compétences techniques, rarement de compétences managériales. La définition du métier insiste sur le fait que l'artisan (maçon, bijoutier, boulanger, maréchal-ferrant...) « *peut diriger une structure* ». Pourtant, seule une mention, concernant les activités et compétences managériales, figure dans le tableau récapitulatif des compétences. La mention « *éléments de base en gestion comptable et administrative* » peut laisser entendre que *des compétences basiques* suffisent à gérer une entreprise artisanale. Le CAP est censé initier l'apprenant à l'organisation et à la gestion de l'entreprise artisanale et préparer aux activités de la vie professionnelle et sociale. « *Le CAP....On ne voit rien....On voit l'EIRL....Non, ça ne permet pas de gérer une entreprise après* » (Pât1). Le BTM insiste davantage sur les compétences managériales, en préparant les apprenants à la gestion de la relation avec la clientèle, au fonctionnement de l'atelier ou encore à l'animation d'équipe. Pourtant, au regard des compétences développées dans le Répertoire National des Certifications Professionnelles, aucune mention n'est faite relativement à la gestion administrative et comptable, la stratégie... « (A propos des compétences managériales) *Ce que l'on a vu en CAP ou en BP, non, mais après, pour le brevet de maîtrise, là, ça commence à être plus intéressant. En CAP, c'était juste des calculs, après en BM, pourquoi le chiffre, il change d'une année à l'autre. Ça ne me sert pas maintenant. Enfin, je vois quand même un peu mieux par rapport à quelqu'un qui a juste un CAP et qui s'installe....Pour arriver à faire des prévisionnels, c'est plus intéressant d'être formé* » (Boul1).

Etre entrepreneur ne s'improvise pourtant pas. La multiplicité et la polyvalence des fonctions compliquent la prise de hauteur et impliquent le fait de détenir de multiples compétences. Le dirigeant propriétaire doit être un bon technicien et bon gestionnaire, pour assurer la pérennité de son organisation. Plus de la moitié des entreprises disparaissent au bout de 5 ans, entre autres parce que le dirigeant propriétaire est formé dans un domaine d'expertise technique, mais, rarement dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ainsi, un tiers des dirigeants propriétaires ne sont pas formés en gestion et pensent pourtant avoir le bagage suffisant, ce qui est loin d'être le cas (Bayad, 2006). Les statistiques nationales concernant le nombre de salariés dans les entreprises artisanales corroborent le peu de postes offerts en tant que salarié. De nombreux dirigeants propriétaires optent pour la création de leur entreprise et deviennent dirigeant propriétaire plus par contrainte, en l'absence de postes d'ouvriers. « *On comprend que si on veut évoluer dans ce métier là, il faut avoir sa propre entreprise. Après, il y a quelques bons postes mais c'est très rare* » (Marf2). Ainsi, même si au regard de la réglementation le dirigeant propriétaire doit disposer, au minimum, d'un CAP pour créer ou reprendre une entreprise, la

formation ne le prépare pas à la gestion d'entreprise. Pourtant, dans les faits, majoritairement titulaires du CAP (la moitié en ce qui concerne notre échantillon de dirigeants propriétaires¹³⁰), les élèves diplômés ne maîtrisent, ni l'ensemble des cas spécifiques et techniques pouvant être rencontrés au cours de l'activité professionnelle (l'épreuve professionnelle est articulée autour de cas simples), ni les capacités managériales (gestion de clientèle et gestion comptable). « *Ils (les apprentis) ont bien des ateliers pratiques en formation....maisEn formation, ils vont plus prendre le temps. Ils vont faire un pain de campagne, ils vont prendre le temps.....Ici c'est au-delà de ça, c'est le rythme* » (Boul1).

II-1-3. Une reconnaissance et un transfert par les communautés de pratique, centrés sur les compétences techniques

Les cursus de formation des dirigeants propriétaires artisans se caractérisent par une mise en pratique de l'ensemble des compétences transférées. Certains des dirigeants avouent ne pas avoir porté intérêt aux modules de gestion d'entreprise, parce que trop éloignés de leurs préoccupations à l'époque. « *Ils font de la gestion, mais ce n'est pas trop parlant. C'est des chiffres. Mais tout ce qui touche à l'entreprise....* » (Boul1). « *Alors, après, en gestion, on s'en sert....Oui, il y a le mécanisme du passif et de l'actif. Mais après, ce que l'on faisait, oui, on faisait des commentaires sur la gestion, les bilans, mais aujourd'hui, je suis incapable de me resservir correctement de ça* » (Peint 2). Les dirigeants sont conscients (parfois pas) de certaines lacunes, notamment managériales. Toutefois, submergés par le quotidien, ils ne trouvent pas le temps de se former. « *Avec la création, en temps, on était trop juste* » (Boul1). L'effet de taille et les contraintes du métier impliquent une difficulté pour le dirigeant propriétaire à s'absenter. « (Parle d'une formation en gestion qu'il souhaite faire) *Il faut aussi que je m'occupe aussi de l'entreprise. Alors, peut-être que je la ferai quand même mais c'est ce que je disais à ma femme, je lui disais, si je la fais, tu sais que 4 jours par mois, je ne suis pas là.....et si je ne le fais pas maintenant, je ne le ferai pas après* » (Menuis1). Afin de compenser ces carences en compétences, connues des organismes institutionnels, les Chambres des métiers (CDM) dispensent une formation obligatoire de 8 jours pour prétendre à la reprise ou à la création d'une entreprise, excepté pour les auto-entrepreneurs, « *Il n'était pas obligatoire mais j'ai fait 3 jours, pour les auto entrepreneurs* (Mac1) », ou les dirigeants propriétaires artisans diplômés, « *Nous on n'a pas été obligé d'en faire, parce que moi, j'ai comment, un Brevet de Maîtrise* » (Boul1). Le « *Passeport pour Entreprendre* », proposé par la Chambre des métiers de Vendée, propose de « *ficeler le projet* » des prétendants à la création. L'objectif du stage est d'aider à mieux comprendre les réalités et le quotidien du chef d'entreprise artisanale. Au cours de ce stage, les conseillers de la CDM présentent le secteur des métiers, définissent le statut de l'artisan, celui de son conjoint, initient les stagiaires à la

¹³⁰ Cf. Partie 2 – Chapitre 4 – II-2-2-Profil des dirigeants propriétaires artisans des 30 entreprises artisanales

comptabilité générale et à la gestion, fournissent des informations juridiques, sociales fiscales et administratives, abordent les techniques de communication, de commercialisation, sensibilisent aux risques professionnels et présentent les services de la CDM de la Vendée. Ce stage, de 8 jours à 15 jours, va permettre, pour certains dirigeants propriétaires artisans, d'aborder, pour la première fois, des notions de gestion d'entreprise. La chambre des métiers propose aussi un catalogue de formations pour aider les chefs d'entreprise artisanales à gérer leur entreprise. Les formations s'articulent autour des modules de formation suivants : le commercial/marketing/vente, la gestion/finance/comptabilité, les relations et ressources humaines, communiquer en anglais, organisation/gestion de production/qualité-sécurité-environnement, informatique/Internet/réseaux sociaux, gestion et administration de l'entreprise et création reprise ou direction d'entreprise. Certains dirigeants ont vu une utilité à ce stage obligatoire, « *Malgré que je connaissais l'entreprise avec mes parents, mais j'ai fait le stage deux semaines. Et mine de rien, ça m'a apporté. Première semaine, c'est bien, deuxième semaine, ça commence un peu à être gonflant...* » (Peint1), d'autres, non : « *Et en fait, il s'est avéré que les personnes qui les formaient, c'étaient des anciens chefs d'entreprises qui avaient coulé leur boîte, tu vois ce que je veux dire ? Mais bon cette solution là qu'ils peuvent apporter aux jeunes entrepreneurs, ça n'apporte rien et ça enfonce un peu des portes ouvertes* » (Bij1).

Le rôle du maître d'apprentissage, dirigeant propriétaire, dans l'acquisition des compétences par le jeune apprenti, est primordial. Ce système rencontre pourtant ses limites. Une forme d'altération conduit à remettre en question la qualité de cet apprentissage. En effet, pour des raisons économiques, les centres de formation raccourcissent le temps de formation en réduisant notamment, les volumes horaires consacrés à la pratique du métier, et se déchargent sur la responsabilité du « *patron* » en entreprise. Les jurys d'examens, eux-mêmes composés de dirigeants propriétaires, alertent sur le niveau technique des jeunes diplômés. « *On forme des gens pour un examen, on leur donne un examen....On leur crée une illusion car on leur fait croire qu'ils ont un métier entre les mains* » (Marf1). « *Ca a vachement baissé en 10-15 ans. Je suis allé corriger l'année dernière, il y en avait que deux qui avaient au-dessus de la moyenne. Le prof, il m'a dit, ah non, tu refais tout le tour des cabines, et tu mets des notes un peu plus positives parce qu'ils vont tous redoubler. Ecoute, moi, je lui ai dit, tu ne laisserais pas ça chez un client, franchement ? Quand je corrige un CAP, c'est comme si j'allais chez un client où un de mes gars avait fait le chantier et si il y a un truc qui ne va pas, moi, je lui dis, tu refais, on ne va pas laisser....Si moi, je le vois, le client va le voir, donc* » (Peint1). De fait, les centres d'examens deviennent moins exigeants auprès des candidats afin de garantir des flux significatifs de recrutement. Les dirigeants propriétaires subissent directement les conséquences avec des jeunes apprentis qui leur coûtent de plus en plus cher, mais qui sont de moins en moins bien formés. Ces jeunes s'installent et créent une mauvaise image du métier. « *Même si on est diplômé....on se rend compte que l'on est très, très léger....On sait à peine ferrer. Un cheval se ferre normalement en 45*

minutes et il nous faut 2 heures » (Marf1). La problématique réside quand ces mêmes jeunes apprentis deviennent, à leur tour, maître d'apprentissage. « Si on tombe chez un patron mauvais, le patron fait reproduire ce qu'il fait tous les jours, donc...il fait faire des trucs hors normes » (Marf1). « Je trouve que le niveau a vachement baissé. Mais, ça, ce n'est pas du fait des gamins, c'est du fait de ceux qui transmettent, et bien, ça vient de là. Moi, on m'apprend à peindre, je vais suivre les conseils de celui qui me les a donnés » (Peint1).

Dans le même ordre d'idée, si les dirigeants propriétaires artisans se sentent légitimes dans leur pratique professionnelle qu'ils transfèrent avec passion, dans la majorité des cas, le dirigeant propriétaire en tant que maître d'apprentissage, transmet rarement des compétences managériales. « *Dans l'apprentissage, on apprend un métier, c'est tout. L'entreprise, non, rien du tout. C'est sur le terrain... » (Pât2). Ainsi, il ne supplée aucunement à la déficience des référentiels de formation concernant ces compétences managériales. « C'est au turbin. Les sous, il ne faut pas trop en parler de ça. Je ne savais même pas quel chiffre d'affaires il (parle de son maître d'apprentissage) faisait... » (Boul1) ; « Le savoir-faire mais gérer non » (Trait1). Les contraintes institutionnelles, notamment chez les apprentis, accentuent les difficultés de la transmission des compétences. L'observation participante avec le cas Boul1 nous a permis de constater que les apprentis ne peuvent pas légalement embaucher avant 5 heures du matin, empêchant tout transfert des compétences fondamentales (la plus grande partie de la production du pain est réalisée de 1 h à 5 h du matin). « Alors, c'est pareil, les apprentis en couvreur, vous n'avez pas le droit de leur faire monter plus de 3 marches....Alors, il faut descendre la couverture pour....Non, mais attendez. Mais, on marche vraiment sur un autre monde. Moi, je dis, les mecs qui font les lois à l'heure actuelle, ils n'ont jamais bossé.... Ils ne sont jamais venus sur le terrain. Jamais, jamais, jamais » (Mac2). Si le maître d'apprentissage ne transmet pas l'ensemble des compétences, c'est pourtant lui qui joue un rôle déclencheur dans l'installation de l'apprenti. « C'est mon patron qui m'a donné le feu vert et qui m'a dit que j'avais le potentiel pour m'installer » (Marf1).*

« On fait de la maçonnerie de père en fils depuis 4 générations. La 4^{ème} génération est avec moi » (Mac2). Une particularité réside dans le transfert des compétences par tradition familiale (Mac2, Bij1, Peint2, Bij1....). L'étude qualitative a montré que deux dirigeants propriétaires artisans sur trois ont un lien de filiation avec le métier, l'artisanat ou le milieu de l'entrepreneuriat¹³¹. Cette pratique héritée permet l'acquisition de compétences techniques. « Il est tombé tout petit dans la ganache.... On a toujours fait de la pierre et on sait faire de la maçonnerie de pierres, parce que papa nous a appris à maçonner. Parce que maçonner, c'est tout un art aussi » (Mac2). « Maintenant, moi le côté, on va dire, vente pure, c'est quelque chose que je fais depuis que j'ai le nez qui dépasse du comptoir » (Bij1). « Je l'ai bien fait... si un jour, un jeune veut le faire, il peut le faire, mais bon, il faut quand même, parce que moi, j'ai plus appris avec mon grand-père qu'avec mon père. Mon père, pendant une

¹³¹ Cf. Partie 2 – Chapitre 4 – II-2-2-Profil des dirigeants propriétaires artisans des 30 entreprises artisanales

année, une bonne année, parce que même mon père malade, on arrivait à faire tourner la scierie quand même. C'est là que j'ai appris, parce que je n'aurais pas appris.... » (Scieur 1). « Maman m'a expliqué des trucs par rapport à la gestion d'entreprise » (Peint1). Cet héritage facilite également l'intériorisation d'une culture entrepreneuriale. « C'est dans la famille qu'on est comme ça. Mes parents sont agriculteurs » (Bouch2). « On a toujours été dans le milieu de l'artisanat parce que mon arrière grand-père était maçon et mon arrière-arrière grand père était sabotier. Du côté de mon papa. Donc, tu vois, je pense qu'il y a une culture de l'artisanat » (Imprim2).

« Malheureusement, sur la gestion de toutes petites structures, alors je vais parler des structures qui nous concernent.....Il faut être assez humble, on s'enrichit de ses erreurs, il y a aucun organisme de formation qui forme sur la gestion en France.....Je pense que d'un point de vue d'éducation, de gestion d'entreprise, on a énormément à apprendre et on a énormément de choses à mettre en place » (Bij1). A défaut de transfert de compétences par filiation, par la formation ou par le maître d'apprentissage, l'acquisition des compétences individuelles renvoie à l'apprentissage par l'expérience, par l'accumulation de nouvelles compétences dans l'action. Les dirigeants propriétaires acquièrent donc des compétences managériales en apprenant de leurs succès et de leurs échecs et en adaptant au fur et à mesure leurs stratégies. « (A propos du transfert des compétences managériales par son maître d'apprentissage) Absolument rien, j'ai appris sur le tas. Ca, c'est un gros problème » (Pât1). « Je suis un autodidacte sur pas mal de choses. Oui, j'ai appris tout seul tout ça » (Peint1). Le capital des compétences se constitue, ainsi, dans le temps, par l'autoformation. «La principale formation que l'on a, au quotidien, c'est de se remettre en question tous les jours » (Marf1). Ce processus d'acquisition des compétences individuelles est continu. « Au début, on n'a pas l'expérience, mais si on ne commence pas, on n'a pas. Donc, il faut savoir prendre des risques, on ne peut pas.....si on ne prend pas de risque, on arrive à quoi, c'est tout plat. Je pense que les hauts et les bas font partie de notre existence et qu'il faut passer par là, et qu'il faut accepter de passer par là.... on mesure peut-être mieux sa faisabilité aussi avec l'expérience » (Peint2).

En définitive, les métiers artisanaux se définissent par un apprentissage dans l'action. « Nous en maréchalerie, il n'y a pas de livre! » (Marf1). « Le transfert, nous, se fait par la main, pas par les livres » (Peint1). « C'est un métier qui est dans la répétition empirique et puis avec le temps, il y a une certaine maturité qui s'installe....On prend plus de risques, on prend plus confiance, on s'aventure sur des choses plus compliquées sur le plan technique mais aussi dans la gestion» (Marf1). La capacité intellectuelle du dirigeant propriétaire à se remettre en question conditionne l'acquisition de nouvelles compétences. Maglaive (1990) expose que « C'est en acceptant de faire et en faisant (savoir-être) que l'on devient capable de faire (savoir-faire) et de penser (savoir) ». Un enchaînement, en boucle, s'instaure

autour de la prise d'informations, l'analyse, la préconisation et la mise en œuvre. Ce processus permanent de retour réflexif permet au dirigeant propriétaire de remettre en question son travail, de l'améliorer et surtout de le mémoriser. La fonction de stockage est essentielle dans l'exercice du métier. « *Il faut constamment observer, retenir....Ce qui est important, c'est de toujours bien retenir le travail que l'on a fait....pour s'en souvenir 6 semaines après pour regarder le résultat de la première intervention....C'est grâce à ça qu'on instaure une évolution empirique...et que l'on fait appel aux expériences passées* » (Marf1). Ce processus intellectuel évolue davantage lorsque le stock de compétences, acquis par l'expérience professionnelle, s'étoffe. « *L'artisan intellectuel* » de Mills (1967) construit lui-même sa théorie et sa méthode en les fondant sur le terrain. C'est le principe même de l'apprentissage dans l'action, du « *c'est en faisant que l'on apprend* », principe si cher à l'artisanat (Richomme, 2006). De fait, moins le dirigeant propriétaire sera confronté aux compétences managériales, moins il prendra conscience de ses lacunes, moins il sera réceptif à la formation et aura l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences dans l'action. « *C'est un peu empirique parce que c'est avec l'expérience qu'on se dit « ça j'ai fait, il faut plus faire »....c'est en tirant des bilans* » (Marf1). Le dirigeant propriétaire Pât1 a eu ainsi l'occasion, antérieurement, de monter une première affaire pour le compte de son conjoint. « *Et c'est là qu'arrive l'étape du fleuriste. Voilà, j'ai rencontré quelqu'un et je l'ai accompagné dans son entreprise* » (Pat1). Le cas Boul2, éclaire encore davantage sur la capitalisation des compétences techniques et managériales lors de la gestion de leur première affaire pendant 7 ans. « *On était puriste, on était vraiment puriste là-bas* » (Boul2). A titre d'exemple, les expériences professionnelles antérieures de Boul2 et Pat1 ont facilité la création de leur entreprise mais aussi la sélection des partenaires (banquiers, fournisseurs...) pour mener à bien leur projet entrepreneurial.

La plupart des dirigeants propriétaires sont issus d'un « *cursus classique* », organisé autour d'une formation par apprentissage. La possibilité de se mettre à son compte dépend essentiellement, dans l'artisanat, de la connaissance de l'ensemble du processus de création ou de reprise et donc, des compétences acquises par la pratique dans une organisation similaire. Le salarié ou l'apprenti reproduit la même structure que celle qu'il quitte et forme à son tour un nouvel apprenti qui pourra prétendre gérer sa propre entité. Les individus ont une vision souvent parcellaire du métier et ne se rendent pas compte, avant de s'installer eux-mêmes, des compétences managériales nécessaires à l'exercice du métier de dirigeant propriétaire artisan. Le stage d'installation, obligatoire, prodigué par les chambres de métiers représente souvent le premier contact avec la réalité de la gestion d'entreprise. L'acquisition de nouvelles compétences dépendra donc de la capacité intellectuelle du dirigeant propriétaire artisan à effectuer un retour réflexif sur sa situation professionnelle. Il apprend ainsi dans l'action, utilise les compétences acquises et en acquiert d'autres, en combinant ses différentes compétences au gré des nouvelles situations qui se présentent. Les compétences du dirigeant propriétaire jouent un rôle déterminant sur la pérennité de l'organisation. Un dirigeant

propriétaire artisan agira avec compétence en combinant ses compétences techniques et managériales dans des situations professionnelles inédites qui lui permettent de consolider la pérennité de son organisation. La capacité à agir avec compétence s'illustre particulièrement dans l'art du dirigeant propriétaire de composer et d'arbitrer entre ses compétences techniques, ses compétences managériales et les contraintes de l'environnement. Ce processus continu engage également la capacité du dirigeant propriétaire artisan à solliciter des ressources externes, notamment, des communautés de pratiques plus ou moins formelles. La carence des compétences techniques ne se pose pas chez le dirigeant propriétaire artisan, formé majoritairement via l'apprentissage et reconnu par ses pairs dans l'exercice pratique de son métier de main. En revanche, l'absence de compétences managériales, du fait notamment de formations inefficaces, impose au dirigeant propriétaire artisan de trouver d'autres moyens. La solution la plus courante consiste à opter pour la délégation sur un tiers partie prenante de l'entreprise (conjoint collaborateur, salarié) ou à solliciter ses réseaux personnels (aidant familial compétent) et professionnels (comptable, organismes de conseils, institutionnels, communautés de pratiques, plus ou moins formelles). Ce sera l'objet de la prochaine section.

II-2. De la délégation des compétences techniques et/ou managériales

« Ma mère me l'avait dit et je ne le comprenais pas, j'étais plus jeune. Elle me dit, on en brasse de l'argent, on en brasse. Et bien, oui, brasser, j'ai compris depuis. Ça arrive, mais à peine c'est arrivé, ça repart. Alors, c'est agaçant parce que je serai plus à l'aise si j'avais quelqu'un pour suivre d'un peu plus près ma compta » (Amb1).

La précédente section a confirmé les résultats de la revue de littérature concernant la nécessaire polyvalence du dirigeant propriétaire dans ses rôles de producteur et de gestionnaire. Le dirigeant propriétaire artisan doit ainsi faire preuve d'un réservoir de compétences individuelles techniques mais aussi de compétences managériales. La délégation de compétences constitue, dans cette optique, un enjeu majeur dès lors que certaines compétences font défaut au dirigeant propriétaire ou qu'il ne dispose pas de temps pour s'y consacrer. L'objectif de cette section est de comprendre les différentes options possibles de délégation, compte tenu du fait que cette dernière est susceptible de s'exercer à différents niveaux. Les compétences organisationnelles concernent les conjoints collaborateurs impliqués ou les salariés. Les compétences environnementales concernent les compétences que le dirigeant propriétaire peut solliciter en dehors de son organisation, le comptable, son réseau professionnel ou personnel, par exemple.

L'étude comparative des 30 cas de notre étude qualitative nous a permis de détecter 4 scénarios possibles que le tableau ci-dessous expose.

	Délégation des compétences techniques (CT ¹³²)	Délégation des compétences managériales (CM ¹³³)
Scénario 1 « <i>Chacun son métier</i> »	Faible (ou nulle)	Forte (ou totale)
Scénario 2 « <i>Je ne peux pas tout faire</i> »	partielle	Partielle
Scénario 3 « <i>Un seul chef à bord</i> »	Faible (ou nulle)	Faible (ou nulle)
Scénario 4 « <i>Je suis un chef d'entreprise artisanale</i> »	Forte (ou totale)	Nulle

Tableau n°63 : Délégation des compétences techniques et/ou managériales

Le scénario 1, « *Chacun son métier* » est marqué par une forte délégation des compétences managériales et une faible délégation des compétences techniques. Les dirigeants propriétaires confient entièrement la gestion de leur entreprise à un tiers ou s'enferment dans la pratique de leur métier. Le scénario 2, « *Je ne peux pas tout faire* » se traduit par une délégation partielle des compétences techniques et managériales. Le dirigeant propriétaire s'oblige à déléguer et le vit plus ou moins bien. Le scénario 3, « *Un seul chef à bord* » caractérise l'absence (ou quasi-absence) de délégation des compétences techniques ou managériales. Le dirigeant propriétaire artisan ne délègue aucune compétence et le vit soit comme une charge soit comme un atout. Enfin, le scénario 4, « *Je suis un chef d'entreprise artisanale* » qualifie une forte délégation des compétences techniques et une absence de délégation des compétences managériales. Le dirigeant propriétaire œuvre pour un développement de sa structure par attrait pour le défi ou pour le bien-être de ses salariés. Chacun des quatre scénarios a ensuite été décliné en deux variantes, suivant le degré plus ou moins fort de délégation des compétences techniques et des compétences managériales.

II-1-1. Scénario 1 : « *chacun son métier* »

DELEGATION Compétences managériales	+	DELEGATION Compétences techniques	-
--	---	--------------------------------------	---

Le scénario « *chacun son métier* » se caractérise par un dirigeant propriétaire qui s'investit davantage dans la pratique de son métier. Le dirigeant propriétaire se définit ici en référence à son métier (boulangier, bijoutier, maçon ou maréchal-ferrant) davantage qu'il ne se réfère à une définition fédératrice du chef d'entreprise artisanale. Si le dirigeant propriétaire ne veut pas déléguer ses compétences

¹³² CT = Compétences Techniques

¹³³ CM = Compétences Managériales

techniques sur un tiers, il délègue toutefois ses compétences managériales. Deux variantes peuvent définir le scénario 1 : « *Chacun son métier.....tout est du ressort d'un tiers* » et « *Chacun son métier....la tête dans le guidon* ».

- « **Chacun son métier....tout est du ressort d'un tiers** »

Ce cas de figure se caractérise par l'absence de vision générale du dirigeant propriétaire artisan quant à la gestion générale de son entreprise. Il se concentre sur la partie productive sans développer de vision à long terme. Les raisons de ce comportement renvoient à un amour inconditionnel pour le métier, une méconnaissance ou un désintérêt pour les compétences managériales et la facilité à déléguer sur un tiers évalué comme compétent (conjoint collaborateur ou aidant familial). Les dirigeants propriétaires concernés apparaissent dépourvus de compétences managériales.

Les cas illustratifs de ce type de comportement sont : Bouch2, Bouch1, Bij2, Marf2, Amb2, Trait1. Les cas Bouch2, Amb2 et Trait1 sont marqués par la complémentarité des compétences des conjoints, tout deux parties prenantes dans l'entreprise. « *Ah non, après, chacun a sa partie mais après on a chacun différentes façons de voir les choses. Après, pour penser à l'avenir.... on le voit dans le même sens. Donc, on est d'accord* » (Bouch2). Les dirigeants propriétaires Bouch2, Amb2 et Trait1 se concentrent sur la partie productive et leurs compétences techniques. Leurs conjoints ont acquis des compétences managériales par formation (Amb2, Bouch2) et/ou par expérience professionnelle (Trait1, Amb2, Bouch2). « *Comment on est organisé, c'est tout simple. Donc, on est 3, nous 2 et une salariée. Ma femme est 95 % du temps sur la route. C'est elle qui va principalement, sur les grandes destinations....elle connaît énormément de destinations. Et puis après, les 5 % restant, un petit peu de papiers avec moi, un petit peu de facturation et c'est le minimum parce que ce n'est pas son truc. Et puis, moi, on va dire, que.....ça va être 40 % de papiers et 60 % de route. Grosso modo...* » (Amb2). Le cas Bouch1 correspond à une répartition des compétences identique. Les dirigeants propriétaires, bouchers de métier, se concentrent sur la partie productive, renvoyant les compétences managériales sur leurs conjoints. Cette répartition des compétences porte également la marque de l'héritage familial, issue du père et du grand-père. Le fonctionnement antérieur, ainsi transféré, est reconduit dans la structure actuelle, sans remise en question. Enfin, Bij2 et Marf2 se caractérisent par la délégation des compétences managériales sur un tiers indépendant de l'entreprise (contrairement aux cas Bouch1, Amb2 et Trait1). Bij2 et Marf2 ont ainsi délégué les compétences sur leur conjoint (Bij2), comptable, et leur père (Marf2), expert comptable. « *En fait, au niveau de la paperasse, je n'ai jamais eu à faire quoi que ce soit...actuellement, je ne fais rien, enfin, je ne fais rien....Je fais des chèques, je reçois mes factures, je les trie par mois... je m'occupe de la facturation pour mes clients...et c'est tout ce que je fais. J'envoie le tout à mon père et il se débrouille* » (Marf2). Dans tous les cas observés, on constate une acceptation conjointe de la répartition des compétences techniques et des compétences managériales.

La conséquence principale de cette délégation est de conduire à l'absence de visibilité sur la gestion générale. Les parties « *production* » et « *gestion* » restent cloisonnées. De plus, la délégation totale des compétences managériales conduit le dirigeant propriétaire à transférer la gestion de son entreprise sur un tiers qu'il estime compétent. Toutefois, du fait de son désintérêt ou de sa méconnaissance, il n'est pas réellement en capacité d'évaluer les compétences du tiers en question. Son évaluation semble reposer davantage sur la confiance et la relation de proximité qu'il entretient avec lui, plutôt qu'une évaluation rigoureuse des compétences. « *On fait confiance, parce qu'on y connaît rien....et résultat....Il y a des situations très compliquées parce qu'il y a des charges qui n'ont pas été provisionnées....et résultat, vous devez 40 000€. Je pense que c'est important, savoir se faire bien conseiller, bien savoir s'entourer...* » (Marf2).

- « **Chacun son métier.....la tête dans le guidon** »

Ce cas de figure est marqué par un pilotage à vue de la structure par le dirigeant propriétaire. Le cloisonnement entre « *la production* » et « *la gestion* » est, là aussi, très important. Le dirigeant propriétaire confie la gestion de son entreprise à un tiers parce qu'il ne s'estime pas en légitimité de l'assumer lui-même ou parce qu'il élabore une répartition de principe des compétences, dans le cadre d'un fonctionnement d'entreprise avec un conjoint collaborateur. Se sentant davantage légitime dans la partie productive, le dirigeant propriétaire confie alors totalement les compétences managériales à un tiers. Les raisons de ce comportement sont relativement proches du cas précédent. Elles renvoient d'abord à la façon dont le dirigeant propriétaire artisan se représente son identité professionnelle, indissociable à ses yeux de la pratique du métier. Le dirigeant propriétaire artisan peut également considérer ne pas avoir la légitimité pour exercer des compétences managériales, ou, plus simplement, ne pas s'y intéresser (phobie des chiffres....). Cette répartition des compétences techniques et usages s'inscrit le plus souvent dans des routines de fonctionnement qui se sont sédimentées avec le temps.

Un cas semble refléter ce type de situation : Boul1. Le dirigeant propriétaire Boul1 dispose d'un diplôme équivalent à un Brevet de Maîtrise (diplôme de niveau III). Il a donc acquis davantage de compétences managériales dans le cadre de sa formation initiale qu'un dirigeant propriétaire titulaire d'un CAP. « *Enfin, je vois quand même un peu mieux par rapport à quelqu'un qui a juste un CAP et qui s'installe....Pour arriver à faire des prévisionnels, c'est plus intéressant d'être formé* » (Boul1). Il affirme clairement son aversion pour les chiffres. Boul1 délègue entièrement ses compétences managériales sur sa conjointe, qui n'a jamais été formée ni eu d'expérience professionnelle dans la gestion d'entreprise, sans s'assurer qu'elle détient effectivement ces compétences. « *Elle a fait un BAC SMS. Elle voulait faire pas pharmacienne, mais préparatrice. Elle avait trouvé un patron et en fait son patron l'a lâché au dernier moment. Donc elle n'a pas pu faire sa formation. Elle a fait des petits boulots et je lui ai proposé d'être à notre compte. Elle a accepté et en avant* » (Boul1). Il accorde le même crédit, la même confiance, à son

comptable puisque qu'il lui a été recommandé par ses pairs (fédération des Boulangers). « *Notre comptable, en fait, elle fait partie de la fédération des boulangers de Vendée..... Je lui envoie tout, je lui fais toutes mes feuilles, je fais ma feuille du mois, je lui envoie à la fin du mois, avec toutes mes factures payées, les factures que moi j'ai éditées* » (conjointe de Boul1). « *Sinon tout le reste, on donne tout au comptable et puis elle se débrouille. Et puis, elle n'est plus toute jeune (parle de la comptable), c'est comme ça, il faut faire comme ça.... Elle a dit, il faut faire une EI, on n'a dit, bon, on va faire une EI..... On se repose vachement..... Elle nous dit, il faut faire comme ça, on fait comme ça* » (Boul1).

La conséquence de la délégation tient ici au clivage marqué entre les volets technique et gestionnaire qui conduit à un fonctionnement sous-optimal de la structure. La stratégie se construit alors « *chemin faisant* », dans l'action, au gré des opportunités et contraintes qui se dessinent. « *Il y a des cas, graves, où l'artisan délègue complètement la partie gestion à son comptable ou à son conjoint....Ca c'est dangereux. Parce que quand l'entreprise débute, et puis quand elle démarre bien, on embauche, je vais être méchant, mais c'est souvent la femme, qui est bien souvent incompetente et c'est le début des problèmes* » (Elec1).

⇒ **Comparaison entre les cas** : Les deux variantes du scénario 1 ont en commun la délégation des compétences managériales. Il en découle une absence de visibilité sur la gestion générale de l'entreprise. Le dirigeant propriétaire se concentre sur son rôle de producteur et ses compétences techniques. Le dirigeant propriétaire n'évalue pas les compétences des tiers auxquels il délègue et accorde une légitimité de convenance personnelle fondée sur le degré de proximité de la relation (son conjoint, un membre de sa famille) ou sur la reconnaissance de la communauté de ses pairs. La variante « *tout est du ressort d'un tiers* » confère consciemment une légitimité aux compétences du tiers. Dans la variante « *la tête dans le guidon* », le dirigeant propriétaire ne projette pas de légitimité dans les compétences du tiers ; il préfère fonctionner avec des œillères et ne pas concevoir la gestion de son entreprise.

II-1-2. Scénario 2 : « *je ne peux pas tout faire* »

DELEGATION Compétences managériales	+/-	DELEGATION Compétences techniques	+/-
--	-----	--------------------------------------	-----

Le scénario « *je ne peux pas tout faire* » définit un dirigeant propriétaire conscient que les particularités de ses rôles de « *producteur* » et de « *gestionnaire* » ne lui permettent pas d'assumer de façon efficiente les deux rôles. La délégation des compétences s'impose alors à lui. Certains dirigeants propriétaires vivent cette nécessaire délégation comme une contrainte. Les dirigeants propriétaires du « *je ne peux pas tout faire* » se distinguent ainsi par leur inclinaison, plus ou moins grande, à envisager la délégation comme un atout pour leur affaire.

- « **Je ne peux pas tout faire....donc je suis obligé de déléguer** »

Ce cas définit la situation d'un dirigeant propriétaire qui « *suit tout de loin* ». Contrairement au scénario 1, le dirigeant propriétaire maîtrise les compétences techniques et managériales. Il conserve à l'esprit la vision générale de la gestion et de la santé financière de son entreprise mais considère qu'il est plus rentable pour son organisation de payer une personne compétente afin d'assurer les formalités administratives et comptables de son entreprise. L'absence de fonctions support et le manque de temps plaident en faveur de ce choix. Le dirigeant propriétaire délègue, de façon partielle, ses compétences techniques et/ou ses compétences managériales sur les salariés (ou un aidant familial) ou le comptable.

Les cas illustratifs de ce type de comportement sont : Info2, Coiff1, Coiff2, Amb1, Scieur2, Imprim2, Bij1, Boul2, Peint2. Ces différents dirigeants propriétaires ont tous la double compétence technique/managériale. La délégation des compétences s'opère partiellement. Par exemple, Bij1, au-delà de ses diplômes liés à son métier de bijoutier, est titulaire d'un BTS Négociation et Relations Commerciales et bénéficie de l'expérience de filiation. Il a choisi de déléguer une partie de ses compétences managériales sur ses vendeuses et une partie de ses compétences techniques sur son ouvrière. « *On est en réglage mais c'est établi. Donc là actuellement, j'ai une personne à plein temps avec moi, à l'atelier.....Elle est encore fraîche d'un point de vue du sertissage, mais elle est bien confirmée..... Après, j'ai deux personnes en boutique, donc elles ne me font pas que la boutique, elles me font le réassort, mon relationnel fournisseur...Elles traitent toute cette partie sous-traitance liée au service. Elles me rangent les factures...Quand la marchandise arrive, elles la rentrent en stock. Elles me classent les BL. Elles font les rapprochements, factures, BL.....le livre de police atelier, lié à la fabrication, qui est manuscrit, ça c'est moi.....c'est moi qui suis responsable. Tout le monde doit savoir faire à peu près tout. Bon, sauf, la partie atelier, bien sûr...* » (Bij1). Boul2, Scieur 2 délèguent une partie de leur production sur leurs salariés, du fait de contraintes physiques (Scieur2) ou de l'amplitude horaire du métier (Boul2). « *Elle (sa femme) est à la récupération des planches derrière. Bon, il faut savoir que je prends une personne en auto entreprise..... Pour tout ce qui est grosse charpente, et tout..... Il y a quand même du travail qu'une femme ne peut pas faire. Après, c'est elle qui s'occupe des piquets de chantier.....* » (Scieur2). Dans le même état d'esprit, Info2 délègue uniquement une partie de ses compétences techniques, en raison de l'expérience qu'exige sa clientèle professionnelle. Il a choisi de confier la responsabilité de la clientèle des particuliers à son salarié (son frère). La différence entre Info2 et Bij1 tient au temps passé par le dirigeant propriétaire pour transférer ses compétences techniques auprès des salariés. Bij1 considère qu'il s'agit d'un investissement à long terme, afin de pouvoir déléguer l'intégralité de ses compétences techniques. Cet enjeu de transmission renvoie également, à ses yeux, à une responsabilité morale à l'égard de ses salariés. « *On a un devoir de transmission, c'est un devoir, on est à deux doigts de l'obligation. Parce qu'il y a des*

personnes qui vont dire, on ne va pas prendre un apprenti parce qu'on ne va pas tout leur dire, on va former les concurrents. Moi quand j'ai repris, il y a des clients que j'ai perdus parce que ma gueule ne leur convenait pas, par rapport à mon père mais par contre, il y en a que j'ai gagnés..... Et pareil, il y a un moment donné, je pense que l'on est meilleur quand on a quelqu'un qui pousse derrière » (Bij1).

Imprim2 a choisi de déléguer la conception graphique à sa salariée qu'il a choisie aussi pour cette spécificité lors de son recrutement. Peint2, Coiff1, Coiff2 et Amb1 exercent des compétences techniques, identiques à celles de leurs salariées. Afin de préserver une qualité des prestations pour sa clientèle, Coiff2 a décidé d'elle-même de former ses salariées actuelles en tant qu'apprenties, avant de les intégrer. Concernant les compétences managériales, Info2, Coiff1, Coiff2, Amb1, Imprim2 ont fait le choix de se centrer sur la partie « *production* » dans leur fonctionnement, en reportant la partie comptable et administrative sur le « *comptable* ». Coiff2 exprime clairement lors de notre journée d'observation qu'il est plus rentable pour elle de se limiter à la partie technique du métier et de déléguer la gestion à un tiers qui en a les compétences. « *C'était une volonté par contre pour moi tout de suite. Je savais déjà que la comptabilité, ça ne me plairait pas. Avec le DUT...j'avais des notions sur la compréhension mais ça ne vous....enfin, vous allez voir un expert comptable et puis, il vous explique tout. Tout ce que vous avez besoin de savoir, il vous l'explique. Ce n'est pas que c'est très compliqué mais c'est très fastidieux de rentrer tout ça et puis, il y a des moyens logiciels aujourd'hui de traiter toutes ces informations, donc. L'expert comptable étant équipé, il fait tout » (Info2). « Alors, au tout début, les premières années.... je faisais pas mal de choses. Et, en fait, on a eu quelques petits soucis avec eux. Donc, on a changé, maintenant on est au centre de gestion spécifique coiffure. Donc, la comptable, vraiment, elle est....elle connaît toutes les dernières lois en coiffure, elle connaît vraiment tout, donc du coup, c'est elle qui fait tout...Et en fait, financièrement, ça ne me revient pas plus cher à l'heure actuelle. Et, elle fait tout » (Coiff1). Ce choix résulte d'une démarche délibérée de leur part. Boul2, Scieur2 et Bij1 ont, eux aussi, fait le choix de déléguer les compétences managériales sur leur conjoint (salariées dans la structure, Scieur2, Boul2) ou leurs salariées (les vendeuses, Bij1) ou un « *aidant familial* » (sa sœur, Peint2) et le « *comptable* ».*

Une des conséquences de la délégation, fut-elle partielle, réside dans l'aptitude à évaluer les compétences managériales d'un tiers.

- **« Je ne peux pas tout faire.....mais la délégation des compétences techniques est quasi-impossible »**

Cette variante est proche de la première, à la différence près que les compétences techniques sont quasi impossibles à déléguer. Le dirigeant propriétaire délègue alors une partie des compétences managériales, tout en conservant une visibilité sur la gestion générale de son entreprise. La difficulté de la délégation des compétences techniques tient à la pénurie de ressources humaines qualifiées en

raison, principalement, des contraintes physiques du métier et de la spécificité des compétences techniques (enjeu de la forte personnalisation du savoir-faire dans la relation avec la clientèle).

Deux cas illustrent cette variante du scénario 2 : Marf1 et Scieur1. Marf1 et Scieur1 bénéficient tous les deux d'une compétence technique spécifique, difficilement transférable, du fait de la relation personnalisée avec la clientèle et de la difficulté à trouver un tiers pour transférer cette compétence. *« Mais, Il y a quand même des contraintes. Et puis, c'est un métier assez dangereuxTu sais, dans le bois, il y a dès fois, des petites échardes qui...Ca m'est arrivé moi dès fois, la lame accroche dedans et la lame, elle vole.....C'est très, très dangereux, c'est un outil....En bûcheronnage, on ne trouve plus personne »* (Scieur1). Cette compétence technique est une compétence stratégique pour le fonctionnement de leur structure. *« C'est très dur de trouver quelqu'un avec la même main donc cette personne....Après avoir essayé plusieurs personnes aujourd'hui diplômées, je me rends compte que c'est voué à l'échec car c'est des personnes qui travaillent lentement, approximativement donc beaucoup d'erreurs d'aplomb, de ferrage, et sur des chevaux de sport avec une clientèle haut de gamme, ça ne peut pas fonctionner donc en fait ce serait démolir d'abord l'image de l'entreprise, ce serait augmenter les charges de l'entreprise avec pas forcément le chiffre d'affaires qui va en face et ce serait prendre d'énormes risques du coup car cela pourrait m'amener à être obligé de regagner la confiance auprès des clients... »* (Marf1). Marf1 et Scieur1 délèguent donc une partie de leurs compétences managériales, la gestion administrative et comptable, sur leurs conjoints respectifs, salariée de la structure (pour Scieur1), *« aidant familial »* pour Marf1 et leurs *« comptables »*. *« Elle était couturière, à la chaîne. Et puis, et bien, après, elle est rentrée en congé parental. Et puis, quand elle a terminé son congé parental, c'est le comptable qui a dit, c'est vrai que dans les papiers, il y a tellement de choses à faire. Parce que moi, tout ce qui est administratif, je n'y touche pas.... Il y a le fait de vouloir travailler mais après, il faut être au courant de la gestion, un peu. Par contre, tout ce qui est administratif, ça....Elle se débrouille. Elle gère bien son truc et puis après....bon après, il faut se faire confiance. Parce que c'est simple, je serais tout seul.....Mais, je serais tout seul, admettons, c'est que je serais célibataire, j'en ferais peut-être moins ou j'en sais rien mais c'est prenant quand même. Parce que pour moi, tout ce qui est administratif, pour moi, ça m'intéresse beaucoup moins que faire le travail et les papiers que j'ai à faire »* (Scieur1).

La conséquence principale réside ici dans la dépendance de l'organisation aux compétences du dirigeant propriétaire. La production et le chiffre d'affaires de l'organisation dépendent du dirigeant propriétaire et de ses capacités productives. Ainsi, Scieur1 a eu une problématique de santé qui l'a obligé à rester deux semaines à l'hôpital. Sa femme, conjointe collaboratrice, a pu honorer les commandes réalisées, en terme de production et continuer à gérer la structure. En revanche, sans délégation des compétences techniques, le dirigeant propriétaire a pris

énormément de retard sur la production. Il en va de même pour les problématiques de transmission de l'entreprise, du fait de la forte personnalisation de la relation entre le dirigeant propriétaire et l'organisation

⇒ **Comparaison entre les cas** : Les deux variantes ont en commun la délégation partielle des compétences techniques et/ou managériales. Le dirigeant propriétaire est conscient qu'il ne peut tout faire seul. Il délègue alors ses compétences techniques ou managériales sur des tiers salariés ou aidants familiaux et/ou le comptable. Le dirigeant propriétaire conserve la partie productive dans tous les cas et une visibilité sur la gestion globale de son organisation. La distinction entre les deux cas vient du fait de l'absence de personnes compétentes ou d'une relation personnalisée avec la clientèle empêchant la délégation des compétences techniques.

II-1-3. Scénario 3 : « un seul chef à bord »

DELEGATION Compétences managériales	-	DELEGATION Compétences techniques	-
--	---	--------------------------------------	---

Le scénario « un seul chef à bord » définit un dirigeant propriétaire qui ne délègue ni ses compétences techniques, ni ses compétences managériales. A une exception près, les dirigeants propriétaires travaillent seuls dans leur organisation, sans salarié, par volonté ou non. Deux variantes peuvent définir le scénario 3 : « *Un seul chef à bord.....tout repose sur mes épauleset j'adore* » et « *Un seul chef à bord.....tout repose sur mes épauleset ça me pèse* ». La distinction entre les deux variantes s'illustre dans la perception qu'ont les dirigeants propriétaires du degré de contrainte que représente cette non délégation.

- « ***Tout repose sur mes épaules....et j'adore.*** »

Ce cas définit la situation d'un dirigeant propriétaire qui ne délègue aucune compétence, qu'elle soit technique ou managériale. L'intégralité des fonctions de gestion et de production repose sur les épaules du dirigeant propriétaire artisan. Ce choix délibéré d'absence de délégation permet au dirigeant propriétaire de préserver une des principales motivations à la création de son entreprise : l'indépendance. Les dirigeants propriétaires concernés ont également un tropisme pour la polyvalence. Ils aiment leur métier de main mais apprécient aussi gérer leur entreprise dans son ensemble. Par-delà l'indépendance, cette absence de délégation autorise une maîtrise globale de leur organisation qui semble les conforter et les sécuriser dans leurs choix stratégiques. Même dans l'hypothèse où le dirigeant propriétaire a effectivement un conjoint, ce dernier n'a généralement pas les compétences pour suppléer le dirigeant propriétaire ou ne souhaite pas s'impliquer.

Les cas illustratifs de ce type de comportement sont : Elec2, Styl1, Imprim1, Pât1. A l'exception de Pât1, les dirigeants propriétaires artisans n'ont pas de salarié, ce qui constitue la première explication à l'absence de délégation des compétences. Pât1 reporte une partie de ses compétences techniques sur ses apprentis, parce que cela correspond aussi à ses valeurs de respect du métier et de transmission du savoir-faire. Elec2, Styl1 et Imprim1 ne se posent pas cette question du fait de l'absence de salarié dans leur structure. *« Au niveau gestion, ce n'est pas facile de tout gérer, surtout quand on est tout seul. Il faut consacrer beaucoup de temps....Ce que je fais moi aujourd'hui, c'est que je travaille la journée sur les produits, quand il fait jour, je vais travailler sur les produits et le soir, je vais travailler sur les maquettes, les devis ou les factures..... »* (Imprim1). Ils ne souhaitent, sous aucun prétexte, avoir des apprentis, compagnons ou salariés, afin de préserver leur indépendance et de faciliter, selon eux, la gestion de leur structure (absence de pression liée à la recherche de chiffre d'affaires pour amortir le coût du personnel ou plus simplement, aversion à la gestion des ressources humaines). *« Je n'ai pas d'épée de Damoclès au dessus de ma tête.... je ne vais pas me faire taper sur les doigts. Il n'y a pas de souci, c'est ça aussi l'avantage d'être son propre patron. On a une certaine liberté »* (Elec2). *« Mes motivations ? C'était le fait d'être tout seul aussi....Non, quand c'est des stagiaires...je les fais travailler sur ordinateur, donc ça ne me gêne pas. Par contre, j'aurai quelqu'un avec moi, galère. On ne peut pas prendre nos journées comme on veut, voilà, c'est ça. Moi, de toute façon, je voulais être autonome. J'aime bien travailler avec les gens mais il y a un moment donné ou à un autre où ça me gave »* (Imprim1). Le point commun entre Elec2, Styl1, Imprim1 et Pât1 est qu'ils refusent la délégation des compétences managériales, exception faite des conseils du « comptable ». *« Là, j'ai des supers conseils. Je les appelle, j'ai quelque chose de clair, net et précis. Je ne me passerais pas de mon comptable maintenant »* (Pât1). Elec2, Styl1 et Imprim1 bénéficient de « coups de main ponctuels » de leurs conjoints respectifs. Les dirigeants propriétaires considérés refusent toutefois d'impliquer davantage ces derniers qui, par ailleurs, ne le souhaitent pas (Elec2, Styl1, Imprim1) ou n'ont pas les compétences nécessaires (Elec2, Styl1, Imprim1, Pât1). Parfois, c'est le dirigeant propriétaire qui dispose des compétences managériales nécessaires, acquises par la formation ou par l'expérience (Pât1, Styl1). *« Lui (parle de son conjoint), il bosse à côté, il a son contrat. Il est en statut salarié. Lui, voilà, il fait ses horaires. Il n'a rien à voir dans l'histoire. Après, il m'épaule moralement. Il est là pour me donner un petit coup de main pour charger la voiture par exemple, voilà, mais c'est tout »* (Styl1). *« Non ma femme, elle n'intervient pas....Dès fois, je lui demande parce qu'à la longue d'être sur la même chose, on n'a plus d'idées, on ne sait plus. Après, c'est bien de faire appel à une femme, parce qu'elles ont de bonnes idées aussi... »* (Imprim1). *« Et j'ai mes parents qui sont venus. La première année, ils sont venus. On les appelait les roumains. C'est-à-dire que eux, ils travaillaient en restauration... ils faisaient leurs journées, donc, soit ils venaient avant, soit, ils venaient après. Mais, on est des fous dans la famille, je crois qu'on aime ça en fait »* (Pât1). Le dirigeant propriétaire Pât1 refuse d'accroître l'implication de son conjoint en charge de la vente, salarié dans la structure, y

compris pour des tâches comme la gestion de la caisse. Pât1 souligne l'importance, par rapport aux salariés, de « *n'avoir qu'un seul chef à bord !* ».

La conséquence principale de cette absence de délégation réside dans la centralisation des décisions par le dirigeant propriétaire. Cela génère en effet une dépendance de l'organisation vis-à-vis du dirigeant propriétaire, tant dans son fonctionnement que dans le cadre d'une éventuelle transmission.

- « ***Tout repose sur mes épaules.....et ça me pèse*** »

Cette variante est proche de la première. Les compétences techniques et managériales reposent sur les seules épaules du dirigeant propriétaire. Le dirigeant propriétaire est généralement seul et souhaite le rester, du fait de sa personnalité et de sa motivation à rester indépendant. Souvent, il manque d'un réseau pouvant le suppléer, que ce soit un aidant familial ou autre. Le dirigeant propriétaire vit alors difficilement la gestion administrative et comptable de son entreprise. Il le vit d'autant plus mal qu'il se trouve dans l'incapacité d'embaucher ou bien envisage une embauche éventuelle comme une entorse à son indépendance.

Les cas illustratifs de ce type de comportement sont : Mac1, Styl2, Info1, Pât2. Les 4 cas concernent des structures sans salarié, ce qui explique, comme la variante précédente, l'absence de possibilité de recourir à la délégation. Si Mac1, Styl2 et Info1 ont une situation maritale, seule Styl2 peut bénéficier de « *coups de main ponctuels* ». Le conjoint de Mac1 ne souhaite pas avoir des relations avec l'entreprise de son mari, du fait de son implication professionnelle à l'extérieur. Elle reste cependant solidaire du projet de Mac1. A contrario, le conjoint d'Info1 participe à la démotivation du dirigeant propriétaire, en insistant sur l'aspect chronophage et le manque de rentabilité du métier, et l'incite à interrompre son projet d'entreprise au profit d'un statut confortable de salarié. Pât2, célibataire, indique ce fait comme une faiblesse pour le fonctionnement de son entreprise, comparant ce dernier à celui de ses confrères qui s'appuient sur leurs conjoints respectifs, de manière ponctuelle ou pas. Trois dirigeants sur quatre (Mac1, Styl2, Info1) ont des statuts d'auto-entrepreneur, ce qui constitue une deuxième explication. Le dénominateur commun entre Mac1, Styl2, Info1 et Pât2 réside dans leurs compétences techniques, importantes, et l'absence de compétences managériales. Si les dirigeants propriétaires ont pu multiplier les expériences pour acquérir des compétences techniques (Styl2, Pât2), ils débutent en tant qu'entrepreneur et ne bénéficient donc pas d'expérience professionnelle. Leurs entreprises respectives existent en moyenne depuis 4 ans. Leurs parcours de formation (titulaires d'un CAP) ne leur a pas permis d'acquérir les compétences managériales nécessaires. Au-delà du lien fort au métier, les dirigeants propriétaires vivent mal la pression de la gestion de leur entreprise en solitaire. « *Et bien la paperasse, les papiers en général..... enfin, les papiers que l'on a dans la vie de tous les jours me bouffent. Tout ce qui est administratif.... Et pourtant il faut le faire.... Si je n'étais pas chef d'entreprise, je serais mieux, je n'aurais pas la contrainte de, il faut rentrer de l'argent, il faut faire les papiers, il faut*

ceci, il faut cela. Ca m'irait beaucoup mieux » (Styl2). La réaction par rapport à cette pression est commune à l'ensemble des dirigeants propriétaires mais la façon d'y apporter des solutions, différente. Mac1, conscient de ses lacunes, a décidé de faire appel à un cabinet de conseil. « Parce qu'en fait, tout ce qui est statut, gestion d'entreprise, c'est un truc qui...je ne comprends rien, ça ne me parle pas du tout, ça ne m'intéresse pas. J'essaye de m'y intéresser mais en fait, ça me barbe....Ce n'est pas mon truc. Je ne voulais pas me planter non plus, je voulais partir sur de bonnes bases. Et d'autres artisans me l'ont conseillé aussi....Pas forcément cet organisme en particulier, mais d'être suivi » (Mac1). Styl2, Pât2 et Info1 sont davantage dans une stratégie d'immobilisme et du « faire avec ».

La conséquence principale de cette variante réside dans la centralisation des décisions et la dépendance de l'organisation vis-à-vis du dirigeant propriétaire. Cela génère des tensions et autres conséquences sur la vie personnelle du dirigeant propriétaire (info1, pât2).

⇒ **Comparaison entre les cas** : Les deux variantes ont en commun l'absence de délégation des compétences managériales ou techniques. Le dirigeant propriétaire souhaite œuvrer seul. La distinction entre les deux variantes tient au fait que dans le premier cas, les dirigeants propriétaires vivent la situation de manière délibérée, principalement parce qu'ils souhaitent préserver leur indépendance et conserver l'entière responsabilité de leur organisation. Dans le deuxième cas, les dirigeants propriétaires ne peuvent déléguer sur un tiers, parce qu'il n'existe pas ou ne souhaite pas s'impliquer. La situation d'avoir l'entière responsabilité de leur organisation est alors vécue comme une contrainte.

II-1-4. Scénario 4 : « je suis un chef d'entreprise artisanale »

DELEGATION Compétences managériales	-	DELEGATION Compétences techniques	+
--	---	--------------------------------------	---

Le scénario « *je suis un chef d'entreprise artisanale* » qualifie un dirigeant propriétaire qui maîtrise à la fois des compétences techniques et managériales. La délégation concerne essentiellement les compétences techniques. Son ampleur dépend notamment de l'intensité du lien qu'entretient le dirigeant avec son métier. Le scénario 4 a la particularité de concerner des entreprises qui ont des salariés (+ de 3). La motivation principale des dirigeants propriétaires « *chef d'entreprise artisanale* » obéit soit à un objectif « citoyen » et une gestion paternaliste de leur affaire, soit à une logique opportuniste de gestion d'une affaire. Deux variantes peuvent ainsi définir le scénario 4 : « *Je suis un chef d'entreprise artisanale.....qui voit son métier comme l'opportunité de faire des affaires* » et « *Je suis un chef d'entreprise artisanale....je dois développer mon entreprise pour donner du travail à mes salariés et les faire vivre, eux, et leurs familles* ».

- **« Je suis un chef d'entreprise artisanale....qui voit son métier comme l'opportunité de faire des affaires.»**

Cette variante définit la situation d'un dirigeant propriétaire qui entretient un lien faible avec son métier. Le dirigeant propriétaire artisan délègue volontiers ses compétences techniques sur un (ou des) tiers pour se concentrer uniquement sur ses compétences managériales et la gestion de son entreprise. Ouvert sur l'environnement, il saisit les opportunités *via* son implication dans les réseaux et une veille permanente. Cela suppose pour le dirigeant propriétaire une capacité à s'entourer de personnes fiables afin de pouvoir déléguer la partie productive. Pour autant, la délégation n'interdit pas de contrôler le travail des tiers dans la mesure où le dirigeant dispose lui-même des compétences techniques. La délégation totale des compétences techniques a pour effet d'affaiblir le lien entre le dirigeant propriétaire et ses salariés. (Aucun transfert de compétences techniques n'a lieu). Cette délégation permet au dirigeant propriétaire de concentrer ses forces sur la gestion de son organisation et de développer davantage de réflexivité sur son projet entrepreneurial.

Un seul cas illustre ce type de comportement : Elec1. Le dirigeant propriétaire a décidé de déléguer l'ensemble des compétences techniques sur son équipe de salariés et, plus particulièrement, sur son « *chef de chantier* », un homme d'expérience. Le dirigeant propriétaire insiste sur l'importance et la qualité du tiers auquel il délègue les compétences techniques. « *L'entreprise, il n'y a pas de problème. Benoît fait tourner la boîte. Et puis, l'avantage de Benoît, je veux dire, tu n'as pas à surveiller, si il y a un truc, attention, c'est un peu tordu, il faut faire attention. Ou si il y a une merde, il ne va pas chercher à te la cacher ou il va te dire, j'ai fait une connerie, je n'ai pas commandé le truc, ce n'est pas grave....Mais il te le dit, tu n'as même pas à regarder entre les lignes, c'est naturel* » (Elec1). Elec1 dispose des compétences techniques pour exercer ce métier, ce qu'il a fait pendant de nombreuses années. Il peut ainsi contrôler le travail de ses propres salariés sur les chantiers, sans y participer. L'avantage est de limiter la dépendance de la structure sur le tiers en question, ici, le « *chef de chantier* ». Le dirigeant reste, malgré tout, davantage centré sur la gestion et le développement de son entreprise. Le dirigeant propriétaire réalise environ trois à quatre réunions par semaine avec son chef de chantier, prend les décisions relatives aux chantiers, à la gestion des trois salariés, s'occupe intégralement de la gestion administrative et comptable de l'entreprise. Elec1 a acquis des compétences managériales du fait de ses expériences antérieures. Il a déjà géré et développé des entreprises pour le compte de tiers. Il semble aborder la gestion de sa propre entreprise avec une grande aisance. « *Tu as des tableaux, tu as des curseurs à prendre. Si tu n'as pas le temps de les regarder, même des prévisionnels. Si tu fais un prévisionnel en début d'exercice et durant l'année entière, tu ne regardes pas si tu as vendu. Attends, des boîtes comme ici, c'est quand même hyper simple. Moi, je connais mes frais fixes, je connais la part des achats sur mon chiffre d'affaires, globalement, d'une année sur*

l'autre, c'est à peu près la même donc. Donc, tu sais que....Moi ce que je prends tous les mois, c'est les factures de compte, ce que j'ai acheté dans le mois, ça me dégage tant de marge, est-ce que j'ai assez pour...., est-ce que je suis dans mon prévisionnel....C'est quand même pas compliqué à faire. Tu as beaucoup d'artisans qui ne font même pas ça » (Elec1). L'important pour lui est de s'entourer des bons partenaires, notamment, d'un comptable compétent. « Moi, le comptable, je le vois plus comme un conseil qu'un comptable. Bon, il a la mission de mettre les chiffres dans les cases, ça ce n'est pas le problème mais, moi, je ne le paye pas pour ça. Je le paye pour avoir des échanges, des conseils, c'est ce que j'attends de lui.....Enfin, celui qui y était (parle de son ancien comptable), ne me convenait pas. Donc, là, ça se passe hyper bien, et il a avant tout une mission de conseil, d'échange. Je lui dis voilà, j'envisage de faire ça, qu'est-ce que tu en penses ? On en discute cartes sur table, comme on discute là. Là je suis d'accord, là je pense que c'est bien, mais fais attention à ça. C'est un échange important qui te permet d'avoir d'autres éléments pour prendre ta décision » (Elec1).

L'autre point consiste à exercer une veille permanente de la filière. Grâce à la délégation entière de ses compétences techniques, le dirigeant propriétaire peut se permettre de s'impliquer dans les réseaux institutionnels et professionnels. « Depuis 2009, je fais partie du conseil d'administration (le dirigeant parle de la FFACB, fédération française des artisans constructeurs du bâtiment, structure qui regroupe aujourd'hui 120 groupes de constructeurs) et je suis trésorier depuis 3, 4 ans déjà, de la fédération....En parallèle de la FFACB, on a deux associations qui permettent la formulation et la révision des coopératives, l'ARCAB et l'AFCAB, dont je suis Président et trésorier. La FFB, je suis simplement adhérent FFB, par contre, je suis un membre de l'AVCM, alors quelque chose d'unique en France, Association vendéenne de constructeurs de maisons individuelles » (Elec1). Cette implication lui permet d'anticiper un certain nombre de décisions. « Beaucoup de lobby et puis sur chaque réunion, on fait intervenir, on a des partenariats avec plusieurs fabricants....Ils présentent soit des nouveaux produits, soit la sécurité, les financements pour les primo accédants, enfin, tu vois. On a tout un réseau....Ca nous permet d'avoir une vue globale. Après, ce qui est passionnant, parce qu'il y a un moment, tu peux te dire, c'est du temps de perdu, toutes ces réunions, tout ça, mais comme par exemple dans l'AVCM, il y a quand même des gros morceaux, il y a des gens qui sont dans des syndicats.....ou organisations professionnelles, impliquées à haut niveau, donc, tu es au courant en avant première des infos....Alors après, tu as des projets de loi qui sortent, des lois qui sortent, il y en a d'autres qui n'aboutissent pas. Parfois, il y a des trucs, tu sais que un an, un an et demi avant, tu sais que.... Quelque part, ça te permet d'anticiper.....Tu es au courant de certaines tendances, de certaines situations....Derrière, si tu sais un an avant que la direction elle est par là, tu peux déjà commencer à y réfléchir, à bosser dessus, bon, cette maison là, si elle devait être RT2012, comment est-ce qu'elle passe....Que si tu l'apprends, comme en France, on a toujours le don de sortir les lois 3 jours avant de les appliquer, tu peux anticiper pour arriver au résultat nécessaire » (Elec1). Le

dirigeant propriétaire Elec1 semble ainsi s'inscrire dans une vision proactive de la stratégie. Les multiples niveaux dans lesquels s'inscrit le dirigeant sont aussi des niveaux de veille lui permettant d'anticiper les tendances structurantes du marché, notamment, eu égard aux nouvelles normes.

La conséquence principale de cette délégation des compétences techniques réside dans la dépendance de la structure à un ou plusieurs tiers.

- **« Je suis un chef d'entreprise artisanale.....je dois développer mon entreprise pour donner du travail à mes salariés et les faire vivre, eux et leurs familles. »**

Cette variante traduit la situation d'un dirigeant propriétaire qui dirige une entreprise avec des salariés. Le dirigeant propriétaire peut ainsi déléguer des compétences techniques qu'il détient et est donc capable d'évaluer, à des tiers, qu'il a parfois lui-même formés en tant que maître d'apprentissage. Il se concentre sur ses compétences managériales qu'il a acquises par l'expérience, plutôt que par une formation. Soucieux de préserver les salariés en place et de contribuer au renforcement de leur employabilité, il consacre davantage de temps aux compétences managériales et délègue les compétences techniques. Les dirigeants propriétaires concernés se caractérisent également par leur implication dans des réseaux personnels et professionnels, générateurs d'affaires ou de soutien pour conduire leur organisation.

Trois cas illustrent cette variante du scénario 4 : Mac2, Menuis1, Peint1. Les trois dirigeants propriétaires disposent d'une grande compétence technique et d'un lien fort au métier. Ils gèrent une structure avec des salariés (4, en moyenne). *« Je pense qu'à l'heure actuelle pour les entreprises, ce qui est le plus dur, c'est la gestion du personnel....C'est pas facile..... Mon fils est plus diplomate avec eux, je ne sais pas..... Moins on a de personnel, plus c'est facile »* (Mac2). L'ensemble des salariés ont tous des compétences techniques de métier, pour certains (Mac2, Peint1), transférées par le dirigeant propriétaire en tant que maître d'apprentissage. Les salariés émanent principalement des réseaux du dirigeant propriétaire, que ces réseaux soient personnels (territoire de naissance identique) ou professionnels (même cursus de formation ou recommandation par les « confrères »). *« Le 27, j'arrête la décision d'embaucher un gars. J'appelle l'après-midi un gars qui travaillait chez CABEA autrefois et puis CABEA, il licenciait.... je me dis, tiens peut-être que je pourrais trouver un ancien de chez CABEA ou je pensais aussi à des anciens de chez Loiseau. Donc, le vendredi, je débauchais, je dis, fais passer le message comme quoi je cherche un gars et le samedi matin, j'ai un copain qui passe...je lui dis, ça y est j'ai pris la décision, il faut que j'embauche un gars. Et puis, surtout que je venais de rentrer 700 heures de travail, la veille à faire ou même le matin.... Donc, le gars de chez CABEA vient me voir le lundi. Oui, donc, ça c'était le vendredi. Le samedi, le collègue en parle, il mangeait chez le cousin de sa femme le soir et puis il*

dit, tiens, il y a François qui cherche un ouvrier, si tu connais un menuisier qui cherche du boulot. L'autre, il dit, j'en connais un, moi » (Menuis1).

La délégation des compétences techniques est donc possible. La présence de salariés engendre une obligation pour Mac2, Menuis1 et Peint1 de consacrer davantage de temps à la gestion de leur entreprise, ne serait-ce que pour « *trouver des chantiers aux gars* » « *Mais, là, j'étais calé jusqu'en juillet, à ce moment là, quand j'ai embauché Olivier. Alors, je stressais sur le fait de ne pas avoir trop de chantiers et puis quand j'ai eu une réunion avec l'UAB, en février, non, fin janvier 2013, ils annonçaient tous des délais, moi, j'ai du boulot sur 3 mois, 2 mois...* » (Menuis1). Mac2, Menuis1 et Peint1 vivent difficilement cet éloignement avec la pratique du métier. « *Je reste plus au bureau. Je n'ai pas le choix. On est 6* » (Peint1). Les trois dirigeants propriétaires ont tous en commun d'être très impliqués dans différents réseaux personnels (ils sont natifs du territoire dans lequel ils exercent) et professionnels, qui génèrent un certain nombre « *d'affaires* ». Ils ont tous été élevés dans un contexte d'entrepreneurs : Mac2 relève de la 3^{ème} génération familiale de maçon ; Peint1 est fils d'artisan plaquiste et Menuis1 d'agriculteur. L'acquisition de leurs compétences managériales provient davantage de leur expérience professionnelle et du transfert de compétences du fait de leur investissement dans différents réseaux. Si Peint1 et Mac2, plus âgés, disposent d'un réseau sélectif et étoffé, de compétences acquises par la pratique, Menuis1, plus jeune (30 ans) a démarré son entreprise il n'y a que 2 ans. Conscient de ses lacunes, il souhaiterait entreprendre une formation, difficilement compatible avec sa vie de chef d'une entreprise et sa vie personnelle. Il souhaiterait également s'appuyer sur les compétences d'une nouvelle salariée, secrétaire comptable, qu'il souhaite intégrer prochainement. « *La secrétaire comptable. Elle a son BTS. Elle arrive, je lui ai dit, écoute, il y a tout à faire, tout à faire. C'est pour ça que les tableaux de bord et tout....Mais, elle, je mise sur elle....* » (Menuis1).

La conséquence principale tient ici à la pression que rencontre le dirigeant propriétaire à générer des affaires pour assumer les charges de personnel de sa structure, d'autant qu'il ne s'estime pas toujours légitime dans l'exercice de ses compétences managériales. La relation de proximité entre le dirigeant propriétaire et les salariés entretient aussi une pression constante du dirigeant propriétaire à préserver les postes des salariés. Enfin, dans le cadre de la transmission familiale de l'entreprise (Mac2), le dirigeant propriétaire s'astreint à maintenir la réputation de l'entreprise, ce qui induit une pression supplémentaire.

⇒ **Comparaison entre les cas** : Les deux variantes ont en commun une délégation des compétences techniques sur des tiers compétents parce que formés par le dirigeant propriétaire, lui-même ou recommandés par son réseau. L'implication dans différents réseaux professionnels et/ou personnels est une autre caractéristique commune. Enfin, la polyvalence des compétences techniques et managériales, constitue également un trait commun. En revanche, si dans la première variante, le lien au métier est faible, il est fort dans la deuxième. Par ailleurs, l'attachement

affectif fort à la structure organisationnelle et ses salariés (dans le cadre d'une entreprise issue d'un héritage familial par exemple) distingue les deux variantes. La motivation du « *chef d'entreprise* » dans le premier cas est de gérer son affaire par opportunité, en exploitant ses compétences managériales. Dans le deuxième cas, elle est de préserver les postes des salariés en place, avec lequel le dirigeant propriétaire entretient une relation de proximité intense.

Le schéma suivant représente les 4 scénarios, les 8 variantes possibles (2 par scénario), ainsi que les cas illustratifs sélectionnés, issus de notre étude qualitative.

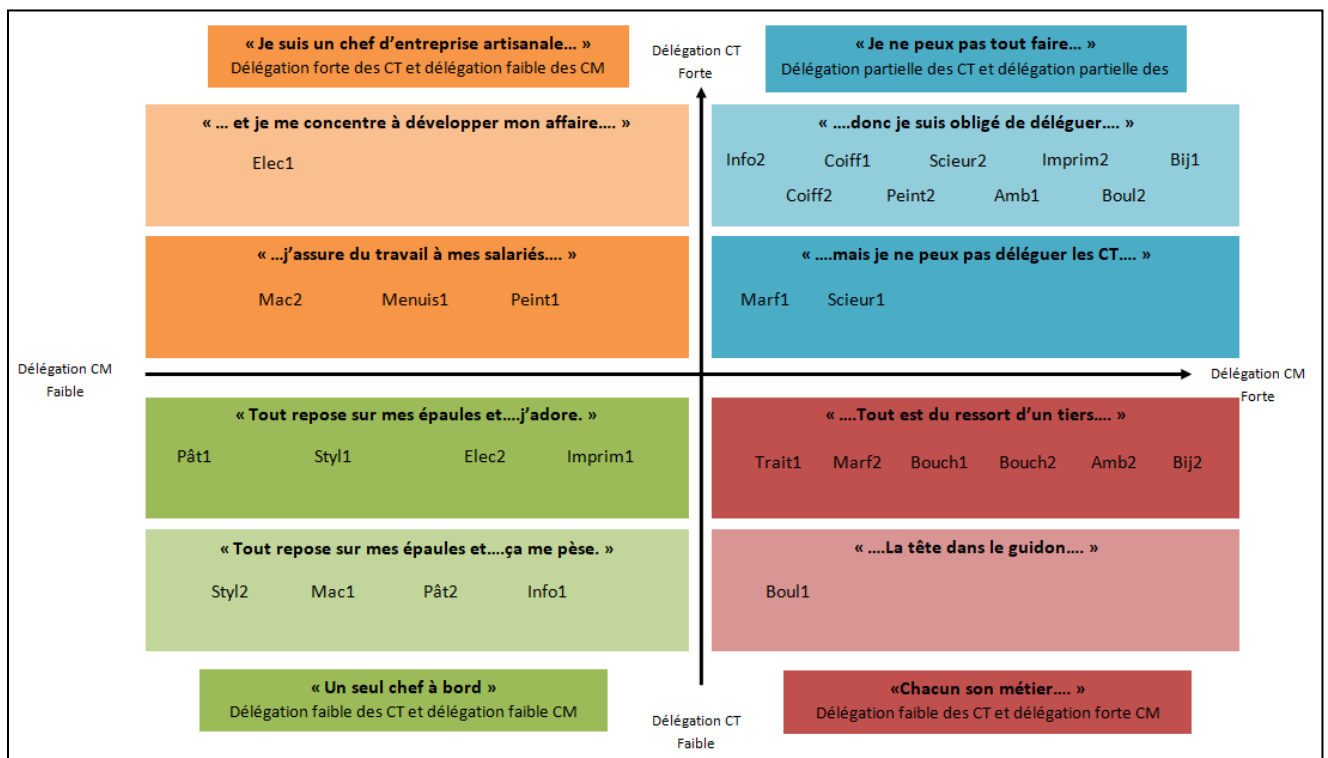


Schéma n°32 : Illustration graphique de la délégation des compétences techniques (CT) et/ou managériales (CM)

L'ensemble des 4 scénarios a permis d'analyser les différentes options de délégation des compétences techniques et managériales et leur intensité, et d'appréhender les compétences organisationnelles et environnementales. Le scénario 4 « *je suis un chef d'entreprise artisanale* » se caractérise par des structures avec des salariés sur lesquels le dirigeant propriétaire peut s'appuyer pour prendre du recul dans sa prise de décision, contrairement au scénario 3 « *un seul chef à bord* » qui doit faire sans compétence organisationnelle. La différence entre le scénario 2 « *je ne peux pas tout faire* » et le scénario 3 « *un seul chef à bord* » réside dans le fait que le dirigeant propriétaire conserve une visibilité sur la gestion générale de l'entreprise. Un élément similaire entre les scénarios 1 et 3, « *chacun son métier* » et « *un seul chef à bord* » réside dans la forte dépendance de la structure au dirigeant propriétaire.

On peut noter l'absence d'un scénario de délégation totale des compétences techniques et des compétences managériales. De la même façon, aucun scénario de dirigeants propriétaires artisans non titulaires de compétences techniques et en totale situation de délégation n'a été relevé. Les 30 cas étudiés ne nous ont pas permis d'observer ces deux situations.

II-3. Synthèse : Une exploration des combinaisons possibles entre les compétences techniques et/ou managériales et de leur rapport à la question de la pérennité organisationnelle

« Notre métier.....Bon à rien et compagnie.....C'est tellement vague.....C'est touche à tout !» Elec1.

Le dirigeant propriétaire artisan détient un capital de compétences individuelles, techniques et managériales. Il peut décider ou non de déléguer une partie de ses compétences avec les incidences que cela peut engendrer sur la construction de la pérennité de son organisation. L'objectif de cette section est d'étudier les différentes combinaisons possibles entre les compétences techniques et/ou managériales et la pérennité de l'organisation, via le développement (incrémental, interne ou externalisé) ou une stratégie d'immobilisme.

Issu des deux premières parties, le schéma suivant développe les différentes configurations possibles pour les dirigeants propriétaires artisans.

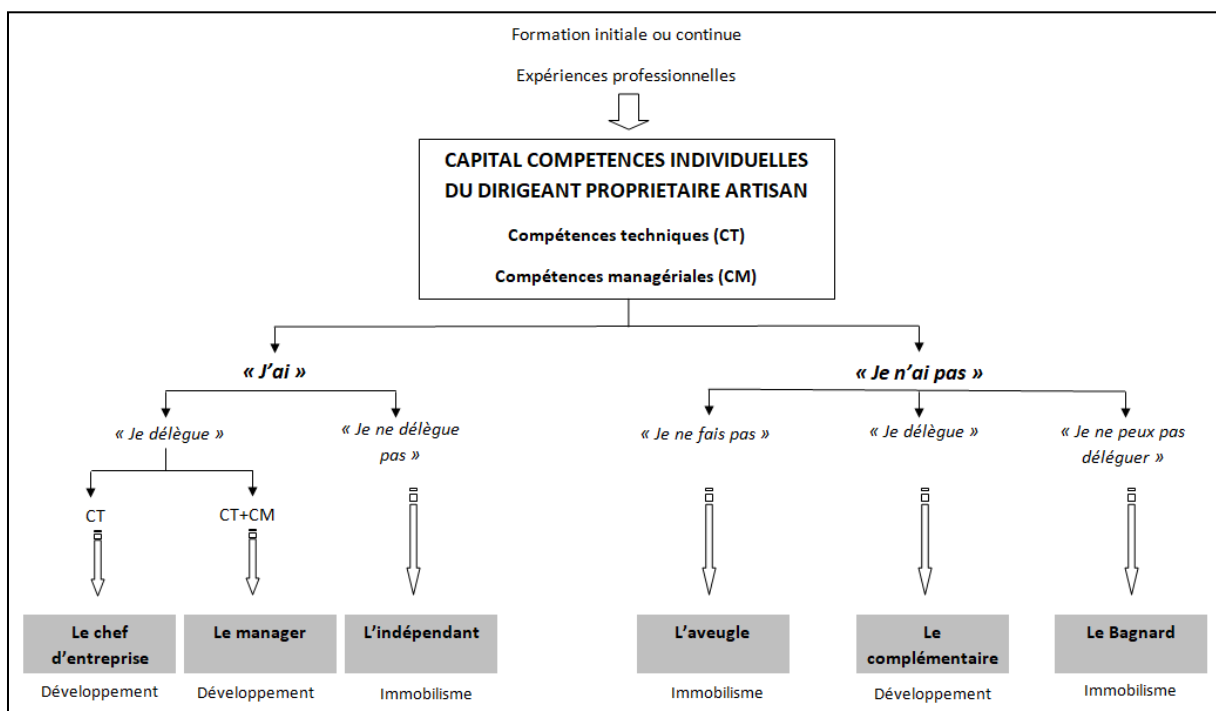


Schéma n°33 : Rapport entre la délégation des compétences et la pérennité organisationnelle

Six idéaux-types retracent les différentes configurations possibles de compétences et de niveaux de délégation mobilisés par le dirigeant propriétaire artisan dans la construction de la pérennité organisationnelle et son rapport au développement: le chef d'entreprise, le manager, l'indépendant, l'aveugle, le complémentaire, le bagnard. On observera que ces idéaux-types n'ont pas la prétention de représenter la réalité mais en restituent les traits les plus saillants pour en autoriser une meilleure compréhension (Martinet, 2015¹³⁴). Le schéma indique enfin, sous chacun des six idéaux-types, le positionnement vis-à-vis du développement.

II-3-1. Capital de compétences individuelles du dirigeant propriétaire artisan = « *j'ai* »

Cette section a pour objectif de présenter les trois idéaux-types, caractéristiques des dirigeants propriétaires qui disposent d'un capital de compétences individuelles articulant compétences techniques et managériales : le chef d'entreprise, le manager et l'indépendant.

- Idéal-type 1 : le chef d'entreprise

Capital de compétences individuelles techniques	+
Capital de compétences individuelles managériales	+
Délégation des compétences	Techniques
Implication dans les réseaux	Forte
Pérennisation organisationnelle	Développement

Le « *chef d'entreprise* » est un homme expérimenté. Il bénéficie d'un capital-compétences individuelles fort, tant sur le plan des compétences techniques que managériales qu'il a constitué grâce à une expérience professionnelle riche et conséquente. Par définition, son organisation est structurée autour de fonctions support et de la présence de salariés auxquels il délègue entièrement les compétences techniques, tout en ayant la possibilité de les contrôler ou de les évaluer, détenant lui-même une expertise et une légitimité techniques. Le chef d'entreprise a un lien d'une intensité variable avec son métier. Il se consacre uniquement à la gestion de son entreprise et à son développement. Il s'implique énormément dans des réseaux diversifiés, d'une grande ressource tant dans la prise d'informations, de conseils de ses pairs que dans la capacité à saisir de nouvelles opportunités. La polyvalence de ses compétences lui confère une capacité à appréhender l'environnement de manière opportuniste. La délégation des compétences techniques lui laisse du temps pour mener à bien son projet de pérennisation organisationnelle en privilégiant le développement de sa structure.

¹³⁴ Extrait de la conférence animée par Alain-Charles Martinet lors de la journée de recherche en management sur les approches paradoxales en management le 24 novembre 2015, à l'IAE de Poitiers

- Idéal-type 2 : le manager

Capital de compétences individuelles techniques	+
Capital de compétences individuelles managériales	+
Délégation des compétences	Techniques Managériales
Implication dans les réseaux	Moyenne
Pérennisation organisationnelle	Développement

Le « *manager* » est, comme le « *chef d'entreprise* », un homme expérimenté. Il bénéficie d'un capital-compétences individuelles fort, tant sur le plan des compétences techniques que managériales qu'il a constitué grâce à son expérience professionnelle. Par définition, son organisation est structurée autour de fonctions transversales et la présence de salariés auxquels il délègue partiellement les compétences techniques et les compétences managériales, tout en conservant une visibilité générale sur la gestion de son entreprise. Le « *manager* » a un lien plus fort avec son métier que le « *chef d'entreprise* » et entend préserver la pratique de son métier de main. La détention de compétences techniques et managériales l'incite à les transférer pour amener son organisation à développer des compétences organisationnelles plus fortes. La construction de la pérennité de son organisation passe par le développement de la structure afin de préserver les postes de ses salariés. Le « *manager* » est impliqué dans les réseaux, comme le « *chef d'entreprise* ». Il peut néanmoins, du fait de sa fonction productive, y consacrer moins de temps et en règle générale, son implication se centre les communautés de pratique du métier.

- Idéal-type 3 : l'indépendant

Capital de compétences individuelles techniques	+
Capital de compétences individuelles managériales	+
Délégation des compétences	Aucune
Implication dans les réseaux	Moyenne
Pérennisation organisationnelle	Immobilisme

« *L'indépendant* » est, comme le « *chef d'entreprise* » ou le « *manager* », un homme expérimenté. Il bénéficie d'un capital-compétences individuelles fort, tant sur le plan des compétences techniques que managériales, qu'il a constitué grâce à son expérience professionnelle. « *L'indépendant* » souhaite préserver le fait de travailler seul, ne comptant que sur ses compétences individuelles. Tout comme le « *manager* », il entretient des relations avec un réseau, davantage centré sur des communautés de pratiques du métier, mais il mobilise également son réseau personnel afin de faire face à une charge de travail chronophage. Son implication reste limitée par l'absence de fonctions support au sein de la structure et du temps consacré par le dirigeant propriétaire artisan à sa fonction productive.

« *L'indépendant* » prône la pérennisation de son organisation par le non développement. Le fait d'être solitaire dans la conduite de son organisation, l'amène à ne compter que sur « *ses deux épaules* » pour assumer les fonctions de gestion et de production. « *L'indépendant* » ne vit pas la chose comme une contrainte mais plutôt comme une motivation à préserver son autonomie, ses valeurs et l'équilibre qu'il peut trouver dans sa vie familiale. La structure organisationnelle se caractérise par une forte dépendance de l'organisation au dirigeant propriétaire. Disposant d'une polyvalence des compétences techniques et managériales, il appréhende l'environnement de manière spécifique. Ainsi, « *l'indépendant* » s'appuie sur une expertise technique spécifique qui lui permet de contourner les contraintes de l'environnement et organisationnelles. A titre d'exemple, la spécificité de sa compétence technique lui permet d'avoir un positionnement concurrentiel distinctif et d'éviter le recrutement de personnel. Sa compétence technique devient alors une compétence stratégique pour l'entreprise. Son lien fort avec le métier justifie d'autant plus cette orientation stratégique.

⇒ **Comparaison entre les cas** : Le « *chef d'entreprise* », « *le manager* » et « *l'indépendant* » disposent tous d'une polyvalence des compétences techniques et managériales. Pourtant, leur position sur la délégation des compétences les différencie. Contrairement à « *l'indépendant* » qui travaille seul et souhaite le rester, le « *chef d'entreprise* » et « *le manager* » se caractérisent par la présence de salariés au sein de leur structure. Ainsi, si les compétences organisationnelles sont présentes dans le cas du « *chef d'entreprise* » et le « *manager* », elles sont relativement absentes chez « *l'indépendant* ». Les compétences individuelles et organisationnelles se confondent alors. Les niveaux de délégation des compétences sont, par ailleurs, différenciés selon les idéaux-types : partielle sur les compétences managériales/techniques chez « *le manager* » ; totale sur les compétences techniques pour « *le chef d'entreprise* » et absente chez « *l'indépendant* ». Les trois idéaux-types font appel aux compétences environnementales, avec une implication plus limitée pour « *l'indépendant* » et « *le manager* ». Enfin, le parti pris par rapport à la pérennité est différent. Le « *chef d'entreprise* » et le « *manager* » souhaitent développer leur organisation, pour saisir les opportunités (« *le chef d'entreprise* ») ou préserver les postes de leurs salariés (« *le manager* »). « *L'indépendant* » prône une orientation de la pérennité de son organisation vers le non développement. L'absence de fonctions support et, surtout, sa motivation à rester indépendant, l'incite davantage à se spécialiser sur une compétence technique spécifique qui devient une compétence stratégique. « *Le chef d'entreprise* », « *le manager* », et « *l'indépendant* » conservent une vue d'ensemble sur le fonctionnement de leur organisation (tant dans les fonctions productives que de gestion) et l'environnement dans lequel elle évolue. Ils en font toutefois une lecture différente fonction des variables organisationnelles (présence de salariés ou pas) et de l'intensité du lien avec leur métier.

II-3-2. Capital de compétences individuelles du dirigeant propriétaire artisan = « je n'ai pas »

Cette partie a pour objectif de présenter les trois autres idéaux-types, caractéristiques des dirigeants propriétaires, qui ne disposent pas d'un capital de compétences articulant compétences techniques et managériales.

- Idéal-type 4 : le complémentaire

Capital de compétences individuelles techniques	+
Capital de compétences individuelles managériales	-
Délégation des compétences	Managériales
Implication dans les réseaux	Moyenne
Pérennisation organisationnelle	Développement

Le « *complémentaire* » caractérise un dirigeant propriétaire qui dispose de compétences techniques mais pas de compétences managériales. Ses expériences professionnelles ne lui ont pas permis de compenser les carences de sa formation initiale. Le « *complémentaire* » a choisi, plutôt que d'acquérir des compétences managériales par la formation ou l'expérience professionnelle, de les confier à un tiers avec qui il entretient une relation de proximité, vecteur d'un rapport de confiance. Le dirigeant propriétaire artisan, du fait de son incapacité à évaluer des compétences que lui-même ne détient pas, accorde la légitimité au tiers dans le cadre d'une relation de proximité. Ce tiers est soit impliqué dans la structure en tant que conjoint collaborateur ou un aidant familial. Ce rapport de proximité avec ce tiers compétent permet au « *complémentaire* » d'opter pour une stratégie de pérennisation organisationnelle fondée sur le développement. Le tiers sécurise le dirigeant propriétaire artisan dans ses prises de décision et lui permet de conserver, par procuration, une visibilité générale sur son organisation. Le « *complémentaire* » bénéficie d'un lien fort avec son métier et cette entière délégation des compétences managériales lui permet de se consacrer pleinement à la partie productive qu'il affectionne et d'entretenir des liens avec des communautés de pratique de métier. Le tiers, lorsqu'il est conjoint collaborateur s'attache à cultiver les autres types de réseaux, favorisant le développement de l'organisation.

- Idéal-type 5 : le bagnard

Capital de compétences individuelles techniques	+
Capital de compétences individuelles managériales	-
Délégation des compétences	Aucune
Implication dans les réseaux	Faible
Pérennisation organisationnelle	Immobilisme

Le « *bagnard* » est un dirigeant propriétaire doté de compétences individuelles techniques mais pas de compétences managériales. Pareillement au « *complémentaire* », sa formation ou ses différentes expériences professionnelles ne lui ont pas permis d'acquérir ces compétences. Le « *bagnard* » a un lien très fort avec son métier. Si le « *bagnard* » avait pu choisir, il aurait opté pour rester salarié dans une structure. Installé par défaut, il n'a pas la possibilité, comme le « *complémentaire* », de pouvoir déléguer ses compétences managériales sur un tiers. Bien souvent, le « *bagnard* » est dans une structure avec un statut fragile, de type auto-entrepreneur, qu'il a sélectionnée au départ pour tester son aptitude à devenir indépendant. La fragilité organisationnelle dans laquelle le dirigeant propriétaire évolue ne lui permet pas de recruter un tiers pour pallier la carence de ses compétences managériales. Le « *bagnard* » affectionne son métier, dans la fonction productive, mais la gestion de son organisation lui répugne. Le « *bagnard* » est isolé. Faiblement impliqué dans des réseaux, il ne peut bénéficier d'un regard réflexif sur ses pratiques. L'absence de visibilité et d'assurance sur la gestion de son entreprise dans son ensemble conduit le « *bagnard* » à privilégier l'immobilisme comme modalité de construction de la pérennité organisationnelle.

- Idéal-type 6 : l'aveugle

Capital de compétences individuelles techniques	+
Capital de compétences individuelles managériales	-
Délégation des compétences	Managériales
Implication dans les réseaux	Absente
Pérennisation organisationnelle	Immobilisme

« *L'aveugle* » est un dirigeant propriétaire qui dispose comme le « *bagnard* » et le « *complémentaire* » de compétences individuelles techniques mais pas managériales. Tout comme le « *bagnard* », le lien fort avec son métier l'incite davantage à se concentrer sur ses compétences techniques. Il choisit, comme le complémentaire, de déléguer les compétences managériales, pour mieux s'en débarrasser. La difficulté tient à ce qu'il délègue ses compétences à un tiers qui n'a pas lui-même les compétences (bien souvent, son conjoint collaborateur) parce que la tradition répartit les fonctions selon cette dichotomie. Ce fonctionnement dans le déni est d'autant plus important que le conjoint collaborateur se trouve investi d'une fonction qu'il n'accepte pas ou qu'il n'a pas les compétences d'assumer. A l'absence

de visibilité du fonctionnement général de la structure s'ajoutent les conflits personnels du fait du manque de consensus sur la vision de l'organisation, qui conduit bien souvent « *l'aveugle* », comme le « *bagnard* », à l'immobilisme.

⇒ **Comparaison entre les cas** : Le « *complémentaire* », le « *bagnard* » et « *l'aveugle* » disposent tous de compétences techniques, d'un lien fort au métier et d'une carence en compétences managériales. Le « *complémentaire* » délègue sur un tiers compétent qui lui permet de perpétuer la pérennité de son organisation. « *L'aveugle* » délègue aussi sur un tiers, sans évaluation de ses compétences, davantage pour « *se débarrasser* » de cette contrainte et se concentrer sur les compétences techniques qu'il affectionne du fait de son lien fort au métier. « *Le bagnard* » n'a pas la possibilité de déléguer sur un tiers. Manquant de visibilité générale sur leur organisation, « *le bagnard* » et « *l'aveugle* » organisent la pérennité de leur organisation autour du non développement et de l'immobilisme. La différence entre « *le bagnard* » et « *l'aveugle* » réside dans le déni dans lequel « *l'aveugle* » se place. Le « *bagnard* » sait qu'il n'a pas les compétences managériales mais qu'elles sont nécessaires à la survie de son entreprise. Il fonctionne alors tant bien que mal avec son capital individuel de compétences.

La synthèse des 6 idéaux-types nous permet de cheminer jusqu'au tableau ci-dessous résumant les principales combinaisons.

	Le chef d'entreprise	Le manager	L'indépendant	Le complémentaire	Le bagnard	L'aveugle
Capital des compétences individuelles techniques	+	+	+	+	+	+
Capital des compétences individuelles managériales	+	+	+	-	-	-
Lien avec le métier	+/-	+	+	+	+	+
Délégation des compétences	Techniques	Techniques Managériales	Aucune	Managériales	Aucune	Managériales
Implication dans les réseaux	Forte	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Faible	Absente
Pérennisation organisationnelle ¹³⁵	D	D	ND	D	ND	ND

Tableau n°64 : Synthèse des 6 idéaux-types

L'ensemble des 6 idéaux-types disposent de compétences techniques, caractéristiques de l'identité artisanale et de l'intensité du lien avec le métier, inculquées dès la formation par apprentissage. Le dirigeant propriétaire artisan

¹³⁵ D = développement ; ND = non développement

apprend avant tout à être « *boulangier* » plus qu'à gérer une entreprise artisanale. La différence tient aux compétences individuelles managériales, distinctes entre les profils « *chef d'entreprise* », « *manager* », « *indépendant* » et « *complémentaire* », « *bagnard* » et « *l'aveugle* ». Cette remarque implique qu'à parours de formation initiale équivalent, les dirigeants propriétaires acquièrent des compétences managériales autrement, par l'expérience ou le réseau.

La synthèse amène aussi à penser que la délégation des compétences oriente la pérennité de l'organisation vers le développement à fortiori dans le cas du « *chef d'entreprise* » et du « *manager* » qui détiennent eux-mêmes ces compétences. Le « *complémentaire* » ne détient pas les compétences managériales mais fonctionne à l'identique des deux autres pouvant se reposer sur les compétences d'un tiers de proximité dans lequel il a toute confiance. « *L'indépendant* » dispose de la même polyvalence des compétences individuelles, mais, motivé principalement par la préservation de son autonomie, il privilégie une lecture de l'environnement différente en faisant de sa compétence individuelle technique une compétence stratégique.

La synthèse nous permet aussi de conclure que plus le dirigeant propriétaire est impliqué dans des réseaux (« *chef d'entreprise* », « *manager* », « *indépendant* », « *complémentaire* ») faisant appel à des compétences environnementales, plus il est à même de pérenniser son organisation par le développement. Les structures caractéristiques de cette implication dans les réseaux impliquent la présence de salariés sur lesquels le dirigeant propriétaire peut déléguer ses compétences techniques ou managériales. « *L'aveugle* » et le « *bagnard* » ont une implication très faible dans les réseaux et, *in fine*, se trouvent isolés dans leur fonctionnement, avec une absence de recul, qui leur ajoute une pression supplémentaire.

La pérennisation organisationnelle par le développement repose sur l'ambivalence des compétences qu'elle soit détenue par les dirigeants propriétaires (« *chef d'entreprise* », « *manager* ») ou, en complémentarité, par des tiers (« *complémentaire* »). La pérennité organisationnelle par le non développement repose, dans un premier temps, sur une volonté du dirigeant propriétaire de préserver une valeur fondamentale pour lui (« *indépendant* »), son autonomie, conscientisée alors par une stratégie délibérée du non développement et une lecture spécifique de l'environnement faisant de sa compétence technique spécifique une compétence stratégique. La pérennisation de l'organisation par le non développement se caractérise aussi par l'absence de visibilité générale sur le fonctionnement de l'organisation. « *L'aveugle* » et le « *bagnard* » souhaiteraient, comme « *l'indépendant* », faire de leur compétence technique, reflet de leur lien intense avec leur métier, une compétence stratégique. Mais, si « *l'indépendant* », par l'ambivalence de ses compétences techniques et managériales fait de sa compétence individuelle technique un atout pour se positionner face à l'environnement, « *l'aveugle* » se concentre sur ses compétences techniques pour ne pas voir le reste, à savoir les compétences managériales (dénie). Le « *bagnard* » fait

« *comme il peut* » par rapport aux compétences managériales, qu'il n'a pas, tout en ayant comme point de convergence le lien fort avec son métier.

En somme, une partie intégrante du métier de dirigeant propriétaire artisan s'articule autour du lien fort avec son métier. Les compétences techniques font partie intégrante de son capital de compétences individuelles. Le transfert et la reconnaissance de ses pairs passent par la transmission et l'acquisition des compétences techniques. La clé d'entrée des compétences résulte de la transmission et de la reconnaissance des compétences individuelles techniques. La vision des compétences individuelles managériales du dirigeant propriétaire artisan dépend davantage de son expérience professionnelle, ses traits de caractère et ses motivations dans le projet d'entreprendre. Le lien avec son métier intervient de manière implicite sur la lecture qu'il a, tant de son environnement, que sur son projet de pérennité organisationnelle et son rapport au développement. L'implication des dirigeants propriétaires dans les réseaux professionnels et personnels a aussi son importance par rapport au capital de compétences individuelles, tant techniques que managériales.

En résumé...

L'arbitrage du dirigeant propriétaire artisan entre compétences managériales et compétences techniques et la pérennité de son organisation

OBJECTIF : ETUDIER COMMENT LE DIRIGEANT PROPRIETAIRE ARTISAN ABORDE LA PERENNITE DE SON ORGANISATION EN FONCTION DE SES COMPETENCES TECHNIQUES ET SES COMPETENCES MANAGERIALES.



Les comportements des dirigeants propriétaires artisans face à la pérennité organisationnelle et leur rapport au développement s'illustrent à travers leurs compétences individuelles (techniques et managériales), la délégation qu'ils peuvent en faire suivant leur capital de compétences individuelles et l'intégration dans les réseaux (compétences environnementales). Cette partie nous a permis de définir 6 idéaux-types en fonction des combinaisons des différents niveaux de compétences individuelles (techniques et managériales), organisationnelles, stratégiques et environnementales.

Cette deuxième section de présentation des résultats avait pour objectif de répondre à la deuxième question de recherche en étudiant comment le dirigeant propriétaire aborde la pérennité de son organisation en fonction de ses compétences techniques et de ses compétences managériales. Se référant aux différents niveaux

des compétences de Retour (2005) et au schéma combinatoire de Le Boterf (2002, 2013), il s'agissait de comprendre quelles sont les combinaisons possibles pour le dirigeant propriétaire artisan face à la pérennisation de son organisation.

Une première section nous a permis de faire le bilan des compétences individuelles, tant techniques que managériales du dirigeant propriétaire artisan et de comprendre les moyens pour lui de les acquérir, par la formation ou l'expérience professionnelle, principalement.

Une deuxième section a évoqué les moyens pour lui, à défaut de compétences individuelles, de faire appel à des tiers pour déléguer des compétences techniques ou managériales. Ces compétences sont à la fois organisationnelles (des salariés auxquels le dirigeant propriétaire peut déléguer des compétences techniques et/ou managériales qu'il possède, ou pas) mais aussi environnementales (témoignant de l'implication du dirigeant dans des réseaux professionnels ou personnels qui peuvent le seconder dans la construction de la pérennité de sa structure).

Enfin, une troisième section présente 6 idéaux-types de dirigeants propriétaires en fonction de leur capital de compétences individuelles (techniques et managériales), leurs compétences organisationnelles, stratégiques et environnementales. Compte tenu des variables explicatives détectées lors de la première partie de la section 2 sur la présentation des résultats, notamment le lien métier, la lecture de l'environnement, les variables organisationnelles et personnelles et la gestion du risque, le dirigeant propriétaire optera pour une pérennisation organisationnelle par le développement ou le non développement, voire le *statu quo*.

PARTIE 2 – CHAPITRE 5 - En résumé.....

L'objectif de ce chapitre était de présenter les résultats de l'étude qualitative de type compréhensive autour des deux questions de recherche : Quelles sont les variables que le dirigeant propriétaire artisan prend en compte dans la construction de la pérennité organisationnelle ? et Comment le dirigeant propriétaire artisan arbitre-t-il entre ses compétences managériales et ses compétences techniques en vue de la construction de la pérennité de son organisation ?

Le rapport du dirigeant propriétaire artisan au développement de son organisation a permis, dans un premier temps, de détecter les variables inhérentes à son choix de développer ou non son organisation, pour mieux en assurer la pérennité. Une analyse comparative des 30 entreprises artisanales nous a permis de détecter huit scénarios différents, articulés autour des trois stratégies de développement issues des travaux de Fourcade, Polge (2005) et Polge (2008) (développement interne, incrémental et externalisé) auxquels nous avons indexé la stratégie d'immobilisme. La synthèse de ces variables inhérentes au processus de construction de la pérennité organisationnelle a permis d'organiser les variables autour de cinq thèmes différents : l'environnement, le métier, l'organisation, le profil ou la vie personnelle du dirigeant propriétaire et la gestion du risque. L'analyse comparative des variables explicatives permet de conclure qu'une approche par les compétences semble intéressante pour appréhender le processus de la construction de la pérennité organisationnelle. Cette assertion constitue le point de départ de la deuxième partie.

La deuxième section a permis de comprendre les combinaisons de compétences mises en œuvre par le dirigeant propriétaire artisan afin de conduire son entreprise dans le temps. A partir des travaux de Retour (2005) sur les niveaux de compétences et les recherches de Le Boterf (2002, 2013) sur l'esprit combinatoire du « *savoir agir en compétence* », les compétences individuelles, techniques et managériales du dirigeant propriétaire artisan ont été étudiées de même que les moyens d'acquérir ces compétences individuelles par la formation et l'expérience professionnelle, principalement. Un dirigeant propriétaire dispose, ou pas, de compétences techniques et/ou managériales, et peut décider de les déléguer sur un tiers. Le rapport entre les compétences techniques et managériales du dirigeant propriétaire au regard de la délégation qu'il peut en faire sur des compétences de tiers a permis de détecter 4 scénarios possibles (« *Chacun son métier* », « *Je ne peux pas tout faire* », « *Un seul chef à bord* » et « *Je suis un chef d'entreprise artisanale* »). Ces compétences renvoient à des compétences organisationnelles (des salariés auxquels le dirigeant propriétaire peut déléguer des compétences techniques et/ou managériales qu'il possède, ou pas) mais aussi à des compétences environnementales (à travers son implication auprès de réseaux professionnels ou

personnels qui peuvent le seconder dans la construction de la pérennité de son organisation). Enfin, dans un dernier temps, l'analyse des combinaisons possibles autour des 4 niveaux de compétences (individuel, organisationnel, stratégique et environnemental) a permis de tisser 6 idéaux-types de dirigeants propriétaires : « *le chef d'entreprise* », « *le manager* », « *l'indépendant* », « *l'aveugle* », « *le complémentaire* » et « *le bagnard* ». Ces idéaux-types retracent les différentes combinaisons des compétences possibles pour le dirigeant propriétaire artisan dans la construction de la pérennité organisationnelle, en faveur du développement ou non.

DISCUSSION DES RESULTATS

Cette deuxième partie, consacrée à l'étude qualitative de type compréhensive, avait pour finalité de répondre à la problématique de cette recherche : **comprendre comment le dirigeant propriétaire de l'entreprise artisanale agit avec compétence dans la construction de la pérennité organisationnelle**. Plus exactement, il s'agissait d'appréhender les combinaisons de compétences que le dirigeant propriétaire artisan met en œuvre afin d'œuvrer à la pérennisation de son organisation. Un premier chapitre a permis de clarifier notre positionnement épistémologique et de présenter la méthodologie de recherche entreprise pour mener à bien l'investigation empirique. Les méthodes de recueil et d'analyse des données ont été exposées ainsi que l'échantillon des 30 entreprises artisanales et des 33 dirigeants propriétaires artisans. Les résultats de la recherche ont alors été détaillés en référence aux deux questions centrales de notre recherche :

- L'identification des variables inhérentes au processus de construction de la pérennité organisationnelle et leur agencement cohérent au service d'une stratégie de pérennisation (orientée ou non vers le développement) ;
- La compréhension de la nature des arbitrages réalisés dans ce cadre par le dirigeant propriétaire artisan entre niveaux et types de compétences et les incidences de ces arbitrages sur le recours à la délégation de compétences auprès de tiers.

L'objectif de cette discussion est de revenir sur les résultats de la recherche doctorale en mettant en relief les principales contributions et limites de cette dernière. Nous abordons, dans un premier temps, la notion de système identitaire, essentielle pour appréhender les variables inhérentes au processus de construction de la pérennité organisationnelle. Dans un second temps, après un rappel critique des notions de développement et de pérennité organisationnelle, nous revenons sur l'apport d'une lecture de la pérennité organisationnelle de la TPE artisanale à travers le prisme des compétences. Enfin, nous suggérons l'usage d'un nouveau cadre théorique alternatif propice à la compréhension du phénomène étudié.

- **« Le Métier » : Une variable modératrice pour appréhender la pérennité organisationnelle**

Une des spécificités de l'entreprise artisanale est liée à son système identitaire, articulé autour des variables « *environnement, métier et projet d'entreprendre* » et à la position centrale du dirigeant propriétaire artisan (Picard 2006, 2009). De ce point de vue, la synthèse des variables explicatives de la pérennité organisationnelle fait

écho au concept de système identitaire artisanal, développé par Picard (2006, 2009). En effet, la première partie de l'analyse des données a permis de déceler plusieurs variables explicatives de la pérennité organisationnelle regroupées autour de cinq thèmes : l'environnement, le métier, le profil du dirigeant propriétaire, l'organisation et la gestion du risque. Le profil du dirigeant propriétaire, ses motivations, son orientation ou non en faveur de la croissance, par rapport au métier, impactent considérablement la vision de la pérennité organisationnelle (Julien, 1990 ; Marchesnay, 1992 ; Guilhon, 1994 ; Cossette, 1996 ; Filion, 1997 ; Lauriol, 1998 ; Fonrouge, 2002 ; Jaouen, Torrès, 2008...).

A l'instar de Schieb Bienfait et al. (2009), notre recherche démontre l'existence de frontières perméables entre les variables personnelles du dirigeant propriétaire, sa relation avec l'environnement et son projet entrepreneurial. Le concept de « *l'entreprise je* » (Bréchet et al, 2005) est validé par notre recherche et rend indispensable la prise en considération du dirigeant propriétaire pour appréhender son organisation (Marchesnay, 1991).

Dans le prolongement de nombreux auteurs (Richomme 2001 ; Marchesnay, 2007 ; Picard, Thévenard Puthod, 2008 ; Polge, 2008; Marshall, 2009), l'analyse des résultats démontre que la variable « *métier* » représente l'essence du système identitaire de l'entreprise artisanale, ce qui constitue sa spécificité, comparativement à une TPE classique. Le dirigeant propriétaire artisan incorpore une culture métier dès le début de sa trajectoire professionnelle. L'acquisition de ses compétences s'opère majoritairement par l'apprentissage, le transfert et la reconnaissance de son savoir-faire par ses pairs (Hubert, 2004). L'analyse comparative des 30 cas et des 33 dirigeants propriétaires montre de ce point de vue que l'intensité du rapport au métier oriente fortement le projet de construction de la pérennité organisationnelle (Marchesnay, 1993). Les résultats démontrent aussi que la forte identité métier nuit à la prise en considération du secteur de l'Artisanat comme un tout, facilitateur d'une meilleure reconnaissance auprès des institutions politiques. Les dirigeants propriétaires artisans se définissent davantage par leur métier de « *boulangier, maréchal-ferrant.....* » que par le dénominateur commun « *de dirigeant propriétaire artisan* ». L'absence de consensus autour d'une dénomination commune ne participe donc pas à une reconnaissance plus forte du rôle économique de la TPE artisanale. Les dirigeants propriétaires artisans entretiennent une relation difficile avec l'institution Chambre des métiers (CDM). Ils expliquent, d'une part, leur difficulté à se reconnaître dans une institution commune qui comprend plus de 500 métiers différents. D'autre part, il leur semble difficile de légitimer les recommandations des conseillers de la CDM qui, selon eux, ont pour la plupart échoué en tant que dirigeant propriétaire. Il en va de même pour les formations proposées pour la CDM qui ne s'adaptent pas à leurs attentes. Les formations ne tiennent compte ni des contraintes liées à leurs activités professionnelles ni des modalités pédagogiques nécessaires à les motiver (formation pratique et centrée sur l'opérationnel). Nombreux sont les dirigeants propriétaires à avoir évoqué par exemple des modules de formation trop

théoriques, éloignés de leurs préoccupations et ne tenant pas compte de leurs contraintes organisationnelles. L'inadéquation des programmes de formation initiale, spécifiquement en ce qui concerne les compétences managériales, ne peut être compensée par les formations proposées par les CDM. Il apparaît en effet que les communautés de pratique et les maîtres d'apprentissage, se focalisent, à l'instar des formations initiales, sur les compétences techniques, participant à la reconnaissance et à l'identité du dirigeant propriétaire artisan. Nos résultats soulignent que l'identité artisanale représente le cœur de la problématique des carences en compétences managériales. La modification des référentiels de formation passe par une prise de conscience par les dirigeants propriétaires artisans que l'évolution de leur métier exige, au-delà de l'acquisition des compétences techniques, des compétences managériales. Seule cette modification profonde de l'identité artisanale permettra au CDM de proposer des modules de formation en gestion et surtout d'être reconnu comme une institution artisanale fédératrice. L'évolution de l'identité artisanale permettra alors aux communautés de pratique et maîtres d'apprentissage d'envisager le transfert de compétences managériales en sus des compétences techniques.

La variable « *environnement* » qui fait écho au système identitaire artisanal de Picard (2006, 2009) confirme la relation proxémique (Torrès, 2003) entretenue par le dirigeant propriétaire artisan avec sa clientèle (Cognie, 2009), sa cellule familiale (Richomme, 2000 ; Torrès, 2009), la culture artisanale (Aballéa, 2009), ses salariés (Julien, Marchesnay, 1987 ; Martin, 2008 ; Torrès 2009a ;). D'autres auteurs (Fourcade, Polge, 2008 ; Martin, Sachetti, 2010 ; Polge, 2010), qualifient l'entreprise artisanale par sa dimension humaine de proximité. Pourtant, la prise en compte de cette variable sera différente d'un dirigeant propriétaire artisan à l'autre. A titre d'exemple, si tous revendiquent la proximité avec la clientèle, tous n'entretiennent pas le même rapport à la concurrence. Certains dirigeants propriétaires artisans fonctionnent de manière totalement isolée, sans considération de la présence de la concurrence ; d'autres raisonnent davantage en termes de solidarité de métier, parlant de « *confrères* », « *collègues* », plutôt que de « *concurrents* ». Par ailleurs, le concept de proxémie est présenté comme un moyen favorable pour contourner l'hétérogénéité du secteur des métiers. Pourtant, nous notons un effet pervers de la proxémie, en lien avec l'objet de notre recherche. Les résultats montrent différents schémas de délégation (partielle ou totale) des compétences du dirigeant propriétaire artisan sur un tiers. Dans la plupart des cas, le dirigeant propriétaire délègue des compétences qu'il maîtrise lui-même (cas Bij1, par exemple). Cependant, certains dirigeants propriétaires artisans ne possèdent pas les compétences qu'ils délèguent. De fait, l'évaluation par les dirigeants propriétaires des compétences d'un tiers repose essentiellement sur la relation de proximité et de confiance avec le tiers en question. Cette délégation à l'aveugle, sans validation raisonnée des compétences du tiers, entraîne un certain nombre de dérives en cas de carence de compétences du tiers (cas Boul1, par exemple).

- **L'entreprise artisanale et le développement**

Conformément à ce qu'indiquent certains auteurs (Le Cornu et al, 1996 ; Marchesnay, 1997 ; Walker et Brown 2004), les dirigeants propriétaires de notre recherche confirment l'idée que la finalité de leur entreprise ne relève pas uniquement de la recherche du profit. La proximité avec les salariés, le lien avec le métier ou les aspirations du dirigeant (indépendance, préservation d'un équilibre de vie familial) ne sont pas sans incidence sur la façon dont le dirigeant propriétaire artisan conçoit la finalité de sa structure. Concernant les aspirations du dirigeant propriétaire artisan, développées par Julien et Marchesnay (1987), quelques précisions peuvent être apportées, suite aux résultats de notre recherche. L'artisan traditionnel, au sens de Marchesnay (1992) recherche la pérennité qu'il assimile au transfert transgénérationnel de son entreprise ; il ne recherche pas forcément à assurer la continuité de sa structure par le développement comme l'évoquent Delmar et Wiklund (2008). Cette remarque a toute son importance pour appréhender les aspirations des dirigeants propriétaires artisans. La quête de pérennité est aussi une quête de survie de l'entreprise, par delà la figure du dirigeant propriétaire artisan et le rapport étroit qu'il entretient avec sa clientèle.

L'analyse des résultats soulève toutefois un point important. La transmission par héritage de l'entreprise ne contraint pas obligatoirement le dirigeant propriétaire à poursuivre les objectifs de ces ascendants. Ainsi, Mac2 ou Bij1, expriment clairement suivre des voies très différentes de leurs pères respectifs. L'entreprise du fils devient alors, avec le temps, une organisation riche de l'héritage filial, certes, mais également incarnée par le dirigeant propriétaire artisan à sa tête. Par ailleurs, les résultats confortent l'aspiration à l'indépendance du dirigeant propriétaire artisan soulignée par Julien et Marchesnay (1987). Cela peut conduire ce dernier à un refus de la croissance, principalement dans l'objectif de préservation de l'équilibre personnel et familial. Enfin, concernant l'aspiration à la puissance, la recherche apporte là aussi des éléments de réponse. Le dirigeant propriétaire artisan peut effectivement, à l'instar du cas Elec1, avoir une vision opportuniste de l'environnement. Pour autant, il s'agit davantage d'une façon d'exploiter des défis entrepreneuriaux (Elec1) ou encore des défis techniques (Marf1, Bij1), plutôt qu'une recherche de reconnaissance sociale ou de l'affirmation d'un quelconque pouvoir. Ainsi, la plupart des entreprises artisanales ne recherchent pas la croissance quantitative.

Contrairement aux conclusions de Fourcade et Polge (2006), les orientations stratégiques des dirigeants propriétaires artisans n'apparaissent pas conditionnées exclusivement par la maîtrise de leur savoir-faire et le rapport au métier. En effet, le capital de compétences individuelles, organisationnelles ou environnementales de certains dirigeants propriétaires autorise une distanciation plus large à l'égard de leur métier. Le cas Elec1 illustre cette configuration. Electricien de formation et de métier, Elec1 consacre davantage de temps à la gestion de son entreprise et prétend, si l'opportunité se présente, changer complètement de cœur de métier. Dans le même

ordre d'idée, Torrès (2009a) défend l'idée que le dirigeant propriétaire artisan préfère rester confiné dans une activité métier unique. Certaines entreprises artisanales de notre échantillon démontrent pourtant une propension à la diversification, sur des activités complémentaires. Citons, par exemple, le cas Trait1, traiteur de métier, qui projette la création d'un service de location de vaisselle et arts de la table, exploitant ainsi un réseau (de « *confrères* » et de clientèle) similaire.

Enfin, Duperray (2012), Fourcade et Polge (2008) évoquent le poids des contraintes fiscales et environnementales, la difficulté du recrutement et le coût de la main d'œuvre ainsi que la crainte de perte du savoir-faire comme variables explicatives du non développement. Nos résultats et les huit scénarios détectés¹³⁶ permettent d'intégrer d'autres variables : le lien fort avec le métier et le besoin de pratiquer son métier de main, la forte personnalisation de la relation avec la clientèle (et la difficulté de la transmission des compétences sur un tiers), les conséquences de décisions antérieures et le besoin de préserver son indépendance, gage de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle du dirigeant propriétaire. Au-delà des contraintes fiscales et environnementales, les contraintes légales (règlementations propres aux contrats d'apprentissage, notamment), ont largement été soulignées par les dirigeants propriétaires artisans.

Aballéa (2009) souligne également la volonté du dirigeant propriétaire artisan de ne pas développer son affaire pour ne pas consacrer davantage de temps à la gestion. Même si certains dirigeants propriétaires correspondent effectivement à ce profil, d'autres concèdent dédier davantage de temps à la gestion par goût du défi (Elec1), pour préserver les salariés en place (Peint1) ou pour répondre à une forte demande de l'environnement (Menuis1). Les contraintes physiques inhérentes au métier sont aussi soulignées par certains dirigeants propriétaires comme facteur de non développement (c'est le cas par exemple de Marf1).

A ce titre, il est essentiel d'apporter une précision concernant les travaux sur les stratégies de développement de l'entreprise artisanale, notamment ceux de Polge, Loup (2004), Fourcade, Polge (2005, 2006, 2007) et Polge (2008). En premier lieu, nos travaux éclairent d'un jour différent le choix du développement comme vecteur de la pérennité organisationnelle. Ainsi, les cas étudiés ne nous permettent pas de confirmer l'idée que le développement interne résulte d'un sentiment d'insécurité du dirigeant propriétaire ou de son appréhension d'un climat concurrentiel exacerbé. En effet, le développement interne peut résulter d'une volonté de conforter les équipes de salariés en place (Peint1). Le dirigeant propriétaire peut ainsi choisir de diversifier son activité pour des considérations qui ne sont pas strictement économiques. Par ailleurs, nous avons démontré qu'au-delà de la stratégie d'immobilisme qui peut constituer une stratégie en soi, des « *zones frontières* » existent entre les différentes options offertes pour la pérennité organisationnelle.

¹³⁶ Partie 2 – Chapitre 5 – I- Positionnement du dirigeant propriétaire artisan face au développement ou non de son affaire

Enfin, contrairement aux idées reçues, notre recherche montre que le dirigeant propriétaire artisan n'emprunte pas exclusivement au registre de la stratégie intuitive comme le souligne Cognie (2009). Force est de constater que certains dirigeants propriétaires de notre échantillon font preuve de véritable capacité à la décision stratégique, et ce, à long terme. Scieur 2, Imprim2 en témoignent, l'illustration notamment dans leur capacité à anticiper la transmission de leurs entreprises respectives. Dans les faits, les stratégies « *chemin faisant* » (Avenier, 1997), fruits de l'hybridation entre stratégie délibérée et émergente, semblent davantage caractériser l'approche stratégique du dirigeant propriétaire artisan. Certes, la verbalisation des stratégies n'est pas chose aisée pour les dirigeants propriétaires. Pourtant, Bouch2, Styl1 ou Styl2 partagent clairement l'orientation souhaitée pour leur entreprise à long terme. Ainsi, la stratégie n'est pas nécessairement implicite. Marf1 exprime clairement la stratégie qu'il a déterminée dès son projet de création, fondée sur le caractère distinctif de ses prestations. Ainsi, conformément à Marchesnay (2003), notre recherche remet en cause les idées reçues considérant l'entreprise artisanale comme une « *sous-entreprise* », « *une future entreprise* » ou une « *quasi ou une non entreprise* ». A l'instar de Boutiller et al (2009 b), nous considérons que l'entreprise artisanale a un fonctionnement spécifique relevant de la structure simple, décrite par Mintzberg (1982) : petite taille, modes de gestions centralisés, hiérarchie réduite, contrôle exercé par la seule personne du dirigeant propriétaire, formalisation faible, degré de contrôle et de planification limités, absence de turnover du personnel. Ainsi, la première vocation d'une TPE artisanale n'est pas nécessairement de devenir une PME, ce que confirment les statistiques nationales à ce sujet (Marchesnay 2003).

- **Une lecture de la pérennité organisationnelle par les combinaisons de compétences des dirigeants propriétaires**

Le principal intérêt de cette recherche réside dans la lecture originale de la pérennité organisationnelle de l'entreprise artisanale à travers le prisme des compétences du dirigeant propriétaire artisan. Les travaux antérieurs se sont intéressés à l'étude des compétences du dirigeant propriétaire artisan en fonction d'un secteur de l'Artisanat particulier ou d'une phase spécifique du processus entrepreneurial (pré-projet, création, transmission....), à la construction de référentiels de compétences ou d'évaluation (Aouni, Surlemont, 2007 ; Loué et al., 2008 ; Loué et al., 2008 ; Boughattas, Bayad, 2008 ; Jaouen, 2008 ; Jaouen, Tessier, 2008 ; Omrane et al., 2011 ; Leyronas et Loup, 2015 ; Loué et Madjoulina, 2015). Les travaux de Jaouen (2008) et Jaouen, Tessier (2008) évoquent une typologie fondée sur les ressources et les compétences proche de notre recherche. En effet, la typologie de Jaouen (2008) et Jaouen, Tessier (2008) mobilise des variables communes à notre recherche, comme le lien à l'environnement, les notions de compétences techniques, managériales.... Toutefois, notre recherche s'en démarque en soulignant l'aspect combinatoire des compétences et en rapportant la question des compétences à celle de la pérennité organisationnelle.

Dans un autre ordre d'idée, les travaux sur les typologies des compétences du dirigeant propriétaire artisan (Laviolette, Loué, 2006 ; Bayad, Boughattas, 2008) approfondissent, le plus souvent, les compétences dites « *managériales* » évoquées dans cette recherche, sans pour autant en étudier ni les combinaisons possibles ni la dimension processuelle. Les compétences du dirigeant propriétaire artisan et, plus précisément, la nécessaire polyvalence entre ses rôles de gestionnaire et de producteur, représentent pourtant un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise artisanale (Bentabet et al., 1999 ; Fournier, Picard, 2009 ; Marchesnay, 2014).

La plupart des typologies issues des travaux antérieurs présentent des profils de dirigeants propriétaires différents contrastant « *l'artisan traditionnel* » et « *l'artisan entrepreneur* » (Julien, Marchesnay, 1987 ; Richomme, 2006 ; Jaouen, 2010 ; Mazaud, 2012). D'autres typologies s'inscrivent dans le même prolongement en opposant par exemple le rapport au métier ou le rapport à l'entreprise (Aballéa, 2009) ou bien encore, l'axe métier et l'axe entreprise (Paradas, Polge, 2010). Notre recherche doctorale, si elle reprend à son compte ces différents couples ago-antagonistes, en propose une lecture différente, en donnant à voir les d'autres configurations et en intégrant la question de la délégation de compétences auprès de tiers. Elle permet par ailleurs de se prémunir contre les associations trompeuses souvent tentantes dans le cadre d'une approche dichotomique. Le lien fort au métier, par exemple, ne doit pas fatalement être associé avec l'absence « *d'esprit d'entreprendre* » du dirigeant propriétaire artisan. A titre d'exemple, Bij1 a un lien très fort avec son métier et souhaite préserver du temps pour la pratique de son métier. Son expertise technique spécifique et la délégation de certaines de ses compétences lui permettent d'optimiser la répartition de son chiffre d'affaires et de faire de sa compétence technique, une compétence stratégique pour son entreprise. Dans le même ordre d'idée, les logiques personnelles et professionnelles complémentaires ou antagonistes vont conduire le dirigeant propriétaire au développement ou, à l'inverse, au non développement. Elec1, cohérent dans ces deux logiques, opte ainsi davantage pour un développement de son affaire, basé sur ses compétences managériales. Boul1, « *écartelé* » entre sa logique individuelle et celle de son entreprise opte pour l'immobilisme en se retranchant derrière ses compétences techniques. Les résultats démontrent par ailleurs qu'en l'absence de compétences, certains dirigeants propriétaires (l'idéal-type « *complémentaire* », par exemple), compensent par la délégation à un tiers et conduisent par d'autres voies leur projet de pérennisation organisationnelle. Cela conduit à nuancer l'affirmation de Delmar et al. (2003) qui font de la croissance organique (c'est-à-dire le développement de l'entreprise à l'aide de ressources et de compétences qu'elle détient), la voie privilégiée pour les entreprises de petite taille.

- **Une contribution à l'opérationnalisation des approches théoriques sur la compétence**

L'autre apport de cette recherche tient également à sa capacité à incarner des concepts comme les niveaux de compétences (Retour, 2005), l'approche combinatoire de la compétence (Le Boterf, 2002, 2013) ou bien encore la notion de compétence marginale (Dejoux, 2001). La notion de compétence marginale de Dejoux (2001) est illustrée par les nombreux exemples concernant l'acquisition de compétences qui, à défaut d'être pleinement ancrée par la formation initiale, renvoie à un processus empirique, fait d'essais-erreurs et un ajustement permanent des modèles préconçus. Le modèle de Le Boterf (2002, 2013) se singularise à travers l'approche processuelle des compétences et l'étude des combinaisons possibles de compétences entre ressources incorporées et ressources externes. Cette approche combinatoire et le principe « *d'agir avec compétence* » s'incarne dans les six idéaux-types de dirigeants propriétaires artisans définis par la recherche. Les quatre niveaux des compétences, individuelles, collectives, stratégiques et environnementales ont été éclairés par les différents cas composant l'étude qualitative. Plus exactement, ce sont les différentes combinaisons possibles entre les différents niveaux de compétences que les six idéaux-types soulignent. La première remarque concerne les frontières floues entre les compétences individuelles et collectives, du fait de l'effet taille de la structure. Dans le même ordre d'idée, l'étude corrobore le fait qu'il est quasi impossible de différencier l'entreprise du dirigeant propriétaire (Picard, 2006, 2009 ; Boutiller, 2009), caractérisant ainsi le rapport dialogique (Bruyat, 1994 ; Fonrouge, 2002). L'absence de dissociation et la forte personnalisation de l'organisation accentuent alors les difficultés de la transmission.

Concernant les compétences individuelles, les résultats confortent l'idée de Jaouen (2008) et Jaouen, Tessier (2008) sur l'importance fondamentale que revêtent les compétences techniques pour les dirigeants propriétaires artisans. La notion de « *métier* » caractérise le secteur d'activité de l'Artisanat et représente le socle fondateur commun aux différents dirigeants propriétaires artisans, indépendamment de leur profil. La reconnaissance par les pairs de la qualification du dirigeant propriétaire artisan s'incarne dans la maîtrise du « *métier* » et des compétences techniques. Le dirigeant propriétaire artisan se définit davantage par ses compétences techniques et sa fonction productive que par ses compétences managériales et sa fonction de chef d'entreprise.

De nombreux auteurs soulignent que la réussite d'une installation dans l'artisanat résulte de la double compétence (Fonrouge, 2002 ; Bayad et al., 2006, 2007 ; Toutain, Fayolle, 2008 ; Aballéa, 2009). La nécessaire ambivalence des compétences individuelles managériales et techniques n'est pourtant pas présente pour chacun des dirigeants propriétaires artisans. La recherche démontre en effet qu'un transfert des compétences individuelles dans un registre technique existe dans le parcours de formation du dirigeant propriétaire artisan ; toutefois, il n'en va pas de même pour les compétences managériales. Certains dirigeants propriétaires artisans

compensent cette carence par l'expérience professionnelle leur permettant d'acquérir une méthode empirique de la gestion d'entreprise. A l'instar de Granovetter (2006), nos résultats démontrent que les schémas de pérennité organisationnelle semblent plus solides lorsqu'une compétence sociale existe. L'implication du dirigeant propriétaire artisan dans les réseaux est un élément facilitateur de la délégation des compétences et peut avoir un impact direct sur la construction de la pérennité organisationnelle. Certains dirigeants propriétaires s'appuient ainsi sur les compétences organisationnelles ou les compétences environnementales, afin de déléguer tout ou partie de leurs compétences individuelles managériales. La délégation des compétences permet ainsi dans certains cas, de « *compenser* » les carences de compétences individuelles managériales. Elle souligne aussi, à l'instar de Richomme (2006) et Paturel, Richomme (2007), la présence d'une main d'œuvre gratuite. Enfin, elle soulève une problématique d'évaluation des compétences du tiers par le dirigeant propriétaire dès lors que ce dernier ne maîtrise pas les compétences déléguées. Par ailleurs, la délégation peut induire une absence de visibilité sur la gestion générale de l'entreprise, engendrant une plus grande difficulté dans la construction de la pérennité organisationnelle. Conformément à Torres et Gueguen (2008), la recherche confirme que le dirigeant propriétaire artisan limite sa prise de risque dans la délégation en la faisant reposer sur des tiers dont c'est le métier et à qui il accorde pleinement sa confiance (membre de la famille, recommandation par un tiers de confiance ou par la communauté de pairs).

Enfin, pour ce qui est du niveau des « *compétences stratégiques* » (Retour, 2005), nos résultats montrent que les compétences stratégiques se confondent bien souvent dans le même registre que la maîtrise de compétences individuelles techniques spécifiques, facteur clé de la performance de l'entreprise artisanale (Torrès, 2009 a). Cela traduit la volonté stratégique du dirigeant propriétaire de faire de son « *tour de main* » un avantage concurrentiel. Certains dirigeants propriétaires valorisent ainsi des prestations à plus forte valeur ajoutée appuyées sur des compétences techniques spécifiques et difficilement imitables, favorisant ainsi un schéma de pérennité organisationnelle, fondé sur un développement qualitatif. La reconnaissance de la spécificité de ce savoir-faire par les pairs contribue à renforcer cette différenciation concurrentielle et l'apport de nouveaux marchés *via* la recommandation des pairs (pourtant concurrents). Pour autant, la compétence stratégique ne s'illustre pas exclusivement dans une compétence idiosyncrasique technique. La complémentarité des compétences individuelles du conjoint et du dirigeant propriétaire sous-tend aussi la compétence stratégique de l'entreprise artisanale. Cette dernière dépend également de la variable métier, et, plus exactement, du lien qui unit le dirigeant propriétaire et l'exercice de son métier de main. La pérennité organisationnelle des entreprises artisanales dépend ainsi des combinaisons de compétences mises en œuvre par le dirigeant propriétaire artisan. Pivot de la stratégie de l'entreprise artisanale, le dirigeant propriétaire artisan représente le régulateur des schémas de combinaison possibles entre les différents niveaux des compétences.

- **Un cadre non exploré et pourtant éclairant : les approches paradoxales en management**

Les résultats laissent entrevoir des prolongements théoriques non évoqués dans la revue de littérature et pourtant éclairants pour comprendre les tensions évoquées dans les paragraphes précédents. Il s'agit des approches paradoxales en management.

Différente d'une approche linéaire et rationnelle, l'approche paradoxale permet d'étudier les dynamiques organisationnelles (d'apprentissage, de changement, d'innovation, de contrôle....) et de rendre compte des tensions inévitables qu'elles cristallisent (autonomie / contrôle, délibéré / émergent, stabilité / changement, exploitation / exploration, etc.). En règle générale, l'approche par les paradoxes est mobilisée dans les recherches en sciences de gestion pour étudier la façon dont les organisations gèrent les demandes contradictoires et conflictuelles auxquelles elles sont confrontées. Etymologiquement, le paradoxe signifie « *para* », contraire et « *doxa* », l'opinion reçue. Différentes acceptations de la notion de paradoxe existent dans la littérature. On retiendra pour le propos celle de Smith et Lewis (2011) qui définissent les paradoxes comme « *des éléments contradictoires mais interreliés et qui existent simultanément et persistent dans le temps* », celle de Cameron et Quinn (1988, p. 2) qui envisage le paradoxe comme « *la présence simultanée de deux éléments exclusifs l'un de l'autre* », ou bien encore celle de Putman (1986) qui voit dans le paradoxe la présence d'éléments contradictoires pour lesquels aucun choix ne peut avoir lieu. Le paradoxe correspond à la présence simultanée et persistante d'éléments qui, pris isolément, ont leur propre logique mais dont l'association apparaît contradictoire. Si les paradoxes sont inhérents aux dynamiques organisationnelles, ils donnent lieu à une pluralité d'interprétations par les acteurs et sont également des constructions sociales (Koenig, 1996). Ainsi, le paradoxe s'appuie sur des attitudes et des pratiques contradictoires qui s'inscrivent dans un processus continu : opposées (elles s'excluent mutuellement) et complémentaires (elles s'enrichissent mutuellement). Les tensions paradoxales sont définies comme « *des polarités cognitives et socialement construites qui masquent simultanément des vérités contradictoires. A la différence des continuums, des dilemmes, soit/soit, des choix, les tensions paradoxales signifient deux côtés de la même pièce de monnaie* » (Lewis, 2000, p. 761). De nombreux auteurs se sont intéressés à l'approche par les paradoxes et ont proposé de lister les tensions sous-jacentes (O'Reilly, Tushman, 2008 ; Andriopoulos, Lewis, 2009 ; Jarvenpaa, Wernick, 2011 ; Michaud, 2011 ; Smith, Lewis, 2011 ; Meier, Missonnier, 2013 ; Grimand et al., 2014). Nous nous focaliserons sur le modèle proposé par Smith et Lewis (2011).

A compter des travaux de Lewis (2000), Lüscher et Lewis (2008), Smith et Lewis (2011), il est possible de dégager une synthèse articulant quatre formes de paradoxes génériques et susceptibles d'être déclinées à différents niveaux, tant du point de vue de l'individu, d'un groupe d'individus, d'un projet que d'une organisation :

- « Learning paradoxes » ou « les paradoxes de l'apprentissage » : ces paradoxes qui se cristallisent fréquemment lors de projets de changement traduisent la tension entre stabilité et changement, et/ou apprentissage à simple boucle / apprentissage à double boucle;
- « Belonging paradoxes » ou « les paradoxes identitaires » : les paradoxes identitaires surviennent quand les acteurs poursuivent simultanément un besoin d'homogénéité et de distinction ;
- « Organizing paradoxes » ou « les paradoxes de l'organisant » : les paradoxes de l'organisant représentent les situations où un même objectif peut être obtenu en empruntant des voies différentes (exemples : tensions entre concurrence/collaboration ou autonomie/contrôle) ;
- « Performing paradoxes » ou « de la performance » : les paradoxes de la performance découlent de la diversité des parties prenantes qui suivent des objectifs qui leur sont propres et développent leur interprétation des critères de performance.

Le développement suivant se propose de transposer les quatre formes de paradoxes à l'entreprise artisanale en s'appuyant sur des exemples illustratifs.

- Le paradoxe de l'apprentissage fait référence au processus d'apprentissage du dirigeant propriétaire artisan et sa capacité d'initier des apprentissages à simple / double boucle. Plusieurs cas de notre recherche témoignent à ce titre de l'aptitude du dirigeant propriétaire à faire des séquences d'essais-erreurs pour en tirer des modèles empiriques (apprentissage à simple boucle). Ainsi, la tension sur le paradoxe de l'apprentissage s'illustre dans la capacité du dirigeant propriétaire artisan à tirer profit de ses expériences antérieures pour mieux ajuster les décisions futures. A contrario, la prégnance du système identitaire artisanal s'avère constituer un facteur de blocage important dans la capacité de la plupart des dirigeants propriétaires artisans à initier des apprentissages à double boucle.

- Le paradoxe identitaire trouve une expression dans la tension entre l'identité traditionnelle de métier et l'identité de gestionnaire. Les mutations du secteur de l'Artisanat exigent une complémentarité entre les compétences techniques et managériales du dirigeant propriétaire artisan, contrairement à leur inclinaison naturelle qui les pousse à se focaliser davantage sur la reconnaissance de leurs compétences techniques (Asquin, Marion, 2005). Marchesnay (2004) abonde en ce sens en évoquant deux types d'entreprises artisanales :

- Les entreprises artisanales de métier dont la mission essentielle est de préserver les conditions d'exécution et les critères de qualités forgés par des générations d'artisans et dont la poursuite des intérêts collectifs est indissociable des objectifs personnels ;
- Les entreprises artisanales de modernité qui recherchent le développement par la croissance, intégrant des modes de management modernes, le marketing, la forte intégration logistique, le respect des normes ISO, le recours aux NTIC (Marchesnay, 2004, p. 54).

Le fait de détecter ces deux types d'entreprises pourrait laisser penser que l'entreprise artisanale doit migrer vers un schéma de modernité. Pour autant, notre conviction est qu'il est nécessaire que le dirigeant propriétaire artisan gère cette tension plutôt comme un paradoxe, source de diversité et / ou de créativité, partie prenante de l'activité artisanale plutôt qu'un dilemme caractérisé le choix entre deux alternatives (Ehnert, 2009).

- Le paradoxe de l'organisant se réfère à la tension entre continuité et changement de l'entreprise artisanale au regard de la question de la pérennité organisationnelle. Les cas de cette recherche illustrent différents positionnements par rapport au paradoxe organisationnel. Certains dirigeants propriétaires artisans revendiquent une construction de la pérennité organisationnelle dès l'initiative du projet entrepreneurial ; pour d'autres, le projet se dessine davantage à mesure des opportunités de l'environnement ou des points de rupture inhérents à leur trajectoire personnelle. Le projet de pérennité organisationnelle du dirigeant propriétaire artisan évolue ainsi dans un champ de tensions entre variables exogènes, trajectoire personnelle et trajectoire de son organisation.

- Le paradoxe de la performance fait référence à la diversité des objectifs suivis par les diverses parties prenantes. Les frontières diffuses entre la vie personnelle et la vie professionnelle du dirigeant propriétaire artisan rendent d'autant plus complexe cette appréhension. En effet, le dirigeant propriétaire artisan peut poursuivre des objectifs propres à sa structure qui sont complètement en contradiction avec sa vie personnelle. Le paradoxe réside dans les frontières diffuses entre les deux entités qui participent à cette gestion de tension paradoxale entre objectifs professionnels et préservation de sa vie personnelle. Le conflit de visions de la pérennité organisationnelle entre le dirigeant propriétaire artisan et son conjoint peut illustrer le paradoxe de la performance. La divergence de visions sur la pérennité organisationnelle peut ainsi conduire le dirigeant propriétaire artisan à ressentir une tension entre ce qu'il souhaite professionnellement pour lui-même et sa structure, parfois éloigné de ce que son conjoint collaborateur souhaite pour l'équilibre de leur vie familiale.

L'approche par les paradoxes semble ainsi constituer une grille de lecture pertinente du secteur des métiers et rendre compte des tensions paradoxales par les dirigeants propriétaires artisans entre préservation de leur identité et évolution vers une modernisation des pratiques de gestion (Asquin, Marion, 2005). Si les tensions paradoxales sont souvent perçues comme négatives pour l'organisation, elles représentent pourtant une occasion d'apprentissage (Michaud, 2011). Il n'est donc pas nécessaire de chercher à dissoudre le paradoxe (Grimand et al., 2014) mais il convient plutôt de chercher à en exploiter le potentiel créatif (Koenig, 1996).

Le schéma suivant représente l'évolution du cadre conceptuel présenté en conclusion de la revue de littérature¹³⁷.

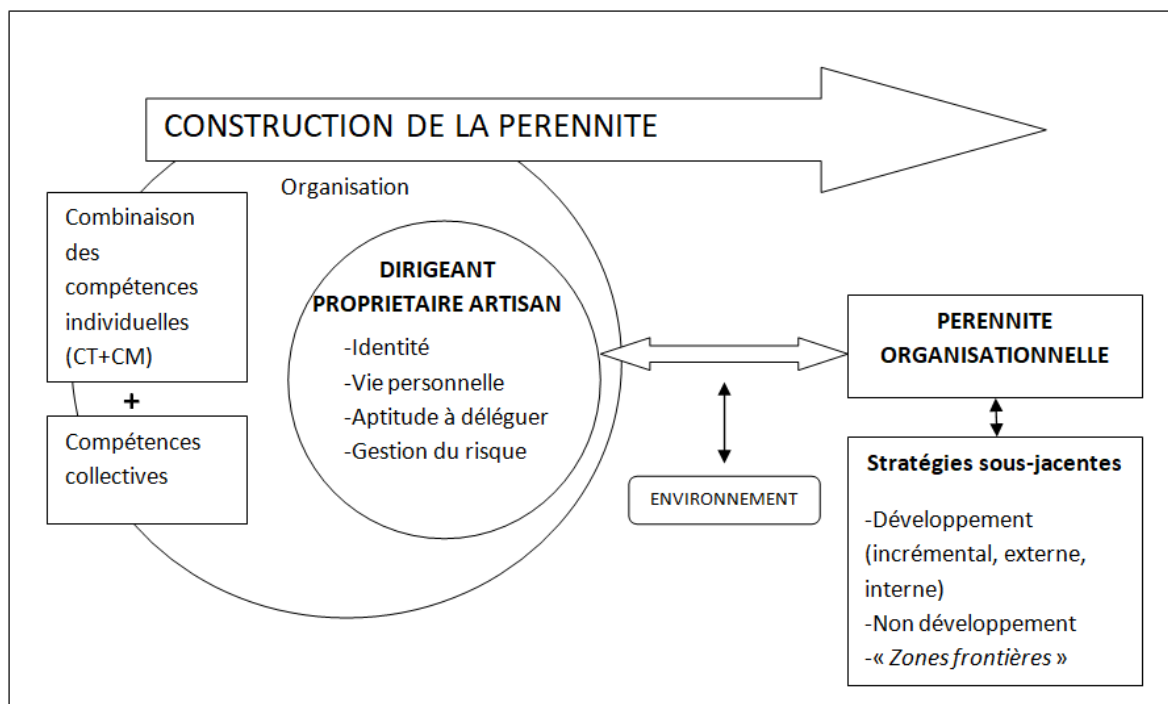


Schéma n°34 : Evolution du schéma « cadre conceptuel »

S'agissant du rôle du dirigeant propriétaire artisan dans la construction de la pérennité organisationnelle, nos résultats ont mis en évidence l'importance des variables « *aptitude à déléguer* » et « *gestion du risque* » indépendamment des aspects touchant à l'identité et aux conditions de vies personnelles déjà repérés au travers de la revue de littérature. Les stratégies sous-jacentes à la pérennité organisationnelle ont été également enrichies par la mise en évidence de « *zones frontières* », situées à l'intersection entre plusieurs stratégies et développées dans l'analyse comparative¹³⁸.

Ce travail de recherche part du constat qu'une entreprise sur deux disparaît dans les 5 années (D'Amboise et Gasse, 1982 ; Baldwin, Gorecki, 1991 ; Gasse, 1996 ; OCDE, 2002 ; Picard, 2006 ; Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006; Ndangwa et al, 2007 ; Jaeger, 2009 ; Cognie, 2009). Certains auteurs démontrent qu'il s'agit d'une conséquence, entre autres, des défaillances en compétences de gestion des dirigeants propriétaires (D'Amboise, Gasse, 1982 ; Ibrahim, Ellis, 1986 ; Ibrahim, Goldwin, 1986 ; Boughattas et al., 2006, pour exemples). L'analyse des résultats permet de conclure que la compétence managériale n'est pas obtenue par le seul fait de la formation initiale, cette dernière ne permettant pas d'apporter les fondamentaux nécessaires pour permettre au dirigeant propriétaire d'appréhender la gestion de son

¹³⁷ CT = Compétences Techniques et CM = Compétences Managériales

¹³⁸ Partie 2- Chapitre 5 – I-2. Les variables explicatives du processus de construction de la pérennité organisationnelle – Analyse comparative

entreprise et d'incorporer son rôle de gestionnaire. Le transfert de compétences de pair à pair semble, pour sa part, relever essentiellement du registre des compétences techniques et non des compétences managériales. Dès lors, les dirigeants propriétaires artisans se forment par la pratique en tirant parti des schémas d'essais-erreurs et des traductions empiriques pour la gestion de leur entreprise.

Cette recherche entendait, à travers le prisme des compétences, analyser la façon dont les dirigeants propriétaires artisans construisent la pérennité de leur organisation. Une analyse comparative des 30 entreprises artisanales nous a permis, dans un premier temps, de détecter huit scénarios différents, articulés autour des trois stratégies de développement issues des travaux de Fourcade, Polge (2005) et Polge (2008) (développement interne, incrémental et externalisé) auxquels nous avons apposé la stratégie d'immobilisme. Ces scénarios ont permis de mettre en évidence un certain nombre d'invariants, de variables structurantes dans la construction de la pérennité de l'entreprise artisanale et regroupées en cinq thèmes distincts, autorisant l'approfondissement de certains points non détectés jusqu'alors : l'environnement, le métier, l'organisation, le dirigeant propriétaire et la gestion du risque. Cela nous a amenés à d'autres questionnements : « *Est-ce que le capital de compétences individuelles des dirigeants propriétaires, tant techniques que managériales, a une incidence sur la construction de la pérennité de son organisation ? La délégation de certaines compétences débouche-t-elle sur un schéma de pérennité organisationnelle différent ? Quelles sont les combinaisons de compétences possibles en fonction des schémas de construction de la pérennité organisationnelle ?* ». Effectivement, en fonction de son capital de compétences individuelles, et, plus exactement, de sa capacité à déléguer, le dirigeant propriétaire opte pour des schémas de construction de pérennité organisationnelle divergents, illustrés par les six idéaux-types présentés et des combinaisons de compétences spécifiques. Cette recherche met en avant l'intérêt de considérer la notion de compétence selon un processus combinatoire complexe (Le Boterf, 2013 ; Loué et Majdouline, 2015). En effet, ce travail insiste sur ce savoir combinatoire et l'aptitude de du dirigeant propriétaire artisan à mobiliser les ressources nécessaires dans un contexte donné. Les tensions que subissent actuellement les dirigeants propriétaires artisans, la relation fusionnelle qu'ils entretiennent avec leur entreprise, la combinaison entre compétences techniques et compétences managériales et les autres niveaux de compétences (organisationnelles, environnementales, stratégiques) illustrent ce processus complexe et montrent que le dirigeant propriétaire artisan « *agit avec compétence* » (au sens de Le Boterf, 2013). Ce sont donc les actes de l'artisan, dans la mobilisation de telle ou telle compétence, qui expliquent la pérennité de son entreprise.

CONCLUSION

« *Au fond.....la connaissance permet aux gens de vivre un peu moins mal....* »
(Martinet, 2015) ¹³⁹.

Une entreprise sur deux disparaît dans les 5 années (D'Amboise et Gasse, 1982 ; Baldwin, Gorecki, 1991 ; Gasse, 1996 ; OCDE, 2002 ; Picard, 2006 ; Boughattas, Bayad, Schmitt, 2006; Ndangwa et al, 2007 ; Jaeger, 2009 ; Cognie, 2009). Nos résultats apportent un éclairage sur les causes de ces défaillances, en se centrant, plus spécifiquement sur les compétences du personnage clé de l'organisation artisanale, le dirigeant propriétaire. La problématique générale de notre recherche consistait à s'interroger sur **le rôle des compétences du dirigeant propriétaire dans la construction de la pérennité organisationnelle**, sur un terrain particulier, celui de l'entreprise artisanale. Nous nous sommes ainsi efforcés de repérer les principales variables structurantes de la pérennité de l'entreprise artisanale. Il s'agissait également de mettre en exergue les combinaisons de compétences que les dirigeants propriétaires artisans mettent en œuvre pour assurer la continuité de leurs entreprises, en gardant à l'esprit l'ambivalence entre compétences techniques et managériales, imposée par l'exercice de son métier.

Une première partie, consacrée à la revue de littérature, nous a permis de mieux appréhender le fonctionnement de l'entreprise artisanale, centré sur le dirigeant propriétaire artisan (Marchesnay, 2003 ; Fourcade, Polge, 2006 ; Jaouen, 2008 ; Torrès, 2003 , 2009) et marqué par l'identité artisanale forte (Picard, 2006, 2009). Nous nous sommes alors efforcés d'explicitier les concepts socles de la thèse : développement (Delmar, Wiklund, 2008), pérennité organisationnelle (Mignon, 2009), compétence (Retour, 2005) ainsi que leurs interrelations (Le Boterf, 2002, 2013). Cela nous a permis de construire une première ébauche de notre cadre conceptuel centré sur les liens entre les compétences du dirigeant propriétaire artisan et la pérennité organisationnelle. Une étude qualitative de type compréhensive a été menée auprès de 30 entreprises artisanales et leurs 33 dirigeants propriétaires. L'analyse des résultats a permis, premièrement, de tisser huit scénarios par le développement ou le non développement et, ainsi, de repérer les invariants dans le processus de construction de la pérennité organisationnelle. Dans un deuxième temps, les combinaisons de compétence mobilisées par le dirigeant propriétaire ont été étudiées. L'ambivalence des compétences individuelles techniques et managériales, les moyens principaux d'acquisition de ces compétences, le rapport à la délégation ont permis de concevoir six idéaux-types, représentant des

¹³⁹ Extrait de la conférence animée par Alain-Charles Martinet lors de la journée de recherche en management sur les approches paradoxales en management le 24 novembre 2015, à l'IAE de Poitiers

combinaisons de compétences différentes et autant de visions de la pérennité organisationnelle.

- **Principaux apports de cette recherche**

« Alors que les toutes petites entreprises et les petites entreprises constituent entre 95 % et 98 % des entreprises recensées, dans la plupart des pays du monde....force est de reconnaître que la recherche en sciences sociales (notamment en sciences de gestion) ignore superbement ce type, pourtant dominant, d'organisation.....Pourtant, faut-il rappeler que ces illustres inconnues (les TPE) sont omniprésentes dans toutes les sphères économiques et de la société ? Faut-il rappeler que leur poids est d'autant plus important que celles-ci ont évolué ? Faut-il rappeler que les activités émergentes de ce siècle exigeront avant tout des unités de petite dimension ?» (Marchesnay, 2003, p. 110). Alors que les pouvoirs publics multiplient les ouvertures vers la création ou la reprise d'entreprise (lois pour l'initiative économique n°2003-721 du 1^{er} août 2003 et n°2005-882 du 2 août 2005), paradoxalement, les TPE persistent à être un continent « *largement inexploré* » (Paige, Littrel, 2002 ; Fillis, 2002 ; Marchesnay, 2003 ; Jaouen, Torrès, 2008 ; Jaouen, 2008 ; Jaeger, 2009; Fourcade, Polge, 2010 ; Arlotto et al., 2011).

La TPE représente « *la plus grande oubliée de la recherche en PME* » (Torrès, 2008, p. 27). En 2002, Olivier Ferrier consacre, pour la première fois en France, un ouvrage¹⁴⁰ entièrement dédié aux TPE. Les très petites entreprises (TPE), en tant que véritable objet d'étude, représentent le plus faible nombre de recherches sur les petites entreprises (PE) (Barbot Grizzo, 2005). Ainsi, plus la taille de l'entreprise diminue, plus les travaux empiriques se raréfient (Kangashariju, 2000 ; Marchesnay, 2003). Les données empiriques sur les très petites entreprises restent rares et souvent exclues des enquêtes nationales menées par les organismes publics. On ne peut être, dès lors, qu'être surpris du paradoxe entre, d'une part, le rôle économique joué par les TPE et, d'autre part, l'intérêt qui leur est porté. La première entreprise de France, l'entreprise artisanale, reste encore faiblement explorée par la recherche en sciences de gestion (Richomme, 2006 ; Picard, 2006 ; Boutiller et al., 2009). Toutes disciplines confondues, Malassigne (1984) fait état de 62 thèses soutenues entre 1900 et 1984, essentiellement en droit et sciences économiques. L'artisanat n'a été mis à l'honneur que par 5 thèses (Siméoni, 1999 ; Picard, 2000 ; Richomme, 2000 ; Loup, 2003 b) sur un horizon de 25 ans de recherche de sciences de gestion et quelques contributions en France (Paturel, Richomme, 2007). Les recherches académiques sont ainsi majoritairement orientées vers les entreprises de marché, moins vers les entreprises de métier. Certes, le tissu disparate de l'Artisanat et l'absence de cadre d'analyse adapté à l'étude de l'entreprise artisanale (Richomme, 2006 ; Fourcade et Polge, 2006) constituent une difficulté dans l'investigation de cet objet qu'est la TPE artisanale. Considéré comme « *le parent pauvre des sciences de*

¹⁴⁰ FERRIER Olivier (2002), « *Les Très Petites Entreprises* », Editions De Boeck Supérieur, 356 pages

gestion » (Richomme, 2006, p. 54), les recherches consacrées au secteur des métiers abordent de fait les problématiques de manière plus large, sous un angle de TPE ou d'entrepreneuriat principalement, alors que les définitions des concepts d'entrepreneur et d'entrepreneuriat sont elles-mêmes hétérogènes (Landström, 2005). Pourtant, Letowski (1987) insiste sur la nécessité de mettre en œuvre des études spécifiques pour optimiser la connaissance de l'Artisanat. Un des intérêts de ce travail de recherche réside donc dans son objet, l'entreprise artisanale. Le faible nombre de travaux sur l'Artisanat génère des méconnaissances tant d'un point de vue pratique que théorique (Julien, Marchesnay, 1987 ; Polge, 2008b). Cette recherche contribue à une meilleure connaissance de la spécificité de l'entreprise artisanale et de son dirigeant propriétaire artisan.

« Toutes actions devraient permettre de mieux comprendre la petite entreprise, de développer des outils et des théories appropriés à son développement, spécifier les forces et les faiblesses pour mieux orienter l'intervention de l'Etat et contribuer à assurer l'avenir de la petite entreprise » (Julien, Marchesnay, 1987). D'un point de vue théorique, cette recherche contribue, de manière générale, à une meilleure compréhension de l'entreprise artisanale, en tant qu'organisation à part entière. Elle apporte un éclairage sur la construction de la pérennité organisationnelle par le dirigeant propriétaire artisan, à travers le prisme de ses compétences. Les travaux sur l'identification et l'évaluation des compétences des dirigeants propriétaires de TPE sont rares (Laviolette, Loué, 2006). La question des compétences pour le dirigeant propriétaire artisan reste peu évoquée. Par ailleurs, les recherches s'intéressent davantage au profil de l'artisan entrepreneur, plutôt qu'à l'artisan traditionnel. Pourtant, *« l'artisan traditionnel »* représente encore la grande majorité de la population du secteur des métiers. Certains travaux se sont appliqués à mettre en œuvre des référentiels des compétences (Louart, 2003 ; Laviolette, Loué, 2006 ; Loué et al., 2008 ; Boughattas, Bayad, 2008 ; Jaouen, 2008 ; Jaouen, Tessier, 2008 ; Loué et al., 2008 ; Aballéa, 2009 ; Paradas, Polge, 2010 ; Loué, Madjouline, 2015). L'approche par les compétences reste néanmoins statique, ne permet pas de faire le lien entre les compétences du dirigeant propriétaire artisan et la stratégie de l'entreprise artisanale, et encore moins de comprendre le rôle des compétences du dirigeant propriétaire artisan dans la construction de la pérennité de sa structure.

Dépasant la vision usuelle des compétences comme stock, sans occulter, pour autant l'ambivalence entre compétences techniques et managériales, ce travail de recherche propose l'étude dynamique, dans le temps, des combinaisons de compétences que mobilise le dirigeant propriétaire artisan pour construire la pérennité de son organisation. Elle contribue également à incarner des concepts complexes comme la typologie des niveaux de compétences de Retour (2005), la notion de compétence marginale de Dejoux (2001) ou bien encore le système combinatoire des compétences de Le Boterf (2002, 2013).

Au-delà du concept de compétences, ce travail de recherche permet de répondre à la carence de travaux sur le développement des entreprises de petite taille (Fillis, 2002 ; Marchesnay, 2003 ; Richomme-Huet, 2006 ; Jaouen, Torrès 2008 ; Thévenard, Picard, 2015). Si un grand nombre d'études existent sur la croissance des entreprises de plus de 20 salariés (Davidsson et al., 2007), les start-ups (Barringer, Jones et Neubaum, 2005) les PME à forte croissance, les fameuses gazelles de Birch (1987), très peu de travaux concernent les TPE, a fortiori, les entreprises artisanales (Arlotto et al., 2011) et les facteurs de croissance internes, plus spécifiquement (Teurlai, 2004). Cette recherche apporte des éléments de réponse quant aux mécanismes et aux variables incitatives au développement ou non de l'entreprise artisanale, permettant alors une amélioration de la pertinence des politiques publiques proposées (Arlotto, 2011). L'analyse des résultats de l'étude qualitative nous a permis de repérer les variables inhérentes au processus de construction de la pérennité organisationnelle. Le rapport au développement stratégique est expliqué par le comportement ou les traits de caractère du dirigeant propriétaire de TPE (Jaouen, 2010). La lecture du concept de pérennité organisationnelle, par le prisme des compétences du dirigeant propriétaire, permet d'envisager différents scénarios et trajectoires de la pérennisation de l'organisation dont certaines n'impliquent pas fatalement une logique de développement. La grille des stratégies de développement proposée par Fourcade, Polge (2005) et Polge (2008) est ainsi enrichie par la stratégie dite d'immobilisme et l'identification de « zones frontières » entre stratégies de pérennisation. Enfin, Richomme (2006) et Fourcade et Polge (2006) soulignent la difficulté méthodologique de l'analyse de l'entreprise artisanale, du fait de l'absence d'un cadre d'analyse intégrateur et de l'hétérogénéité des entreprises du secteur des métiers. Le prisme de la proximité (Torrès, 2003, 2009) représente certes une manière de contrebalancer cette disparité. Cette recherche démontre que d'autres voies, à l'instar de la grille de lecture par les compétences, sont envisageables pour traiter un objet de recherche hétérogène comme la TPE artisanale.

L'amélioration de la connaissance générale du fonctionnement de l'entreprise artisanale, de cette relation particulière entretenue entre le dirigeant propriétaire artisan et son entreprise, mais aussi la conceptualisation d'outils, pour mieux appréhender tant son développement que spécifier ses forces et faiblesses, a pour finalité de mieux orienter l'intervention de l'Etat, à travers les chambres institutionnelles notamment. Il s'agit également de contribuer à assurer l'avenir de ce type d'entreprises, en limitant le nombre de faillites et en favorisant la création et la reprise (Julien, Marchesnay, 1987 ; Fillion, 2008). Les implications managériales de notre recherche se situent à ce niveau. En effet, le manque de reconnaissance du secteur de l'Artisanat, alors même que les pouvoirs publics multiplient les ouvertures vers la création ou la reprise d'entreprise¹⁴¹, explique pour partie, le manque de vocations. Cette recherche contribue ainsi à la valorisation des compétences managériales et à la considération d'un artisan, comme un Homme de main, certes,

¹⁴¹ Lois pour l'initiative économique n° 2003-721 du 1^{er} août 2003 et n°2005-882 du 2 août 2005

mais aussi comme un entrepreneur, propriétaire de son organisation. Une autre implication managériale de cette recherche est d'apporter un nouveau regard sur le développement des entreprises artisanales qui, contrairement à certaines idées reçues, ne se concentrent plus exclusivement, sur les compétences techniques idiosyncrasiques de l'artisan. Le développement des compétences managériales est tout aussi important (Mazaud, 2012). La recherche conforte l'idée que les dirigeants propriétaires artisans ne disposent, pour la majorité, que de compétences managériales limitées, du fait de formations initiales ou continues inadaptées ou d'un transfert de compétences par les pairs, confiné à un registre technique. Cette carence engendre deux problématiques essentielles : le manque de visibilité sur la gestion générale de l'entreprise et la construction de la pérennité organisationnelle et la difficile évaluation des compétences d'un tiers, en cas de délégation.

D'un point de vue managérial, cette recherche permet de connaître davantage le rôle des compétences sur les orientations stratégiques de l'entreprise artisanale, et comment les dirigeants propriétaires les articulent pour mieux les exploiter et construire la pérennité de leur organisation. L'analyse des résultats et, plus spécifiquement, les six idéaux-types présentent les différentes combinaisons de compétences possibles, entre compétences techniques et managériales mais aussi entre niveaux des compétences (individuel, organisationnel, stratégique et environnemental). Nous avons envisagé la question de la délégation (partielle ou totale) des compétences du dirigeants propriétaires sur un tiers, ce qui nous a permis, en fonction de la nature des compétences déléguées et du degré de délégation, d'identifier quatre scénarios. La démarche d'analyse, par les scénarios ou par les idéaux-types, est un moyen de schématiser la démarche cognitive du dirigeant propriétaire. Cet éclairage sur le rôle des compétences dans le processus de construction de la pérennité organisationnelle peut intéresser naturellement les dirigeants propriétaires eux-mêmes mais aussi les conseillers en formation. Aider les futurs créateurs et repreneurs, comme les dirigeants propriétaires à mieux décrypter leur comportement dans la construction de la pérennité de leur organisation permet de sécuriser l'avenir des entreprises artisanales. Notre recherche devrait ainsi permettre « *d'outiller* » les consultants de dirigeants de petites entreprises, conseillers des chambres institutionnelles et autres organismes professionnels, de grilles d'analyse adaptées au fonctionnement spécifique de l'entreprise artisanale et de son dirigeant propriétaire artisan. Il s'agit sans doute d'une première étape facilitatrice dans l'ajustement des programmes de formation initiale et continue, tant sur la forme que sur le fond. En effet, nous avons souligné dans la discussion, l'importance de l'évolution de l'identité artisanale, préalable à l'évolution des formations des dirigeants propriétaires artisans.

- **Des apports à envisager relativement aux limites de cette recherche**

Sur un plan méthodologique, nous nous sommes heurtés à la difficulté à saisir en pratique un objet aussi complexe que la notion de compétence. En effet, la

compétence ne peut-être approchée qu'à travers ses manifestations visibles (l'activité, les résultats, les comportements), laissant dans l'ombre d'autres dimensions sous-jacentes (les schémas cognitifs, les motivations et aspirations, la prise en compte du contexte.....). Amener les dirigeants propriétaires artisans à verbaliser les compétences qui sont les leurs et la façon dont ils les mobilisent au service d'un projet de pérennité organisationnelle ne va pas de soi, à fortiori quand il s'agit de rendre compte des interactions entre niveaux et types de compétences, autrement dit de l'aspect combinatoire de la notion de compétence. L'analyse, dans une démarche exploratoire, souligne la difficulté de mesure de la compétence, notion abstraite (Dejoux, 2011). Par ailleurs, si l'approche typologique facilite l'identification des combinaisons de compétences et l'adaptation des choix en conséquence (Filion, 2000), elle présente l'inconvénient de figer une situation, de l'isoler du contexte, occulte la dimension processuelle des phénomènes observés et ne rend pas compte des possibilités d'hybridation entre idéaux-types.

Un certain nombre de caractéristiques ont été observées sur un nombre limité de cas. Le cas du Bij1 ou du Marf1 situés sur des « *zones frontières* » respectives n'ont pas pu être comparés à d'autres cas. De la même façon, seul un dirigeant propriétaire (Elec1) a entrepris une construction de la pérennité organisationnelle *via* une stratégie de développement externalisé et une association formelle avec des confrères (les autres dirigeants propriétaires s'associent davantage de manière informelle). La revue de littérature met en évidence la présence de profils de « *nouveaux entrepreneurs artisans* », que nous n'avons pu observer. Les « *nouveaux entrepreneurs artisans* » se définissent, entre autres, par leur absence de lien au métier du fait d'une trajectoire de formation qui n'emprunte pas la voie classique de l'apprentissage.

D'autres limites méthodologiques renvoient aux biais cognitifs du chercheur et au décalage entre conscience discursive et pratique des personnes interrogées. La triangulation méthodologique et théorique, à travers la diversité des techniques de recueil et des sources primaires et secondaires (entretiens, étude documentaire, récits de vie...) et le contrôle des restitutions écrites par les dirigeants propriétaires, ont contribué à réduire ces biais. La multiplication des méthodes de recueil est un des vecteurs pour limiter ce biais de rationalisation. La triangulation des données, c'est-à-dire la combinaison de plusieurs techniques de recueil des données, renforce la validité des résultats et limite les biais, liés à l'approche perceptuelle de la démarche (Hlady-Rispal, 2002). La « *chaîne de preuves* » (Wacheux, 1996) mobilise une triangulation théorique et l'usage de plusieurs cadres conceptuels pour interpréter notre objet de recherche. La tradition de l'oralité dans l'artisanat, dans la pratique comme dans l'apprentissage, aurait pu nous conduire à entreprendre uniquement des entretiens. Nous avons toutefois décidé d'utiliser d'autres méthodes, comme le recueil de données secondaires (études documentaires) ou encore le recours à des journées d'observation sur le terrain, afin de limiter le décalage entre conscience discursive et conscience pratique. « *Lorsqu'un chercheur réduit le niveau*

de connaissance qu'ont les agents de ce qu'ils font à ce qu'ils peuvent en dire, quels que soient leurs styles de discours, il occulte une part considérable de la compétence de ces agents » (Giddens, 1987).

Certaines capacités sont tellement intégrées par les dirigeants propriétaires qu'ils n'en ont pas conscience ou, tout du moins, ne les verbalisent pas. L'observation participante nous a permis d'aborder la perspective du dirigeant, en participant à son quotidien. Une des difficultés résidait dans le fait d'évaluer l'efficacité de notre méthode de recueil, notamment, la pertinence des axes de questionnement, au regard de notre cadre conceptuel. Le chercheur induit un biais dans son interprétation et déforme la réalité car il fait partie de la réalité observée et se transforme au cours de sa recherche. La compréhension du chercheur ne peut jamais atteindre le vécu des acteurs (Evrard et al., 2009). La mise en place d'un contrôle réflexif, par le biais d'une validation des restitutions écrites des entretiens a permis de limiter ce type de biais. Outre le respect d'une déontologie, liée à la transparence de l'information, la validation des restitutions a permis d'enrichir la collecte des données.

Par ailleurs, on prendra acte de ce que la primauté donnée dans les interviews de récits de vie au dirigeant propriétaire artisan dans l'analyse du fonctionnement de son organisation nous a peut-être conduits, par effet de loupe, à exacerber le lien qui lie le dirigeant propriétaire à la structure artisanale. Dans le même ordre d'idée, le centrage de la recherche sur les compétences individuelles des dirigeants propriétaires artisans ne nous a pas permis d'approfondir pleinement les compétences stratégiques, d'autant que les frontières entre compétences individuelles et compétences stratégiques sont diffuses.

Enfin, les résultats démontrent l'importance d'une approche processuelle de la construction de la pérennité organisationnelle par les dirigeants propriétaires artisans. En effet, nos résultats montrent que certains dirigeants propriétaires artisans (à l'instar de Marf1) envisagent la question de la pérennité de leur organisation dès l'initiative entrepreneuriale. Pour d'autres, il s'agit davantage d'une construction « *chemin faisant* ». Pour d'autres encore, la question de la pérennité est à lier à des épisodes stratégiques, des événements internes ou externes majeurs, qui bouleversent les cadres de pensée du dirigeant propriétaire artisan. La volonté d'identifier de façon relativement systématique les variables structurant la pérennité organisationnelle, à travers une démarche relativement analytique, a pu conduire à ne pas pleinement rendre compte de cette dimension processuelle. De même, cela a sans doute nuit à l'unité propre à chaque cas.

- **Perspectives de cette recherche**

La considération des limites de cette recherche débouche sur plusieurs perspectives de recherche. Il conviendrait d'envisager une démarche permettant de

consolider la validité de nos résultats s'agissant notamment des scénarios et idéaux-types exposés. Le développement ci-dessous propose plusieurs pistes de recherche à ce sujet.

Afin de mieux rendre compte de la dimension processuelle propre à chaque cas et de valoriser un matériau longitudinal, nous aurions pu envisager un autre mode d'usage des cartes cognitives co-construites avec les dirigeants propriétaires artisans. Plus qu'un simple support à la verbalisation, nous aurions pu pour chaque étude de cas, et à différents intervalles de temps, reproduire avec le dirigeant propriétaire artisan la démarche de co-construction d'une carte cognitive schématisant sa vision de la pérennité organisationnelle.

Nous aurions pu également suivre la recommandation de Pettigrew (1979) qui préconise de choisir des cas extrêmes pour observer, au mieux, les processus organisationnels à l'œuvre. Nous pourrions dans cette optique proposer une étude comparative d'entreprises artisanales pérennes et d'autres non, afin, par contraste, d'isoler les schémas de combinaisons des compétences les plus performants. Dans le même ordre d'idée, il conviendrait de valider un certain nombre de variables comme : le choix assumé ou non de devenir dirigeant propriétaire (en référence au dirigeant propriétaire qui s'installe par dépit, faute de trouver un poste de salarié), la capacité du dirigeant propriétaire à exercer une réflexivité sur son métier et la représentation de sa légitimité. La comparaison des TPE artisanales pérennes et de celles qui ne le sont pas consoliderait notre modèle conceptuel en évaluant notamment les variables favorables à la construction d'une organisation pérenne.

Les résultats de la recherche démontrent, par ailleurs, l'intérêt d'une construction de la pérennité organisationnelle claire, garante de la stabilité de l'entreprise artisanale dans le temps, d'une part, et incitative au développement, d'autre part. Les programmes de formation proposés par la Chambre des métiers notamment, s'adressent aux dirigeants propriétaires artisans comme à leurs conjoints collaborateurs. De ce point de vue, la recherche confirme l'importance d'une cohésion autour d'un projet de pérennité organisationnelle explicite ce qui met en jeu la complémentarité des profils. Une étude, en profondeur, de la complémentarité des compétences, d'une part, mais aussi de ce que peut représenter une construction claire et cohérente de la pérennité entre le dirigeant propriétaire et son conjoint permettrait d'œuvrer à des programmes de formation s'adressant simultanément au dirigeant et son conjoint (ou un tiers de confiance).

Dans la même perspective, l'apprentissage dans l'action et la sollicitation des communautés de pratiques s'avèrent être deux modes essentiels d'acquisition des compétences pour les dirigeants propriétaires. La tradition de l'oralité est ancrée, historiquement, dans le secteur de l'artisanat. Pourtant, l'artisan reconnaît avoir dans son exercice besoin de conseils réguliers. Il ne fait pourtant pas appel à la formation continue, faute de temps, de personnel, mais aussi, parce qu'il accorde beaucoup plus d'importance à l'apprentissage dans l'action. Il accordera donc davantage de

crédit aux communautés de pratiques qu'elles soient formelles ou non. Les dirigeants propriétaires nous ont confié être désabusés par rapport aux Institutions et préférer, à leurs dépens, se contenter du *statu quo*. On constate alors qu'ils sollicitent régulièrement les communautés de pratique pour acquérir de nouvelles compétences techniques mais que ces mêmes communautés ne sont pas un lieu pertinent à leurs yeux pour acquérir des compétences managériales. Des travaux de recherche futurs pourraient approfondir les conditions à travers lesquelles les communautés de pratique peuvent s'affirmer comme un vecteur pertinent de transfert et de partage de compétences managériales et pas exclusivement techniques.

Dans le même ordre d'idée, il semble important de comprendre davantage comment le dirigeant propriétaire artisan utilise ses réseaux personnels et professionnels, pour compenser ses carences managériales et quelle est l'influence de ces réseaux sur la construction de la pérennité de son organisation. Notre recherche conclut que les dirigeants propriétaires artisans impliqués dans des réseaux étendus sont davantage enclins à appréhender la pérennité organisationnelle par le développement. Elle montre aussi que cette implication dans les réseaux passe parfois par un partage tacite des rôles entre le dirigeant propriétaire, en charge d'investir les réseaux professionnels et son conjoint (ou tiers), impliqué dans les réseaux autres.

La recherche met en évidence par ailleurs les différents schémas de combinaisons des compétences, plus ou moins efficaces et favorables au développement de l'entreprise artisanale. La prise en compte des référentiels de compétences établis par des recherches antérieures (Laviollette, Loué, 2006 ; Bayad, Boughattas, 2008) permettrait d'approfondir la question des compétences managériales et de peaufiner les schémas de combinaisons de compétences envisageables dans la construction de la pérennité organisationnelle.

Une autre perspective de recherche consiste à proposer une méthode d'évaluation des compétences raisonnée pour permettre aux dirigeants propriétaires de mieux cerner les compétences de tiers auxquels ils délèguent et éviter ainsi de motiver la délégation uniquement par le rapport de proximité et de confiance entretenu avec le tiers en question. Il s'agit alors de savoir si la détention de compétences managériales générales est indispensable à l'évaluation des tiers.

Enfin, nous terminerons par ce qui constitue peut-être le cœur des recherches à mener tant pour la légitimité du métier de « *dirigeant propriétaire artisan* » que son identité. Les développements précédents soulignent la difficulté du dirigeant propriétaire artisan à s'approprier son rôle de gestionnaire d'entreprise. Une des perspectives de cette recherche consisterait à déterminer les freins du dirigeant propriétaire artisan par rapport à l'association à son rôle de gestionnaire. Cette compréhension permettrait de détecter les leviers nécessaires pour contrecarrer les réticences du dirigeant propriétaire à l'acquisition des compétences managériales, pourtant indispensables à l'exercice de son métier. De l'évolution de l'identité

artisanale et de la prise de conscience de la nécessaire complémentarité des compétences techniques et managériales dépendent l'évolution des programmes de formations initiales ou celles proposées par les chambres institutionnelles, la Chambre des Métiers, spécifiquement. Plus encore, la légitimation des compétences managériales au même titre que les compétences techniques, permettrait une reconnaissance et une considération du dirigeant propriétaire artisan par rapport à un dénominateur commun qui les unit plutôt qu'un facteur qui les divise à l'heure actuelle. Le dirigeant propriétaire artisan se reconnaît pour l'heure davantage par son métier de boulanger, bijoutier.....plutôt que son métier de dirigeant propriétaire artisan. Cela explique sans doute les difficultés du secteur des métiers à faire entendre son poids dans l'économie actuelle. La reconnaissance de la « *première entreprise de France* » passe ainsi par une évolution profonde de son identité.

BIBLIOGRAPHIE

A

- ABALLEA, F. (2009), « Sociologie de l'artisanat », in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, Editions Educaweb, Livre 7, Chapitre 1, pp. 533-556.
- ABALLEA, F., COGNIE, F. (2010), « L'Artisanat, figure anticipatrice d'un nouvel entrepreneuriat », *Management et Avenir*, Vol. 10, N° 40, pp. 79-99.
- AHUJA, G., COFF, R. W., LEE, P., M. (2005), "Managerial foresight and attempted rent appropriation: insider trading on knowledge of imminent breakthroughs", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 791-808.
- ALBERT, P., FAYOLLE, A., MARION, S. (1994), "L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises", *Revue Française de Gestion*, N° 101, pp. 100-112.
- ALDRICH, H. E. (1999), *Organizations evolving*, Sage Publications, Business & Economics, London, 413 pages.
- ALDRICH, H., MARTINEZ, M A. (2001), « Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, pp. 41-56.
- ALTER, N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Presse Universitaire de France, Paris, 278 pages.
- AMIT, R., SCHOEMAKER, P. J-H. (1993), «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, N° 14, pp. 33-46.
- ANASTOSSOPOULOS, J P., BLANC, G., NIOCHE, J P., RANAMANTSOA, B. (1985), *Pour une nouvelle politique d'entreprise-contingente et liberté*, collection Gestion, Presse Universitaire de France, 217 pages.
- ANDERSSON, S., TELL, J. (2009), "The Relationship Between the Manager and Growth", *Small Firms in Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, N° 4, pp. 586-598.
- ANDRIOPOULOS, C., LEWIS, M.W. (2009), « Exploitation Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity : Managing Paradoxes of Innovation", *Organization Science*, Vol. 20, N° 4, pp. 696-717.
- AOUNI, Z., SURLEMONT, B., (2007), «Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive », *Académie de l'Entrepreneuriat*, Sherbrooke.
- APCM (2009), « Caractérisation de l'artisanat », in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, Livre 1, Chapitre 1, pp. 23-28.
- ARGYRIS, C., SCHON, D. (1978), "Organizational Learning : A Theory of Action Perspective", *Reading, Mass*, Addison-Wesley.
- ARLOTTO, J., CYR, A., MEIER, O., PACITTO, J-C. (2011), « Très petite entreprise et croissance : à la découverte d'un continent inexploité », *Revue Management&Avenir*, Vol. 3, N° 43, pp. 16-36.
- ASCHER, F. (2005), *La société hypermoderne : Ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs*, Collection Monde en cours, Editions de l'Aube, 300 pages.
- ASQUIN, A., MARION, S. (2005), « La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale », hal-00368119.
- AUBRET, J., GILBERT, P., PIGEYRE, F. (1993), *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*, Collection Gestion, Presse Universitaire de France, 222 pages.
- AUBRET, J., GILBERT, P., PIGEYRE, F. (2002), *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses*, Edition Dunod, 196 pages.

AUBRET, J., DEFELIX, C., KLARSFLED, A., OIRY, E. (2006), « Nouveaux regards sur la gestion des compétences », in BAYAD M., BOUGHATTAS Y. (2008), « Métier d'entrepreneur : étude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences », Congrès de l'AGRH.

AUREGAN, P., JOFFRE, P., LE VIGOUREUX, F. (1997), « Modèles d'analyse stratégique : contributions récentes », *Encyclopédie de Gestion*, 1ère édition, sous la direction de Patrick Joffre et Yves Simon, pp. 2050 à 2053.

AUROUX, S., WEIL, Y. (1984). *Nouveau vocabulaire des études philosophiques*, Hachette, Paris, 256 pages.

AUVOLAT, M. (1997), « Les artisans en milieu rural, une force entravée », *Economie Rurale*, Représentation politique et sociologique du monde agricole et rural français, N° 238, deuxième partie, pp. 19-23.

AVENIER, M-J. (1997), *La stratégie chemin faisant*, édition Economica, Collection Stratégies et organisations, 393 pages.

B

BACHERE, H. (2015), « Focus : les TPE, 2 millions d'unités très diverses », *Division Enquêtes thématiques et études transversales*, N° 24, INSEE.

BALDWIN, J.R., GORECKI, P.K. (1991), "Firm Entry and Exit in the Canadian Manufacturing Sector, 1970-1982", *The Canadian Journal of Economics*, Vol. 24, N° 2, pp. 300-323.

BAMIATZI, V., JONES, S., MITCHELMORE, S., NIKOLOPOULOS, C. (2015), "The Role of Competencies in Shaping the Leadership Style of Female Entrepreneurs: The Case of North West of England, Yorkshire, and North Wales", *Journal of Small Business Management*, Vol. 53, N° 3, pp. 627-644.

BANDURA, LEVY, LEBOYER (1992), in BAYAD, M., BOUGHATTAS, Y. (2008), « Métier d'entrepreneur : étude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences », *Congrès de l'AGRH*, Dakar.

BARBOT GRIZZO, M-C., in SCHWINT Didier (2005), «La routine dans le travail de l'artisan», *Ethnologie française*, Vol. 35, N° 3, pp. 521-529.

BARBOT-GRIZZO, M-C. (2012), « Gestion et anticipation de la transmission des TPE artisanales : vers une démarche pro-active du dirigeant propriétaire », *Management & Avenir*, Vol. 2, N° 52, pp. 35-56.

BARDIN, L. (2003), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris, 296 pages.

BARES, F. (2007), *Contribution à la connaissance du processus entrepreneurial au départ de l'Université : étude des représentations au travers des discours de créateurs et acteurs locaux du développement territorial*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy 2.

BARON, R.A. (1998), "Cognitive mechanisms in entrepreneurship. Why and When entrepreneurs think differently than other people", *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, N° 4, pp. 275-294.

BARRINGER, B. R., JONES, F. F. et NEUBAUM, D. O. (2005), « A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders », *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, N° 5, pp. 663-687.

BARTHELEMY, G. (1986), *Artisanat et développement*, GRET, collection « Ateliers du développement », N° 8, Paris.

BATSCH, L. (1997), « Temps et gestion », *Encyclopédie de Gestion*, 3ème édition, sous la direction de Patrick Joffre et Yves Simon, pp. 3303-3309.

BAUER, M. (1993), *Les Patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterEditions, Paris.

BAUM, J. R. (1995), « The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.

BAUM, J. et LOCKE E. A. (2004), "The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, N° 4, pp. 587-598.

BAYAD, M., GARAND, D. J. (1998), "Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action", 4^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.

BAYAD, M., BOUGHATTAS, Y., SCHMITT, C. (2006), "Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences », 8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.

BAYAD, M., BOUGHATTAS, Y., SCHMITT, C. (2007), "Démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétences », 5ème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, www.entrepreneuriat.com.

BAYAD, M., BOUGHATTAS, Y. (2008), « Métier d'entrepreneur : étude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences », *Congrès de l'AGRH*, Dakar.

BAYAD, M., BOUGHATTAS, Y. (2009), « Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales », 20ème Congrès de l'AGRH.

BENGHOZI, P.-J. (2009), « La pérennité : un lest ou un gyroscope pour l'entreprise ? », *Revue française de gestion*, Vol. 2, N° 192, pp. 177-181.

BENTABET, E., MICHUN, S., TROUVE, P. (1999), « Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises », Étude N° 72, CÉREQ.

BERTAUX, D., BERTAUX-WIAME, I. (1988), « Le patrimoine et sa lignée : transmission et mobilité sociale sur cinq générations », *Life Stories/Récits de vie*, N° 4, pp. 8-25.

BERTAUX, D. (2010), *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie*, Armand Colin, 128 pages.

BIRCH, D. L. (1987), "Job creation in America : How our smallest companies put the most people to work", University of Illinois at Urbana, Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership historical research, Entrepreneurship.

BIRD, B. (1988), « Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention », *Academy of Management Review*, Vol. 13, N° 3, pp. 442-453.

BIRD, B. (1989), "Entrepreneurial behavior", Glenview : Scott Foresman Co.

BLANCHET, A. (1985), *L'entretien dans les sciences sociales. L'écoute, la parole et le sens*, Dunod, Paris.

BLANCHET, A., GOTMAN, A. (1992) *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, 125 pages.

BLANCHOT, F., MEIER, O. (2009), « Voyage au cœur de la croissance des organisations », ideas.repec.org.

BLAWAT, K. (1995), «Defining the entrepreneur : a conceptual model of entrepreneurship», *Actes de colloque CCSBE-CCPME*, pp. 13-37.

BOLDRINI, J.-C., CHENE, E., JOURNE-MICHEL, H. (2011), « L'innovation des entreprises artisanales : les effets de proximités », *Revue française de gestion*, Vol. 4, N° 213, pp. 25-41.

BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

BOUCHER, A. (2006), « La complexité des relations entre un système industriel et une organisation artisanale : une approche bipolaire de l'adoption des TIC », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève (France/Suisse), Juin.

BOUGHATTAS, Y., BAYAD, M., BENEDIC, M. (2008), «Les compétences de l'entrepreneur : démarche d'identification et évaluation», Entrepreneuriat et PME Collection, *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Québec, PUQ.

BOUGHATTAS-ZRIG, Y. (2011), *Les compétences de l'entrepreneur : définition, démarches d'évaluation et facteurs de développement*, Thèse de doctorat, Université Nancy 2.

BOURGAULT, J. (2005), « Stratégies et pratiques de développement des compétences des cadres dans les organisations publiques », *Revue française d'administration publique*, N°116, pp. 609-622.

BOULET, M., PICARD, C. (2004), « Quelle reprise pour quels artisanats ? Vers une approche identitaire de la transmission dans l'artisanat », in *Actes du Colloque GESEM « Transmission d'entreprise : état des lieux et perspectives »*, novembre, Montpellier, p. 73.

- BOURNOIS, F., LIVIAN, Y.F., THOMAS, J. (1993), «Les nouvelles perspectives de la recherche », dans BRABET J. (coord.) (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, Paris.
- BOUTILLIER, S., FOURNIER, C. (2006), « Présentation : Société et artisanat. De la théorie à la réalité économique », *Marché et organisations*, Vol.1, N°1, pp. 13-16.
- BOUTILLER, S., UNIZIDIS, D. (2006), « Le potentiel de ressources de l'entrepreneur artisan dans le système territorial de production », *Cahiers du Lab. Rii, Université du littoral-côte d'Opale*, N° 127, mai.
- BOUTILLER, S., LAPERCHE, B., UZUNIDIS, D. (2008) "The entrepreneur's « resource potential », innovation and networks", in B. La perche, D. Uzunidis, Von Tunzelmann N., (2008), Editions *Genesis of Innovation*, Systemic Linkages between knowledge and Market, E. Elgar.
- BOUTILLER, S. (2009), « Petite entreprise et entrepreneur, fondements théoriques », in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, livre 2, chapitre 2, pp. 163-214.
- BOUTILLER, S., FOURNIER, C. (2009a), « Les divers modes de développement », in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, livre 3, chapitre 2, pp. 309-312.
- BOUTILLER, S., FOURNIER, C., VERNIER, E., VOLPI, R. (2009b), « Les outils d'analyse », in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, livre 3, chapitre 3, pp. 313-346.
- BOYER, L. (2001), « De la vision à l'action, vade-mecum du management stratégique », *Editions EMS*, Collection Pratiques d'entreprises, 240 pages.
- BOYER, L. (2002), « Le devenir des métiers », *Revue Française de Gestion*, Vol. 28, N° 140, pp. 151-168.
- BOYER, L. (2004), « Avenir du management et management de l'avenir : la place du métier », *Management&Avenir*, Vol. 1, pp. 7-21.
- BRECHET, J-P. DESREUMAUX, A. (2005), « Pour une théorie stratégique de l'entreprise. Projet : collectif et régulations », Joffre P., Lauriol J., Mbengue A. *Perspectives en management stratégique*, Caen : Editions Management et Société - Tome XI, pp. 37-67.
- BRECHET, J-P., BOLDRINI, J-C., CHARLES-PAUVERS, B., CHENE, E., JOURNE, H., SCHIEB-BIENFAIT, N., URBAIN, C., CONTANT, O. (2009 a), « Conception et innovation- Caractérisation », *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, livre 5, chapitre 1, pp. 423-432.
- BRECHET, J-P, BOLDRINI, J-C, CHARLES-PAUVERS, B., CHENE, E., JOURNE, H., SCHIEB-BIENFAIT, N., URBAIN, C., CONTANT, O. (2009 b), « Les réseaux d'innovation et l'artisanat », in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, Livre 5, Chapitre 4, pp. 445-452.
- BRIGHAM, K.H., DE CASTRO, J.O., et SHEPHERD, D.A. (2007), « A person-organization fit model of owner-managers' cognitive style an organizational demands », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, pp. 29-51.
- BROCKHAUS, R.H. (1982), « The psychology of entrepreneur », in KENT, C.A., SEXTON, D.L., VESPER K.H (dir.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, pp. 39-56.
- BROCKHAUS, R-H., HORWITZ, P. S (1986), "The psychology of the entrepreneur", *The art and Science of entrepreneurship*, pp. 25-48.
- BRUYAT, C. (1993), *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre-Mendès-France, Grenoble.
- BRUYAT, C. (1994), « Constructions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, N° 101, pp. 87-99.

BURRELL, G., MORGAN, G., (1979), "Sociological Paradigms and Organisational Analysis", Heinemann, London.

BUSENITZ, L., BARNEY, J. (1997), « Differences between entrepreneurs and managers in large organizations : Biases and heuristics in strategic decision-making, *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, pp. 9-30.

C

CADIEUX, L. (2007), « Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses : Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor », *Family Business Review*, Vol. 20, N° 2, pp. 95-109.

CADIEUX, L., ST PIERRE, J. (2011), « La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 10, N° 1, pp. 33-52.

CAMERON, K.S., QUINN R.E. (1988), "Organizational paradox and transformation", *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, R.E. Quinn et Cameron K.S. (Eds), Cambridge, MA, Ballinger, pp. 12-18.

CARRÉ, P., TIEVANT, S. (1990), « Le neuf et l'ancien », Ministère de la Culture et de la Communication, Paris, 120 pages.

CARRIERE, J-B. (1990), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale PME*, Vol. 3, N° 3-4, pp. 301-325.

CARROLL, G-R., HANNAN, M-T. (2000), "The demography of corporations and industries", Princeton University Press, NJ.

CAZAL, D., DIETRICH, A. (2003), « Compétences et savoirs : quels concepts pour quelles instrumentations ? » In A. Klarsfeld, & E. Oiry (Eds.), *Gestion des compétences : des instruments aux processus*, Edition Vuibert, Paris.

CHABAUD, D., DEGEORGE, J.-M. (2015), "Croître ou ne pas croître : une question de dirigeant ? », *Entreprendre & Innover*, Vol. 1, N° 24, pp. 8-18.

CHANDLER, A. (1972), *Stratégie et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.

CHANDLER, G.N., JANSEN, E. (1992), « The founder's self-assessed competence and venture performance », *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, pp. 223-236.

CHAPUS, E., LESCA, H., RAYMOND, L. (1999), « Collective learning within an environmental scanning coalition of small regional firms : toward a modelization », *Proceedings of the 44th Annual World Conference of the International Council of Small Business*, Naples, Italie.

CHARLES-PAUVERS, B., SCHIEB-BIENFAIT, N., URBAIN, C. (2004), « La compétence du créateur d'entreprise innovante, quelles interrogations ? », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 17, N°1, pp.67-99.

CHOMSKY, N. (1986), *Language and problems of knowledge*, MIT press, Cambridge, p.10.

CHURCHILL, LEWIS (1987) in JULIEN, P-A., MARCHESNAY, M. (1987), « La petite entreprise, principes d'économie et de gestion », Edition Vuibert Gestion, Paris.

CLARKE, V., HUXLEY, C., HALLIWELL, E. (2014), "A qualitative exploration of whether lesbian and bisexual women are protected from sociocultural pressure to be thin", *Journal of Health Psychology*, Vol. 19, N°2, pp. 273-284.

CLIFF, J.-E. (1998), "Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender and business size", *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, N°5, pp. 523-542.

COGNIE, F. (2009), « L'artisan et son marché-Un marché socialisateur », *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, livre 7, chapitre 3, pp. 573-586.

COHEN, A., SOULIER, A. (2004), *Manager par les compétences*, Liaisons.

COLONNA, *La vie des métiers*, mars 1979.

COLLINS, O.F., MOORE, D.G. (1970), *The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*, New York, Appleton-Century-Crofts.

COLLINS, J., PORRAS, J. (1996), *Bâties pour durer*, First.

- CONDOMINES, B., HENNEQUIN, E. (2013), « Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, Vol. 1, N° 5, pp.12-27.
- COOPER, A., DUNKELBERG, W. (1981), "A new look at business entry : Experiences of 1 805 entrepreneurs", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass : Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, pp. 1-20.
- COPE, J. (2005), «Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 373-397.
- CORBETT, A. C. (2005), «Experiential Learning within the process of opportunity identification and exploitation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 473-491.
- COSSETTE, P., AUDET, M. (1994), « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? », dans P. Cossette, *Cartes cognitives et organisations*, Collection « sciences de l'administration », Québec/Paris : Les Presses de l'université Laval, Editions ESKA.
- COSSETTE, P. (1996), « La vision stratégique du propriétaire dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive », *Revue Internationale PME*, Vol. 9, N° 1, pp. 124-142.
- COSSETTE, P. (2001), A systematic Method to articulate Strategic Vision : An Illustration with a Small Business Owner-Manager, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 9, N° 2, pp. 173-199.
- CREPLET, F., MEHMANPAZIR, B. (2008), «Les représentations de la vision entrepreneuriale. Une analyse cognitive», *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. 14, N° 32, pp. 67-86.
- CRETINEAU, A-M. (2009), « Entre survie et développement : comment sortir de la microactivité d'une grille désavantageuse ? », in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, livre 3, chapitre 1, pp. 286-308.
- CROMIE, S., HAYES, J. (1991), "Business ownership as a means of overcoming job dissatisfaction", *Personnel Review*, Vol. 20, N° 1, pp. 19-24.

D

- D'AMBOISE, G., GASSE, Y. (1982) « Défis prioritaires pour propriétaires dirigeants de PME : similarités et différences », Documents de travail 82-13, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec.
- D'AMBOISE, G. (1993), « Empirical research on SME's: the past ten years in Canada », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 10, N° 2.
- DAVID, A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », Conférence de l'AIMS, mai.
- DAVIDSSON, P. (1989), "Entrepreneurship and after ? A study of growth willingness in small firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, N° 3, pp. 211-226.
- DAVIDSSON, P., DELMAR, F. (1998), "Some important observations concerning job creation by firm size and age", *In renaissance des KMU in einer globalisierten Wirtschaft*, HJ Pleintner (Ed), pp.57-67, KMU Vlg Hsg, St Gallen, Switzerland.
- DAVIDSSON, P., DELMAR, F. (2001) « Les entreprises à forte croissance et leur contribution à l'emploi : le cas de la Suède 1987-1996 », *Revue internationale PME*, Vol. 14, N° 3-4, pp. 164-187.
- DAVIDSSON, P., ACHTENHAGEN, L. et NALDI, L. (2007), « What do we know about small firm growth ? », *International Handbook Series on Entrepreneurship*, New York, Springer, pp. 361-398.
- DE BORTOLI, D., PALU, P. (2009), «Le système maison comme déterminant de la pérennité organisationnelle», *Revue française de gestion*, Vol. 2, N° 192, pp. 141-150.
- DEBRAY, C. (2012), « Diriger un hypogroupe : évolution du management et des modes de contrôle », *Travail et emploi*, N° 130.
- DEFELIX, C, RETOUR, D, in Karsfled Oiry (2003) « Gérer les compétences, des instruments aux processus », chapitre 4 « La gestion des compétences comme processus d'apprentissage, une étude longitudinale de deux PME en croissance », pp. 59-105.

- DE GEUS, A. (1997), *La pérennité des entreprises*, Paris, Maxime Laurent du Mesnil.
- DEJOUX, C. (2001), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Editions d'organisation, Les Références, Paris, 376 pages.
- DEJOUX, C., ANSIAU, D., WECHTLER, H. (2006), « Compétences émotionnelle et d'apprentissage des dirigeants : Le cas d'une entreprise française de service », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 12, N° 28, pp. 165-189.
- DELMAR, F., DAVIDSSON, P., GARTNER, W. (2003), « Arriving at the high growth firm », *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, N° 2, pp.189-216.
- DELMAR, F., WIKLUND, J. (2008), « The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study », *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 32, N° 3, pp. 437-457.
- DEMEN-MEIER, C. (2006), « Exploration conceptuelle des stratégies de développement congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 19, N° 3/4, pp. 147-161.
- DEMEN-MEIER, C. (2009), « L'entrepreneur de la restauration artisanale : profil caractéristiques de l'entreprise et performance économique », Actes des 11èmes journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, Canada : Trois Rivières.
- DE MONTMOLLIN, M. (1993), in AUBERT, GILBERT, PIGEYRE, *Savoir et pouvoir, les compétences en question*, PUF, Paris.
- DESCHAMP, B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble 2.
- DESLAURIERS, J-P. (1991), *Recherche qualitative, guide pratique*, Montréal, Chenelière et McGrax-Hill.
- DESMARTEAU, R., SAIVES, A. L. (2006), « Les TPE de biotechnologie sont-elles contre nature ? Découvrir leur identité au Québec (Canada) en explorant leur modèle d'affaires », *Revue Internationale PME*, Vol. 28, N° 1, pp. 35-68.
- DESREUMAUX, A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, janvier-février, pp. 86-108.
- DÉTIENNE, M., VERNANT, J-P. (1974), *Les ruses de l'intelligence. La mètis des Grecs*, Paris, Flammarion.
- DEWEY, J. (2010), *L'art comme Expérience*, Folio Essais, Gallimard, Paris.
- DIDEROT, D. (1751), *Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, Encyclopédie de Jean Le Rond D'Alembert, éditeur Denis Diderot, Paris.
- DIETRICH, A. (2002), « Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines », *Revue Sciences de Gestion*, N° 33, pp. 97-121.
- DONNADIEU, G., DENIMAL, P. (1995), *Classification, qualification, De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Edition Liaisons, Paris.
- DRUCKER, P.F. (1985), *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*, Hachette.
- DRUCKER-GODARD, C. (2000), *La dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- DUBAR, C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris.
- DUBUISSON-QUELLIER, S. (2003), « Contacts et relations au marché chez les très petites entreprises », *Réseaux* 21, pp. 19-42.
- DUCHENEAUT, B. (1996), *Les dirigeants de PME : enquêtes, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Maxima.
- DUMEZ, H. (2009), « Identité, performance et pérennité organisationnelle », *Revue Française de gestion*, Vol. 2, N° 192, pp. 91-94.
- DUMEZ, H. (2012), « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 8, N° 3, Automne, pp. 3-9.
- DUMEZ, H. (2013), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Gérer et comprendre*, N° 112, pp. 29-42.

- DUNCAN, R-B. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, N° 3, pp. 313-327.
- DUPERRAY, P. (2012), « Comment les dirigeants de petite structure se représentent-ils le développement de leur affaire ? », *Humanisme et entreprise*, Vol. 2, N° 307, pp. 29-48.
- DUPOUY, A. (2008), *L'accompagnement du porteur de projet innovant en incubateur : une question d'apprentissage. A partir du cas de l'incubateur de projets innovants de l'ESTIA*, Université de Pau et des Pays de l'Adour, thèse de doctorat.
- DURAND T. (2000), «L'alchimie de la compétence», *Revue française de Gestion*, N°127, janvier-février, pp. 84-102.
- DURAND, T. (2006), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de Gestion*, Vol. 1, N° 160, pp. 261-292.

E

- EHNERT, I. (2009), *Sustainable Human Resource Management : A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*.
- EISENHARDT, K.M., SCHOONHOVERN, C.B. (1990), "Organizational growth : linking the founding team strategy, environment and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, N° 3, pp. 504-529.
- EISENHARDT, K. M., MARTIN, J. A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N° 10/11, pp. 1105-1122.
- ESTAY, C., M'HAMED, M. (2001), *Créer et développer une entreprise artisanale*, Editions Dunod, 9^{ème} édition.
- EVARD, Y., PRAS, B., ROUX., E. (2009), *Market - Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4ème Edition, Dunod. Paris, 704 pages.

F

- FAYOLLE, A. (2007), *Entrepreneurship and New Value Creation. The Dynamic of the Entrepreneurial Process*, Cambridge : Cambridge University Press.
- FERRIER, O. (2002), *Les Très Petites Entreprises*, Editions De Boeck Supérieur, 356 pages.
- FILION, L.J. (1991), *Vision et relations : clefs de succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 272 pages.
- FILION, L.J. (1997), «Le métier d'entrepreneur», *Revue Organisation*, N° 6, automne, pp. 29-45.
- FILION, L.J. (2000), in *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, éditions EMS, Collection Gestion en liberté, Management&Société, T. Verstraete, « Typologie d'entrepreneurs, est-ce vraiment utile ? », pp. 252-262.
- FILION, L.J. (2000), «Six types de propriétaires dirigeants de PME », *Organisations et Territoires*, Vol. 9, N° 1, pp. 5-16.
- FILION, L-J. (2003), «Six types of small business owner managers », in E. Genesca, D. Urbano, J-L. Cappelleras, et J. Verges (eds), *Creacion des empresas, Entrepreneurship*, Vol. 17, *Homage to Professor Jose Maria Veciana Verges*, Universitat Autònoma des Barcelona, pp. 75-86.
- FILION, J-L. (2007), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, Canada, 450 pages.
- FILION, L.J. (2008), « Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence », *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 14, N° 32, pp. 11-43
- FILLIS, I. (2002), "Barriers to internationalization : an investigation of the craft microenterprise. European", *Journal of Marketing*, Vol. 36, N° 7-8, pp. 912-927.
- FONROUGE, C. (1999), *De l'entrepreneur à l'entreprise : exploration de l'influence des facteurs individuels d'ordre cognitif sur la formation des stratégies des entreprises nouvellement créées*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Bordeaux.

- FONROUGE, C. (2002), « L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique », *Revue Française de Gestion*, Vol. 28, N° 138, pp. 145-158.
- FORBES, D-P., (2005), "Are some entrepreneurs more overconfident than others ?", *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, N° 5, pp. 623-640.
- FORTIN, M-F. (1996), *Le processus de la recherche, de la conceptualisation à la réalisation*, Décarie Editeur, Montréal.
- FOURASTIE (1987), in JULIEN, P-A., MARCHESNAY, M. (1987), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Edition Vuibert Gestion, Paris, 288 pages.
- FOURCADE, C., POLGE, M. (2005), *Atelier de Recherche artisanat*, 19 mai, <http://web.hec.ca/airepme/images/File/artisanat.fourcade.pdf>.
- FOURCADE, C., POLGE, M. (2006), « Diversité des TPE de métier : entre tradition et modernité », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 19, N° 3-4, pp. 7-11.
- FOURCADE, C., POLGE, M. (2008), « Sur les parcours de la démarche innovante : Pour une approche prospective et personnalisée », *Annales 2008-2009 – Réseau Artisanat-Université*®.
- FOURNIER, C. (2006), « L'universitaire et l'artisan », *Cahiers du Lab. RII*, Université du Littoral Côte d'Opale, N° 117, janvier.
- FOURNIER, C PICARD, C. (2009), « Caractérisation de l'artisanat et de la petite entreprise », in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, livre 1, chapitre1, pp. 17-38.
- FRIMOUSSE, S. (2010), « Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc », *Management Prospective*, Vol. 2, N° 32, 318 pages.
- FRÖLICH, A. (1993), *La stimulation basale*, Edition SZH, 243 pages.

G

- GABE, T.M., KRAYBILL, D.S. (2002), "The effect of state economic development incentives on employment growth of establishments", *Journal of Regional Science*, Vol. 42, N° 4, pp. 703-730.
- GARAVAN, T., WATSON, S., CARBERY, R., O'BRIEN, F. (2015), «The antecedents of leadership development practices in SMEs: The influence of HRM strategy and practice », *International Small Business Journal*, published online 21 july, pp. 1-21.
- GARETTE, B., DUSSAUGE, P., DURAND, R. (2016), *Strategor*, 7^{ème} édition, Dunod, 736 pages.
- GARFINKEL, H. (2007), *Recherches en ethnométhodologie*, Presse Universitaire de France, 474 pages.
- GARTNER, W.B. (1988), « Who is an entrepreneur ? Is the wrong question », *Academic Journal of Small Business*, Spring, pp. 11-32.
- GASSE, Y. (1996), *Croissance et Gestion de l'entreprise nouvelle*, <http://web.hec.ca/airepme>.
- GASSE, Y. et CARRIER, C. (1992), *Gérer la croissance de sa PME*, Les Éditions de l'Entrepreneur, Montréal.
- GAVARD-PERRET, M-L., GOTTELAND, D., HAON, C., JOLIBERT, A. (2011), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson, Paris, 383 pages.
- GERVAIS, M. (1978), « Pour une théorie de l'organisation-PME », *Revue Française de Gestion*, N°15, pp. 37-48.
- GIBB, A., (1997), "Small Firms' Training and competitiveness", *Building Upon the Small business as a learning Organisation*, 1er avril.
- GIDDENS, A. (1984), *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France.
- GIDDENS, A. (1987), *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, (édition originale 1984).

- GILBERT, P., PARLIER, M. (1992), « La gestion des compétences, Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », *Personnel*, N°330.
- GIROD-SEVILLE, M., PERRET V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.-A. (ed), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 19.
- GODENER, A. (2002), « PME en croissance: peut-on prévoir les seuils organisationnels », *Revue Internationale PME*, Vol. 15, N° 1, pp. 39-63.
- GOLDEN, B. R. (1992), "The past is the past or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N° 4, pp. 848-860.
- GRANOVETTER, M. (2006), « L'influence de la structure sociale sur les activités économiques », *Sociologies pratiques*, N° 13, pp. 9 à 36.
- GRANT, R. M., JAMMINE, A.-P. (1988), "Performance differences between the wright/rumelt strategic categories", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, N° 4, pp. 333-346.
- GRANT, R. M. (1991), «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation», *California Management Review*, N° 33, pp. 114-135.
- GREENBANK, P. (2001), "Objective setting in the micro-business", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 7, N° 3, pp. 108-127.
- GRENIER, C., JOSSERAND, E. (2007), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », Chapitre 5 in Thiétart R.A., et coll., *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 586 pages.
- GRESLE, F. (1981), *L'univers de la boutique. Les petits patrons du Nord (1920-1975)*, Edition PUL Septentrion, Lille.
- GRIMAND, A., VANDANGEON-DERUMEZ, I., SCHAFER, P. (2014), « Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI », *Revue française de gestion*, Vol. 3, N° 240, pp. 133-148.
- GRUNDSTEIN, M. (2002), « De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise », *1er colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel «Vers l'articulation entre compétences et connaissances* », Nantes, Décembre.
- GUILHON, A. (1994), « Le rôle de l'investissement intellectuel dans les stratégies d'implantation », *Revue Internationale PME*, Vol. 7, N° 3-4, pp. 147-171.

H

- HAHN, V.C., FRESE, M., BINNEWIES, C, SCHMITT, A. (2012), « Happy and Proactive ? The role of hedonic and endaimonic well-being in business owners' personal initiative », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, Vol. 36, N° 1, pp. 97-114.
- HERNANDEZ, E.-M. (1999). *Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, Paris, l'Harmattan, 256 pages.
- HERRON, L.A., ROBINSON, R.B. (1993), « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance », *Journal of Business Venturing*, N°8, pp. 281-294.
- HIGGINS, D., MIRZA, M., DROZYNSKA, A. (2013) « Power, Politics & Learning: A social enactment of the SME Owner/Manager », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20, N° 3, pp. 470-483.
- HLADY RISPAL, M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, 250 pages.
- HORNADAY, J.A. (1982), "Research about living entrepreneurs", *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. 20-24.
- HOSKISSON, R E., HITT, M A., WAN, W P., YIU, D. (1999), «Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum», *Journal of Management*, N° 25, pp. 417-456.
- HUBERMAN, A.M., MILES, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, De Boeck Université.
- HUBERT, T. (2004), « Artisans qui êtes-vous ? », *Le monde des artisans*, Juillet – Août.

HUSSEY, J., HUSSEY, R. (1997). *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*, Macmillan Business.

I

IBRAHIM, AB., GOODWIN, J R. (1986), « Perceived causes of success in small business », *American Journal of Small Business*, N° 10, pp. 41-50.

IBRAHIM, A B., ELLIS, W. (1986), « An Empirical Investigation of Causes of Failure in Small Business and Strategies to Reduce It », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 4, N° 3, pp. 44-52.

J

JAEGER, C. (1982), *Artisanat et capitalisme. L'envers de la roue de l'histoire*, Payot.

JAEGER, C. (1985), « L'artisanat en évolution, l'exemple de trois métiers », en collaboration avec M. POUCHOL, M. SEVERS, *Revue d'Economie Industrielle*, N° 34, 4^{ème} trimestre, pp. 58-70.

JAEGER, C. (1986), « Paradigmes majoritaires contre pratique minoritaire : les raisons de l'artisanat », *Demain, l'Artisanat*, Cahiers de l'UE Genève, PUF, Paris, Juin, pp. 163-182.

JAEGER, C. (2009), « L'Artisanat, des territoires mouvants pour des choix personnels », in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, livre 2, chapitre 1, pp. 149-162.

JANSSEN, F. (2011). *La croissance de l'entreprise : une obligation pour les PME ?* Bruxelles, De Boeck, 152 pages.

JAOUEN, A. (2006), « Les stratégies d'alliances des TPE artisanales », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 19, N° 3-4, pp. 111-136.

JAOUEN, A., TESSIER, N. (2008), « Les pratiques de GRH des très petites entreprises », *Actes du congrès de l'AGRH*, Reims.

JAOUEN, A., TORRES, O. (2008). *Les très petites entreprises : un management de proximité*. Londres, Hermès Lavoisier.

JAOUEN, A. (2008), « Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques », 9^{ème} *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Louvain-la-Neuve.

JAOUEN, A. (2010), « Typologie de dirigeants de très petite entreprise », *Journal of small business and entrepreneurship*, Vol. 23, N° 1, pp. 113-152.

JAOUEN, A., LASCH, F. (2015), « A new typology of micro-firm owner-managers », *International Small Business Journal*, Vol. 33, N° 4, pp. 397-421.

JAOUEN, A., NAKARA, W.A. (2015), « 'Bricolage' in the Implementation and the Use of IS by Micro-firms : An Empirical Study, Part of the Advances in Intelligent Systems and Computing book series, in *New Contributions in Information Systems and Technologies*, AISC, Vol. 353, pp. 449-458.

JARVENPAA, SL., WERNICK, A. (2011), "Paradoxical Tensions in Open Innovation Networks", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14, N° 4, pp. 521-548.

JODELET, D. (2003), *Les représentations sociales*, 7^{ème} édition, Collection Sociologie d'aujourd'hui, PUF, 454 pages.

JOLIS, N. (1998), *Compétences et compétitivité*, Paris, Editions d'Organisation.

JONES, S. (1985) in R. WALKER (ed), *Applied Qualitative research*, Gower Aldershot.

JOUFFROY, G. (2004), « Le « sens » de l'artisan », *Constructif*, N° 9, novembre.

JOURNE-MICHEL, H., SCHIEB-BIENFAIT, N. (2008), « La face cachée de l'innovation : l'innovation dans l'entreprise artisanale ou la stratégie du potier revisitée », *Gestion 2000*, Vol. 3, N° 8, pp.107-129.

JULIEN, P.A., MARCHESNAY, M. (1986), *La stratégie. Du diagnostic à la décision industrielle*, Chotard, Paris, 248 pages.

JULIEN, P.A., MARCHESNAY, M. (1987), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Edition Vuibert Gestion, Paris, 288 pages.

- JULIEN P.A. (1988), « La place des petites entreprises dans les économies en mutation », in *La petite entreprise*, sous la direction de P.A. Julien et M. Marchesnay, Éditions Vuibert, Gestion, Paris.
- JULIEN, P.A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, Vol. 3, N° 3-4, pp. 411-425.
- JULIEN, P.A. (1994), in JULIEN P.A. (1997), *Les PME : Bilan et perspectives*, Éditions Economica (3 éditions : 1994, 1997, 2004).
- JULIEN, P.A., MARCHESNAY, M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Éditions Economica, Paris.
- JULIEN, P.A. (1998), « L'importance des PME à forte croissance au Québec de 1990 à 1996 », *Cahiers de recherche de l'Institut de Recherche sur les Document téléchargé depuis www.cairn.info*, en collaboration avec M. Morin et J. Gélinas, De Boeck Supérieur.
- JULIEN, P.A. (2001), "Technological Scanning by Small Canadian Manufacturers", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, N° 2.
- JULIEN, P.A. (2005), *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*, Presses Universitaires du Québec.
- JULIEN, P.A., FILION, L. J. (2007), *Management des PME : de la création à la croissance*, Pearson Education Editions du renouveau Pédagogique Inc.

K

- KARPIK, L. (2007), *L'Economie des Singularités*, NRF, Gallimard, Paris.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1986), « Les problèmes personnels de l'entrepreneur », *Harvard-l'Expansion*, été, pp. 17-26.
- KOENIG, G. (1996), *Management stratégique : paradoxe, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.
- KOENIG, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de l'AGRH*, N° 9, novembre.
- KOENIG, G. (2004), *Management Stratégique*, Vuibert.
- KRAUSS, G. (2009), « Le capital social de la petite entreprise - réflexions à partir d'enquêtes de terrain en Bade-Wurtemberg et en Californie » in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, livre 2, chapitre 5, pp. 253 à 264
- KUEZL (1992), cité par PATUREL, R., RICHOMME-HUET, K. (2007), « Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 6, N° 1, pp. 29-52.

L

- LAFUENTE, A., SALAS, V. (1989), "Types of entrepreneurs and firms : the case of new spanish firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 17-30.
- LAGARDE, V. (2006), « Le profil du dirigeant propriétaire comme variable explicative des choix de diversification en agriculture », *La Revue des sciences de gestion*, Vol. 4, N° 220-221, pp. 31-41.
- LANDSTRÖM, H. (2005), *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*, NewYork, Springer.
- LAPLANTINE, F. (1995), *L'anthropologie*, Payot, Paris, 256 pages.
- LARÇON, J-P., REITTER, R. (1979), *Structure de pouvoir et identité de l'entreprise*, Sciences de l'homme et société, Gestion et management, Nathan, 174 pages.
- LAROCHE, H., NIOCHE, J.P. (1994), « L'approche Cognitive de la Stratégie d'Entreprise », *Revue Française de Gestion*, N° 97.
- LAROCHE, H., NIOCHE, J.P. (2006), "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise", *Revue française de gestion*, Vol. 1, N° 160, pp. 81-105.
- LAUFER, J. (1975), « Comment on devient entrepreneur », *Revue française de gestion*, Vol. 2, novembre, pp. 11-23.
- LAUFER, R., RAMANANTSOA, B. (1982), « Crise d'identité ou crise de légitimité ? », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp. 18-26.

- LAUKKANEN, M. (1992), *Comparative cause mapping of management cognitions, a computer data base method for natural data*, Helsinki School of economics and business administration
- LAURIOL, J. (1998), «Une nouvelle approche de la décision stratégique», *Revue Française de Gestion*, Vol. 121, pp. 65-79.
- LAVIOLETTE, E.M., LOUE, C. (2006), « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel », *8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg.
- LE BOTERF, G. (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Editions d'Organisation, Paris.
- LE BOTERF, G. (2002), *Ingénierie et évaluation des compétences*, 4^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 312 pages.
- LE BOTERF G. (2005), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'Organisation, Paris.
- LE BOTERF, G. (2013), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Eyrolles, Paris, 308 pages.
- LE CORNU, M.R., MCMAHON, R.G.P., FORS AITH, D.V., STANGER, M.J. (1996), «The small enterprise financial objective function», *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, N° 3, pp. 1-14.
- LEISSLE, K. (2017), "Artisan as Brand : Adding Value In A Craft Chocolate Community", *Food, Culture & Society*, Vol. 20, N° 1, pp. 37-57.
- LEITCH, C., HILL, F., NEERGAARD, H. (2010), "Entrepreneurial and business growth and the quest for a «comprehensive theory» : tilting at windmills ?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, N° 2, pp. 249-260.
- LEMOIGNE, J.L. (1990), «Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation», in A.C. MARTINET (1990), *Epistémologies et Sciences de gestion*, Economica.
- LEMOIGNE, J.L. (1997), in AVENIER M-J. (1997), *La stratégie chemin faisant*, édition Economica, Collection Stratégies et organisations, 393 pages.
- LETOWSKI, A. (1987), *Les systèmes socio-culturels de l'artisanat face aux mutations*, Thèse de doctorat en Sociologie des Organisations, Université de Paris IV, Dauphine.
- LEWIN, K. (1975), *Psychologie dynamique*, P.U.F.
- LEWIS, M.W. (2000), "Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*, Vol. 25, N° 4, pp. 760-776.
- LEYRONAS, C., LOUP, S. (2015), « Le développement des compétences entrepreneuriales lors de la préincubation des projets d'étudiants », *Entreprendre & Innover*, Vol. 3, N° 26, pp. 8-17.
- LORINO, P., TARONDEAU, J.C. (1998), « De la Stratégie aux Processus Stratégiques », *Revue Française de Gestion*, N° 109.
- LORRAIN, J., DUSSAULT, L., (1988), «Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion», *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 1, N° 2, pp. 157-177.
- LORRAIN, J., DUSSAULT, L., (1998), *Relation between psychological characteristics administrative behavior and success of founders entrepreneurs at the start-up stage*, Frontiers of Entrepreneurial Research, Babson College.
- LOUART, P. (1980), *L'artisan producteur et sous-traitant*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille.
- LOUART, P. (2003), in KARSFLED, OIRY (2003), *Gérer les compétences, des instruments aux processus*, Chapitre 2 « Impact des systèmes éducatifs sur la gestion des compétences, une comparaison des compétences », pp. 33-58.
- LOUE, C., LAVIOLETTE, E-M., BONNAFOUS-BOUCHER, M. (2008), « L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 7, pp. 63-83.

- LOUE, C., BARONNET, J. (2012), "Toward a new entrepreneurial skills and competencies framework : a qualitative and quantitative study", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 17, N° 4, pp. 455-477.
- LOUE, C, MAJDOULINE, I (2015), « Les compétences de l'entrepreneur marocain : validation quantitative d'un référentiel », *Revue Internationale PME*, Vol. 28, N° 2, pp. 159-189.
- LOUP, S. (2003 a), «Les petites entreprises des métiers d'art», *Revue française de gestion*, Vol. 3, N° 144, pp. 195-209.
- LOUP, S. (2003 b), *Stratégies et identités de l'artisan d'art*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.
- LOUP, S. (2009), « *Caractéristiques et spécificités d'exercice d'un métier d'art* », in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, livre 4, chapitre 6, pp. 403-412.
- LÜSCHER, L., LEWIS, M.W. (2008), "Organizational change and managerial sensemaking : working through paradox", *Academy of Management Journal*, Vol. 51, N° 2, pp. 221-240.

M

- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences au plan du management des hommes et de la GRH », *Communication au 3^{ème} CIFPME*, pp. 101-112.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, 2^{ème} édition, Economica, Collection Techniques de gestion, Paris, 486 pages.
- MALLASIGNE, J. (1984), *L'artisanat vu par les auteurs de thèses de doctorat de 1900 à nos jours*, Centre d'Etudes et de Perfectionnement de l'Artisanat et des Métiers, Février.
- MALGLAIVE, G. (1990), *Enseigner à des adultes*, Presses Universitaires de France, Pédagogie d'aujourd'hui, Paris, 129 pages.
- MALGLAIVE, G. (1995), Préface pp.7-8, In MINET, F., *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*, L'Harmattan, Paris, 160 pages.
- MAN, T., LAU, T., CHAN, K.-F. (2002), "The competitiveness of Small and Medium Enterprises- A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, pp. 123-142.
- MARCHESNAY, M. (1981), « Pour un modèle d'hypofirme », in Economica, *Entreprises et Organisations*, Paris.
- MARCHESNAY, M., RUDEL, S. (1985), " La gestion du risque dans la TPE, faits et théories ", *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, Vol. 6, N° 19, pp. 43-74.
- MARCHESNAY, M. (1988), «La mercatique de la petite entreprise», *Revue internationale PME*, Vol. 1, N° 3-4, pp. 259-276.
- MARCHESNAY, M. (1991 a), « De l'hypofirme à l'hypogroupe : naissance, connaissance, reconnaissance », Toulouse, *Les Cahiers du Lerass*, N° 23, pp. 33-50.
- MARCHESNAY, M. (1991 b), « La PME : une gestion spécifique ? », *Economie Rurale*, N° 206, pp. 11-17.
- MARCHESNAY, M. (1992), « La PME : une gestion spécifique ? », *Problèmes économiques*, Vol. 2276.
- MARCHESNAY, M. (1993), « PME, stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, N° 95, pp. 70-76.
- MARCHESNAY, M. (1994), « Le management stratégique », dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME. Bilan et perspectives*, Paris, Economica, pp. 133-162.
- MARCHESNAY, M. (1995), « La spécificité de la gestion des PME », *exposé introductif au Colloque international sur les PME agroalimentaires*, Université de Montpellier I / CIRAD, 19-20 octobre, Montpellier.
- MARCHESNAY, M. (1996), *Management stratégique*, Nouvelle publication aux Editions de l'ADREG, Eyrolles, Paris.
- MARCHESNAY, M. (1997), in *Encyclopédie de Gestion*, 3^{ème} édition, sous la direction de Patrick Joffre et Yves Simon, « Petites entreprises et entrepreneur », pp. 2207-2219.

- MARCHESNAY, M., FOURCADE, C. (1997), « Rationalités des politiques de développement local et PME », *Revue d'économie méridionale*, Vol. 45, N° 180, pp. 457-477.
- MARCHESNAY, M. (2000), « L'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique », *Revue Internationale PME*, Vol. 13, N° 1, pp. 105-116.
- MARCHESNAY, M. (2001), « Les PME de terroir : entre « géo » et « clio » stratégies », *Revue entreprise et histoire*, Numéro Spécial, novembre.
- MARCHESNAY, M. (2002), « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources- compétences - Essai de praxéologie », *Editions de l'ADREG*, www.editions-adreg.net.
- MARCHESNAY, M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de gestion*, Vol. 3, N° 144, pp. 107-118.
- MARCHESNAY, M. (2004), « Hypermodernité, hypofirme et singularité », *Management et avenir*, Vol. 2, N° 2.
- MARCHESNAY, M. (2007), cité par SCHWINT, D. (2005), « La routine dans le travail de l'artisan », *Ethnologie française*, Vol. 35, N° 3, pp. 521-529.
- MARCHESNAY, M. (2014), « Repenser l'entrepreneur : de l'esprit d'entreprise à l'esprit de métier », *Innovations*, Vol. 2, N° 44, pp. 11-31.
- MARCHINI, I. (1995), *Il governo delle piccola impresa*, Vol. 1, *Le basi delle conoscenze*, Gênes, INS-EDIT, 150 pages.
- MARMUSE, C. (1992), *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Economica, Paris.
- MARSCHALL, T. (2009), « L'Artisanat producteur de sens dans le travail », in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, livre 7, chapitre 2, pp. 557-572.
- MARTIN, P. (2008), *L'économie de proximité-moteur d'un nouveau projet de société*, éditions le cherche Midi, 292 pages.
- MARTIN, P., SACHETTI, P. (2010), « La croisade économique des artisans », *Le journal de l'école de Paris du management*, Vol. 5, N° 85, pp. 31-36.
- MAUGER, G., POLIAK, C.F., PUDAL, B. (1999), *Histoires de lecteurs*, Nathan.
- MAUPASSANT, G. (1881), *La Maison Tellier*, 268 pages.
- MAZAUD, C. (2012), « Artisan, de l'homme de métier au gestionnaire ? », *Travail et Emploi*, N° 130, pp. 9-20.
- MC CLELLAND, D.C. (1961), *The achieving society*. Princeton, NJ : Van Nostrand.
- MC CLELLAND, D.C. (1965), « Achievement and Entrepreneurship : A Longitudinal Study », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 1, pp. 389-392.
- MC GEE, J.E., SAWYERR, O.O. (2003), « Uncertainty and Information Search Activities : A Study of Owner-Managers of Small High-Technology Manufacturing Firms », *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, N° 4, pp. 385-401.
- MC GUIRE, J. (1976), « The Small Enterprise in Economics and Organization Theory », *Journal of Contemporary Business*, Vol. 5, N°2.
- MC MAHON, R.G.P. (2001), « Deriving an empirical development taxonomy for manufacturing SMES using data from australia's business longitudinal survey », *Small business economics*, Vol. 17, N° 3, pp. 197-212.
- MEIER, O., MISSONNIER, A. (2013), « La question de la transmission des entreprises familiales sous le prisme des tensions paradoxales », *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol. 5, N° 2, pp. 141-152.
- MEIGNANT, A. (1992), « Les compétences stratégiques », *Personnel*, N° 336, octobre, pp. 28-31.
- MENARD, S. (1991), *Longitudinal Research*, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Newbury Park, Sage.
- MICHAUD, V. (2011), « Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe », *Revue internationale Communication sociale et publique*, N° 5, pp. 47-74.

- MIGNON, S. (1998), *Une approche de la pérennité de l'entreprise*, Thèse de doctorat, Université de Nice Sophia-Antipolis.
- MIGNON, S. (2000), "La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire", *Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol. 3, N° 1, pp. 169-196.
- MIGNON, S. (2002), « Pérennisation d'une PME », *Revue internationale PME*, Vol. 15, N° 2, pp. 93-118
- MIGNON, S. (2009), « La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction », *Revue française de gestion*, Vol. 2, N° 2/192, pp. 73-89.
- MILES, R., SNOW, C.C. (1978), *Organization Strategy, Structure and Process*, New York : McGraw-Hill, 274 pages.
- MILES, M., HUBERMAN, A. (1994), *Qualitative Data Analysis*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- MILES, M., HUBERMAN, A. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.
- MILLER, D., FRIESEN, P.H. (1984), "A longitudinal study of the corporate life cycle", *Management Science*, Vol. 30, N° 10, pp. 1161-1183.
- MILLS, W. (1967), *L'imagination sociologique*, Maspéro, Paris.
- MINZTBERG, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'organisation, Paris.
- MINTZBERG, H. (1990), «Strategy Formation : schools of thought», in FREDICKSON, J., *Perspectives on strategic management*, Harper and Row, N.-Y.
- MINZTBERG, H. (2009), *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, 2^{ème} édition, Edition Pearson, 496 pages.
- MITCHELMORE, S., ROWLEY, J. (2010), "Entrepreneurial competencies : a literature review and development agenda", *International journal of Entrepreneurial behavior and research*, Vol. 16, N° 2, pp. 92-111.
- MIRA-BONNARDEL, S. (2000), « Pour un management conjoint des connaissances et des compétences », *9ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, Montpellier, Mai.
- MOATTI et al (2000), cité par FONROUGE, C. (2002), « L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique », *Revue Française de Gestion*, Vol. 28, N° 138, pp. 145-158
- MORSE (1989), cité PATUREL, R., RICHOMME-HUET, K. (2007), « Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 6, N° 1, pp. 29-52.
- MOLES, A. ROHMER, E. (1978), *Psychologie de l'espace*, 2^{ème} édition, Tournai, Casterman.
- MONTCLAIR, B. (2007), «Le travailleur social, un artisan tisseur de liens», *Imaginaire & Inconscient*, Vol. 2, N° 20, pp. 159-174.
- MORGAN, A. (1996), « Entrepreneurial vision : a conceptual framework », in FILION, L.J., LAVOIE, D., *Systèmes de soutien aux sociétés entrepreneuriales*, Actes du 13^{ème} colloque du conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat (CCPME), Montréal.
- MORIN, E. (1977), *La méthode. La nature de la nature*, Seuil, Paris.
- MORIN, E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, E.S.F., Paris.
- MORRISON, A., BREEN J., ALI, S. (2003), "Small Business Growth : Intention, Ability, and Opportunity", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, N° 4, pp. 417-425.
- MOSAKOWSKI, E (2002) "Overcoming resource disadvantages in entrepreneurial firms : when less is more", in *Strategic entrepreneurship : creating a new mindset*, Editions MA Hitt, RD.Ireland, MS Camp et DS Sexton), Blackwell Oxford, pp.106-126.
- MOULINE, J.P. (1999), *Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale : une approche par les récits de vie*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nancy II.

MUCCHIELLI, A. (2004), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.

MUSCA, G. (2004), « Construction des compétences et environnement turbulent : le cas d'équipes projet internet », *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, N° 149, mars-avril.

N

NDANGWA LUCIEN, S., DESIRE, F., DJEUMENE, P. (2007), « Réseau social du dirigeant et performance de la TPE », *La revue des sciences de gestion*, Vol. 1, N° 223, pp. 75-85.

NIZET, J., PICHAULT, F. (2000), « Comprendre les organisations - Mintzberg à l'épreuve des faits », Gaëtan Morin Editeur, Levallois-Perret (France).

O

OCDE (2002), *la formation des dirigeants des PME*, Organisation de coopération et de développement économiques, Paris.

OIRY, E., D'IRIBARNE, A. (2001), « La notion de compétences : continuités et changements par rapport à la qualification », *Sociologie du Travail*, N° 1, pp. 49-66.

OMRANE, A., FAYOLLE, A., ZERIBI-BENSLIMANE, O. (2011), « Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 5, N° 251, pp. 91-100.

O'REILLY, C., TUSHMAN, M., (2008), "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma", *Research in Organizational Behavior* 28, pp. 185-206.

ORSER, B.J., HOGARD SCOTT, S., RIDING, A.L. (2000), "Performance, firm size and management problem solving", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, N° 4, pp. 42-58.

OSEO PME (2009) *Freins à la croissance des PME à potentiel de développement*

OSTY, F. (2002), *Le désir de Métier, Engagement identité et reconnaissance au travail*, Presse Universitaire de Rennes.

P

PACITTO J-C., TORDJMAN F. (1998), « Peut-on parler de marketing dans la TPE ? », 4^{ème} *Congrès International Francophone sur la PME*, Metz.

PACITTO, J-C., RICHOMME-HUET, K. (2004), "A la recherche de l'entreprise artisanale", *Actes du 7ème CIFEPME*, Montpellier.

PACITTO, J-C., JULIEN, P-A. (2006), « Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ? », *Revue internationale P.M.E.*, Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 19, N° 3-4, pp. 77-110.

PACITTO, J.-C. (2008), « La spécificité de la transmission des TPE », in *Transmettre ou reprendre une entreprise*, O. MEIER et G. SCHIER, Dunod, Paris, pp. 47-59.

PAIGE, R.C., LITREL, M.A. (2002), "Craft retailers' criteria for success and associated business strategies", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, N° 4, pp. 314-331.

PAILOT, P. (2003), « Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 2, N° 1, pp. 19-41.

PAGNOL, P. (1936), *La femme du boulanger*, suivi de *Le Bout de la Route* et de *Lanceurs de graines*, Nouvelle édition de l'ouvrage paru en 1946 sous le titre *Théâtre*, Collection Folio, N° 1079, Gallimard.

PAPADAKI, E., CHAMI, B. (2002), « Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada », *Document de travail*, Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada, 17 juillet.

PARADAS, A., POLGE, M. (2010), « Diversité des sources de changements d'une entreprise artisanale dans une perspective cognitive », *Management & Avenir*, Vol. 8, N° 38.

PARADAS, A., POLGE, M. (2012), « Représentations des dirigeants et compétences mobilisées dans l'évolution d'une entreprise artisanale », recherche-artisanat.edu.umontpellier.fr.

- PARENT, J. (1978), *Les firmes industrielles – croissance des firmes et structures industrielles*, Presses universitaires de France, Paris.
- PARLIER, M. (1998), « De l'entreprise qui forme à l'entreprise qui apprend », in *Actualité de la formation permanente*, N° 154, mai-juin.
- PATUREL, R. (2005), « Pistes de réflexions en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat », *Actes du IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 24 et 25 novembre 2005.
- PATUREL, R., RICHOMME-HUET, K. (2007), « Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 6, N° 1, pp. 29-52.
- PELLEMANS, P. (1999), *Recherche qualitative en marketing: Perspective psychoscopique*, De Boeck Université.
- PENROSE, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Londres, Oxford Basic Blackwell.
- PERREN, L. (1999), "Factors in the growth of micro-enterprises (part 1): developing the framework", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 6, N° 4, pp. 366-385.
- PERREN, L., RAM M., (2004) « Case-study Method in Small Business and Entrepreneurial Research », *International Small Business Journal*, Vol. 22, N° 1, pp. 83-101.
- PETERAF, M. A. (1993), «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, N° 14, pp. 179 -191.
- PETTIGREW, A.M. (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, Décembre.
- PETTIGREW, A.M. (1990), « Longitudinal field research on change : theory and practice", *Organization Science*, Vol. 1, N° 3, pp. 267-289.
- PETTIGREW, A.M. (1992), «The character and significance of strategy process research», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Numéro spécial, pp. 5-16.
- PETTERSEN, N., JACOB, R. (1992), *Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'intégration*, Ottawa, Éditions Agence d'Arc.
- PETTERSEN, N. (2006), « Leadership et PME : comment être un bon chef ?", *Gestion*, Vol. 30, pp. 43-50.
- PIAGET, J. (1967), *Les mécanismes perceptifs*. Paris, PUF, 1961 - (sous la dir.), *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Encyclopédie de la Pléiade, tome 22, 1967.
- PICARD, C. (2000), *La dynamique d'évolution de l'entreprise artisanale à la PME : une analyse en termes de changement d'identité*, Thèse de doctorat, Université de Savoie, Janvier.
- PICARD, C. (2006), « La représentation identitaire de la TPE artisanale », *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N° 3-4, pp. 13-49.
- PICARD, C., THEVENARD-PUTHOD, C. (2008), « Vers une évolution identitaire des dirigeants d'entreprises artisanales ? », *Communication au colloque CIFEPME*, 28 au 31 octobre, Louvain la Neuve.
- PICARD, C. (2009a), « La représentation identitaire de la TPE artisanale », In *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, Livre 1, chapitre 1, éditions Educaweb, pp. 28-38.
- PICARD, C. (2009b), « Continuité et rupture lors de la reprise dans l'artisanat : pour une lecture identitaire du processus », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 22, N° 3-4, pp. 57-82.
- POLGE, M. (2003), « Petite entreprise et stratégie de terroir », *Revue française de gestion*, Vol. 3, N° 144, pp. 181-193.
- POLGE M., LOUP, S. (2004), « Le dirigeant-artisan, un développement par des stratégies individuelles et collectives : Illustration par une étude de cas », *Congrès International Francophone de l'Entrepreneuriat et de la PME*, Montpellier, Octobre.
- POLGE, M. (2008 a), « Les stratégies entrepreneuriales de développement. Le cas de l'entreprise artisanale », *Revue Française de gestion*, Vol. 5, N° 185, pp. 125-140.
- POLGE, M. (2008 b), «Diversité des entreprises artisanales en développement », *Management & Avenir*, Vol. 4, N° 18, pp. 133-146.

- POLGE, M. (2010), « Diversité des compétences stratégiques des dirigeants-artisans », *Education Permanente*, N° 182, pp. 165-179.
- POLITIS, D. (2005), «The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, pp. 399-424.
- PORTER, M.E. (1987), « From competitive advantage to corporate strategy », *Harvard Business Review*, Vol. 65, N° 3, pp. 43-59.
- PRAHALAD, C K., HAMEL, G. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, N° 3, pp. 79-91.
- PRIYANTO, S.H., SANDJOJO, I. (2005), « Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: empirical study on SMEs », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 5, N° 5/6, pp. 454-468.
- PUTNAM, L., (1986), «Contradictions and Paradoxes in Organizations», In Thayer L. (Ed.), *Organizationcommunications: Emerging perspectives*, Ablex, Norwood, pp. 151-167.

R

- RAMANAUSTOA, B. (1997), « Stratégie », in *Encyclopédie de Gestion*, 3ème édition, sous la direction de Patrick Joffre et Yves Simon, pp. 3026 à 3042.
- REIJONEN, I., KOMPPULA, R. (2007), « Perception of success and its effect on a small firm performance », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, N°4.
- RETOUR, D. (2005), « Le DRH de demain face au dossier Compétences », *Management&Avenir*, Vol. 2, N° 4, pp. 187-200.
- REYES, G. (2013 a), «Le métier de pharmacien titulaire d'officine face à l'incertitude du marché de la santé», *Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme*, Vol. 8.
- REYES, G. (2013 b), «Les pratiques de gestion du pharmacien titulaire pour mesurer et piloter son officine», *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 26, N°1.
- REYNOLDS, P.D., WHITE, S.B. (1997) *The entrepreneurial process: economic growth, men, women and minorities*, Quorum Books, Westport, CT.
- RICHOMME K., (2000), *Contribution à la compréhension du système de gestion des entreprises artisanales*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier I.
- RICHOMME, K. (2001), « De la co-traitance au management relationnel : le cas d'une coopérative artisanale du secteur du bâtiment » *Revue internationale PME*, Vol. 14, N° 2, pp. 109-131.
- RICHOMME-HUET ,K. (2006), «Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires personnelles dans le secteur des métiers», *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 19, N° 3-4.
- RIGBY, D. (2005), «Le palmarès 2005 des outils de management», *L'Expansion Management Review*, décembre, pp. 44-52.
- RIVET, A. (2007), « TPE en difficultés, TPS saines : quelles différences ? Métiers de l'artisanat », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 6, N° 228, pp. 73-84.
- ROBINSON, R. B., PEARCE, J A. (1984), « Research thrusts in small firm strategic planning », *Journal of Management Review*, Vol. 1, N° 9, pp. 128-137.
- RODAN, S., GALUNIC, C. (2004), «More than Network Structure: How Knowledge Heterogeneity influences Managerial Performance and Innovativeness», *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 541-562.
- ROMANELLI, E. (1989), «Environments and strategies of organization startup : effects on early survival», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, pp. 369-287.
- ROSA, P. HALE, R. (1990), « Hale the craft ideology as a barrier », *Piccola Impresa/Small Business*, N° 1, pp. 27-45.
- ROTTER, J.B. (1996), « Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement », *Psychological monographies*, Vol. 80, N° 1, pp.260-295.
- ROUBY, E., THOMAS, C. (2004), « La codification des compétences organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, Vol. 2, N° 149, pp. 51-68.

- ROYER, I., ZARLOWSKI, P. (1999), « Echantillons », in Thiétart R-A. (ed), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 188-223.
- ROYER, I., ZARLOWSKI, P. (2007), Le design de la recherche, in *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp.143-172.

S

- SAINSAULIEU R. (1985), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, (1ère édition 1977).
- SAINT PIERRE, J., CADIEUX, L. (2011), « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 10, N° 1, pp. 33-52.
- SANSEAU, P.Y. (2006), « La VAE, positionnements et enjeux entre savoirs et compétences : une étude de cas dans l'enseignement supérieur », In C. DEFELIX, A. KLARSFELD et E. OIRY (Eds.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*: pp. 185-204: Vuibert.
- SAPORTA, B. (1997), « Stratégie des petites et moyennes entreprises », in *Encyclopédie de Gestion*, 3ème édition, sous la direction de Patrick Joffre et Yves Simon, pp. 3105 à 3128.
- SAVALL, H., ZARDET, V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique*, Éditions Economica, Paris.
- SAY, J-B. (1987), in JULIEN, P-A., MARCHESNAY, M. (1987), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Edition Vuibert Gestion, Paris.
- SCHIEB-BIENFAIT, N. (2003), « L'analyse stratégique à l'épreuve des faits : étude de cas d'une petite entreprise artisanale en mutation », *Revue Internationale PME*, Vol. 16, N° 12, pp. 133-163.
- SCHIEB BIENFAIT, N., BRECHET, J-P., BOLDRINI, J-C., CHARLES-PAUVERS, B., CHENE, E., URBAIN, C., CONTANT, O. (2009), « Innovation et management de l'entreprise artisanale », in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, , sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, Livre 5, chapitre 3, pp. 439-444.
- SCHMITT, C., JULIEN, P. A., LACHANCE, R. (2002), « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation », *Revue Internationale PME*, Vol. 15, N° 2, pp. 35-62.
- SCHMITT, C. (2003), « De la formation à l'entrepreneuriat à la formation en entrepreneuriat », *Grand Atelier MCX-APC*, « La Formation au défi de la Complexité : Interroger et modéliser les interventions de formation en situations complexes », Lille, Septembre.
- SCHUMACHER, E-F. (1979), *Small is beautiful : une société à la mesure de l'homme*, Editions Seuil, Collection Points, 315 pages.
- SCHUMPETER, J-A. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, 371 pages.
- SCHUMPETER, J-A. (1983), *Histoire de l'analyse économique*, Gallimard, Edition originale 1954, trois tomes.
- SCHWENK, C.R. (1984), «Cognitive simplification processes in strategic decision-making», *Strategic Management Journal*, N° 5, pp. 153-168.
- SCHWINT, D. (2005), « La routine dans le travail de l'artisan », *Ethnologie française*, Vol. 35, N° 3, pp. 521-529.
- SEXTON DONALD L., BOWMAN, N. (1985), "The entrepreneur : a capable executive and more", *Journal of business Venturing*, Vol. 1, N° 1, pp.129-140.
- SHAPERO, A., SOKOL, L. (1982), The social dimensions of entrepreneurship. In C. KENT, D. SEXTON, K. VESPER (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice-Hall, pp. 72-90.
- SHAVER, K.G., SCOTT, L.R. (1991). "Person, process, choice: the psychology of new venture creation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, N° 16, pp. 23-45.
- SIMEONI, M. (1999), *La stratégie de la firme artisanale : Essai d'interprétation de sa conception et de sa mise en oeuvre par la notion de savoir-faire*, Thèse en Sciences de Gestion, Corte.
- SIMON, H.A. (1947), *Administration et processus de décision*, Economica, Paris.

SMIDA, A., CONDOR, R. (2002), « Interaction entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants de petites entreprises », *Gestion*, Vol. 26, N° 4, pp. 12-22.

SMITH, N.R. (1967), "The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company", *Bureau of Business and Economic Research*, Michigan State University Press.

SMITH, W.K., LEWIS, M.W. (2011), "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, Vol. 36, N° 2, pp. 381-403.

STAKE, R.E., (1995), *The art of case study research*: Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

STANWORTH, J., CURRAN, J. (1976), "Growth and the small firm : an alternative view", *Journal of Management Studies*, Vol. 2, N° 13, pp. 94-110.

STEVENSON, H.H., JARILLO, J.C. (1990), "A paradigm of entrepreneurship : Entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 17-27.

STOREY, DJ (1994), *Understanding the small business sector*, Routledge, London.

T

TADJINE, T., PATUREL, R. (2006), « Chapitre 21 : essai de modélisation triologique du phénomène entrepreneurial », in *La stratégie dans tous ses états*, éditions EMS.

TEECE, D., PISANO, G. (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms : An introduction", *Industrial and corporate change*, Vol. 3, N° 3, pp. 537-556.

TEECE, D.J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities : the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 28, N° 8, pp. 1319-1350.

TEURLAI, JC (2004), « Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises ? », *Cahier de recherche*, N°197, Credoc.

THEVENARD-PUTHOD, C. PICARD, C. (2013), « L'influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l'artisanat », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 26, N° 3-4, pp. 187-212.

THEVENARD-PUTHOD, C., PICARD, C. (2015), « Diversité des stratégies et croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 28, N°3-4, pp. 139-169.

THIETART, R-A. et coll. (2007), « *Méthodes de recherche en management* », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 586 pages.

TOMCZYK, D., LEE, J., WINSLOW, E. (2013), « Entrepreneurs' Personal Values, Compensation, and High Growth Firm Performance », *Journal of Small Business Management*, Vol. 51, N° 1, pp. 66-82.

TORRES, O. (1999), *Les PME*, Flammarion, Paris.

TORRES, O. (2002), « *Small firm, glocalization strategy and proximity* », 16^{ème} Conference of European Council of Small Business (ECSB), 21-22 novembre, Barcelone.

TORRES, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de gestion*, N° 144, pp. 119-138.

TORRÈS, O., JULIEN, P-A. (2005), « Specificity and denaturing of small business », *International Small Business Journal*, Vol. 23, N° 4, pp. 355-377.

TORRES, O. (2006), « Chapitre 15 : le rôle du toucher en psycho-sociale et son importance en PME », in *La stratégie dans tous ses états*, éditions EMS.

TORRES, O. (2008), « L'ambivalence du management de proximité des TPE », in A. Jaouen et O. Torrès (eds), *Les très petites entreprises, un management de proximité*, Hermès Lavoisier, Paris.

TORRES, O., JAOUEN A. (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès Lavoisier, Paris.

TORRES, O. GUEGUEN, G. (2008), « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol. 21, N° 1, pp. 93-117.

TORRES, O. (2009a), « Comprendre le management de l'entreprise artisanale, le rôle clé de la proximité et la sensorialité », in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, livre 4, chapitre 1, pp. 363-368.

TORRES, O. (2009 b), « La recherche en PME au V.I.T.R.I.O.L. », *Economies et Sociétés*, Série « Economie de l'entreprise », Vol. 2, N° 20, pp. 343-362.

TOUTAIN, O., FAYOLLE, A. (2008). « Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation », dans Godefroy Kizabi (Ed.), *Entrepreneuriat et accompagnement – Outils, actions et paradigmes nouveaux*, L'Harmattan, Paris, pp. 31-72.

TYLER, B.B., STEENSMA, H.K. (1995), « Evaluating technological collaborative opportunities: a cognitive modeling perspective », *Strategic Management Journal*, Summer, Special issue, Vol. 16, pp. 43-70.

V

VAN DE VEN, A.H. (1992), « Suggestions for studying strategy process : a research note », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Numéro spécial, pp. 169-188.

VERRIER, B. (2009), « Les relations sociales dans "les mondes" des très petites entreprises », *La Note de veille*, N° 154, Centre d'analyse stratégique, octobre, 8 pages.

VERIN, H. (1982), *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*, Presses Universitaires de France.

VERSTRAETE, T. (1999), *Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Economie et innovation, Editions L'Harmattan, 207 pages.

VERSTRAETE, T. (2001), « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 1, N° 1, pp. 5-23.

VERSTRAETE, T. (2000), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, EMS.

VERSTRAETE, T. (2003), « Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : $PhE = f [(C \times P \times S) \times (E \times O)]$ », *Editions de l'ADREG*, (<http://www.editions-adreg.net>).

VERSTRAETE, T., FAYOLLE, A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 4, N° 1, pp. 33-52.

W

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

WALKER, E., BROWN, A. (2004), "What success factors are important to small business owners? ", *International Small Business Journal*, Vol. 22, N° 6, pp. 577-594.

WANNENMACHER, D., BAYAD, M., AIT RAZOUK, A. (2005), "GRH et transfert de compétences : impact sur la performance », *Congrès de l'AGRH*, Septembre.

WEBER, H. (1988), « Cultures patronales et types d'entreprises : esquisse d'une typologie du patronat », *Sociologie du Travail*, N° 4, pp. 558-566.

WEBER, R-P, (1990), *Basic Content analysis*, Second edition, Sage Publications, N° 49, 96 pages.

WERNERFEL, T B. (1984), « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, N° 5, pp. 171-180.

WIKLUND, J., SHEPHERD, D. (2003), "Aspiring for and achieving growth : the moderation role of resources and opportunities", *Journal of Management Studies*, Vol. 8, N° 40, pp. 1911-1941.

WRIGHT, M. ET STIGLIANI, I. (2013), "Entrepreneurship and growth", *International Small Business Journal*, Vol. 1, N° 31, pp. 3-22.

Y

YIN, R.K. (1990), *Case Study Research : design and methods*, Thousand Oaks, CA : Sage.

- YIN, R.K. (1994), *Case study Research, design and methods*, Sage, Newbury Park, CA, 2^{scnd} edition.
- YIN, R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, London.
- YIN, R.K. (2008), *Case study research : design and methods*, Sage publications inc.

Z

- ZARCA, B. (1986), *L'Artisanat français : du métier traditionnel au groupe social*, Paris, Edition Economica.
- ZARCA, B. (1988), « Identité de métier et identité artisanale », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 29, N° 2, avril-juin, pp. 247-273.
- ZARCA, GRESLE, JAEGER (2009), in COGNIE F., (2009), « L'artisan et son marché-Un marché socialisateur », in *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise*, sous la direction de Sophie Boutiller, Michel David, Claude Fournier, éditions Educaweb, livre 7, chapitre 3, pp. 573-586.
- ZARDET, V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique*, Editions Economica, Paris.
- ZARIFIAN, P. (1999), *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, Editions Liaisons.
- ZARIFIAN, P. (2005), *Compétences et stratégie d'entreprise*, Editions Liaisons, Paris.

TABLE DES SCHEMAS

Schéma n°1 : Architecture de la revue de littérature.	Page 25
Schéma n°2 : Le management polysensoriel de l'artisan-dirigeant – Schéma adapté (Torrès, 2009 a).	Page 62
Schéma n° 3 : Le système identitaire artisanal adapté de J.P. Larçon et R. Reitter (1979) in Picard (2009 a).	Page 72
Schéma n°4 : Système identitaire de l'entreprise artisanale, Picard (2009 a).	Page 74
Schéma n°5 : Le système de gestion d'une TPE artisanale, d'après Julien et Marchesnay (1987).	Page 87
Schéma n°6 : Les 4 niveaux d'analyse de « <i>la compétence</i> » - Retour (2005).	Page 130
Schéma n°7 : Savoir agir en compétence - Schéma adapté Le Boterf (2002).	Page 163
Schéma n°8 : <i>Agir avec compétence</i> , Le Boterf (2002).	Page 165
Schéma n°9 : Représentation dynamique de la mise en œuvre de la compétence individuelle, Dejoux (2001).	Page 171
Schéma n°10 : Représentation schématique du cadre conceptuel.	Page 186
Schéma n°11 : Synoptique de l'étude qualitative compréhensive.	Page 192
Schéma n°12 : Synoptique du recueil des données.	Page 203
Schéma n°13 : Synoptique des méthodes d'analyse.	Page 214
Schéma n°14 : Liste des critères appliqués pour la constitution de l'échantillon.	Page 222
Schéma n°15 : Liste des critères dits « <i>d'homogénéité</i> » appliqués aux entreprises artisanales françaises.	Page 223
Schéma n°16 : Liste des critères dits de « <i>diversité</i> » appliqués aux TPE artisanales françaises.	Page 225

Schéma n°17 : Répartition des métiers en fonction des 4 secteurs de l'Artisanat.	Page 225
Schéma n°18 : Plan d'échantillonnage en fonction des secteurs et des métiers.	Page 226
Schéma n°19 : Illustration de la composition de l'échantillon de l'étude qualitative.	Page 228
Schéma n°20 : Composition de l'échantillon final de l'étude qualitative.	Page 229
Schéma n°21 : Comportement par « <i>l'expertise stratégique</i> ».	Page 269
Schéma n°22 : Comportement par « <i>expertise opportuniste</i> ».	Page 273
Schéma n°23 : Comportement « <i>pionnier</i> ».	Page 278
Schéma n°24 : Comportement « <i>citoyen</i> ».	Page 284
Schéma n°25 : Comportement « <i>par l'optimisation</i> ».	Page 291
Schéma n°26 : Comportement « <i>par la prudence</i> ».	Page 296
Schéma n°27 : Comportement « <i>par la peur de l'avenir</i> ».	Page 300
Schéma n°28 : Comportement « <i>par le rétro-pédalage</i> ».	Page 304
Schéma n°29 : Les quatre « <i>zones frontières</i> » des stratégies sous-jacentes à la pérennité organisationnelle.	Page 307
Schéma n°30 : Schéma récapitulatif de la construction de la pérennité organisationnelle.	Page 315
Schéma n°31 : Présentation de l'articulation de la partie II- L'arbitrage du dirigeant propriétaire artisan entre compétences techniques et managériales et la pérennité de son organisation.	Page 318
Schéma n°32 : Illustration graphique de la délégation des compétences techniques (CT) et/ou managériales (CM).	Page 345
Schéma n°33 : Rapport entre la délégation des compétences et la pérennité organisationnelle.	Page 346
Schéma n°34 : Evolution du schéma « <i>cadre conceptuel</i> »	Page 370

TABLE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Six principales caractéristiques de la TPE et principaux auteurs – Inspiré de Julien et Marchesnay (1987).	Page 34
Tableau n°2 : De la TPE familiale à la TPE singulière « organisée » tableau adapté de Desmarteau et Saives, 2006 (P.58).	Page 35
Tableau n°3 : Evolution des conditions d'immatriculation au secteur des métiers (Pacitto, Richomme Huet, 2004).	Page 38
Tableau n°4 : Tableau synthétique des facteurs et critères d'identification de l'ECA en Europe, APCM (2009), p.24 ¹⁴² .	Page 42
Tableau n°5 : Caractéristiques du dirigeant propriétaire artisan (Aballéa, 2009).	Page 46
Tableau n°6 : Les organismes de représentation de l'artisanat.	Page 48
Tableau n°7 : Les composantes « <i>effets</i> » de « <i>l'effet de grossissement</i> ».	Page 55
Tableau n°8 : Principales caractéristiques associées à la relation du temps en sciences de gestion - Adapté de Batsch (1997).	Page 56
Tableau n°9 : D'une gestion spécifique des PME à une gestion de proximité, Torrès (2003).	Page 57
Tableau n°10 : L'entreprise artisanale conçue comme un mix de proximité (Torrès, 2009 a).	Page 58
Tableau n°11 : Huit dimensions du concept de la proximité (Aballéa et Cognie, 2010), adaptées au contexte de l'entreprise artisanale.	Page 61
Tableau n°12 : Les principaux biais cognitifs – Schwenk (1984).	Page 65
Tableau n°13 : Quatre types d'identités individuelles artisanales – Aballéa (2009).	Page 70
Tableau n°14 : Extrait de définitions choisies de « <i>la stratégie d'entreprise</i> ».	Page 84

¹⁴² APCM (2009), Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise, livre 1, chapitre 1 « *caractérisation de l'artisanat* », p. 24

Tableau n°15 : Caractéristiques de la stratégie propre à la TPE.	Page 86
Tableau n°16 : Les aspirations du dirigeant propriétaire de TPE artisanale.	Page 92
Tableau n°17 : Les traits de personnalité du dirigeant propriétaire de TPE.	Page 109
Tableau n°18 : Typologies fondamentales des dirigeants dans l'entrepreneuriat – Duperray (2012).	Page 111
Tableau n° 19 : Typologies récentes des dirigeants dans l'entrepreneuriat artisanal.	Page 112
Tableau n°20 : Caractéristiques des dirigeants propriétaires favorables au développement par la croissance.	Page 116
Tableau n°21 : Typologie des dirigeants propriétaires artisans et de leur stratégie (Adapté de Richomme, 2006).	Page 117
Tableau n°22 : Un rapport différencié à la croissance selon le profil des dirigeants propriétaires.	Page 119
Tableau n°23 : La notion de compétence au niveau individuel, collectif et organisationnel – Adapté de Dejoux (2001).	Page 129
Tableau n°24 : Les trois temps d'étude scientifique du concept de compétences.	Page 131
Tableau n°25 : Le concept de compétences au carrefour de plusieurs champs disciplinaires.	Page 133
Tableau n°26 : Sélection de quelques définitions du concept de compétences.	Page 135
Tableau n°27 : Définitions des principaux termes du champ lexical du concept de compétence.	Page 136
Tableau n°28 : Sélection d'auteurs de référence sur l'approche de la compétence individuelle.	Page 137
Tableau n 29 : Définition des principales constantes de la compétence individuelle.	Page 138
Tableau n°30 : La compétence entrepreneuriale abordée par les principaux auteurs de référence.	Page 144
Tableau n°31 : Sélection de typologies des compétences.	Page145

Tableau n°32 : Principales caractéristiques des TPE en difficultés et des TPE saines.	Page 151
Tableau n°33 : Les compétences entrepreneuriales requises et acquises durant chaque étape du processus entrepreneurial – Verstraete (2003).	Page 153
Tableau n°34 : Typologie de Jaouen et ressources/compétences - Jaouen (2008) et Jaouen, Tessier (2008).	Page 154
Tableau n°35 : Modélisation des compétences en fonction des axes « <i>savoir, savoir-faire</i> » et « <i>faire savoir, savoir-être</i> », présenté par Paradas et Polge (2010).	Page 155
Tableau n°36 : Quatre profils de dirigeant propriétaire artisan en rapport avec le métier et l'entreprise (Aballéa 2009, p. 543).	Page 156
Tableau n°37 : Les ressources incorporées - Tableau adapté de Le Boterf (2002).	Page 164
Tableau n° 38 : Compétences et qualités requises chez les gestionnaires en fonction et influence de la formation - Julien et Marchesnay (1987).	Page 170
Tableau n°39 : Vue synthétique du projet de recherche.	Page 198
Tableau n°40 : Caractéristiques de l'analyse longitudinale de Menard (1991), contextualisées à notre recherche.	Page 201
Tableau n°41 : Méthodes de recueil des données de l'étude de cas.	Page 206
Tableau n°42 : Présentation de l'échantillon des dirigeants propriétaires de l'enquête test.	Page 212
Tableau n°43 : Catégories mises en place pour l'encodage.	Page 216
Tableau n°44 : Répartition de l'échantillon par rapport au nombre de salariés.	Page 230
Tableau n°45 : Répartition de l'échantillon par rapport à la date de création des entreprises.	Page 230
Tableau n°46 : Répartition de l'échantillon par rapport au statut des entreprises artisanales.	Page 231
Tableau n°47 : Répartition de l'échantillon par rapport au critère âge.	Page 232

Tableau n°48 : Répartition de l'échantillon par rapport au critère du diplôme le plus élevé.	Page 233
Tableau n°49 : Caractéristiques des TPE et dirigeants propriétaires du secteur artisanal de l'alimentation.	Page 235
Tableau n°50 : Caractéristiques essentielles des métiers du secteur artisanal de l'alimentation.	Page 236
Tableau n°51 : Caractéristiques des TPE et dirigeants propriétaires du secteur artisanal de la fabrication.	Page 240
Tableau n°52 : Caractéristiques essentielles des métiers du secteur artisanal de la fabrication.	Page 241
Tableau n°53 : Caractéristiques des TPE et dirigeants propriétaires du secteur artisanal du bâtiment.	Page 246
Tableau n°54 : Caractéristiques essentielles des métiers du secteur artisanal du bâtiment.	Page 247
Tableau n°55 : Caractéristiques des TPE et dirigeants propriétaires du secteur artisanal des services.	Page 251
Tableau n°56 : Caractéristiques essentielles des métiers du secteur artisanal des services.	Page 252
Tableau n°57 : Huit scénarios de la construction de la pérennité organisationnelle.	Page 264
Tableau n°58 : Liste des variables explicatives en lien avec « <i>l'environnement</i> ».	Page 309
Tableau n°59 : Liste des variables explicatives en lien avec « le métier ».	Page 310
Tableau n° 60 : Liste des variables explicatives en lien avec « <i>l'organisation</i> ».	Page 312
Tableau n°61 : Liste des variables explicatives en lien avec le « <i>profil du dirigeant propriétaire ou sa vie personnelle</i> ».	Page 313
Tableau n°62 : Liste des variables explicatives en lien avec la « <i>gestion du risque</i> ».	Page 314
Tableau n°63 : Délégation des compétences techniques et/ou managériales.	Page 330
Tableau n°64 : Synthèse des six idéaux-types.	Page 352