

# 13<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

## LES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES DE L'ARTISAN AU PROFIT DU DÉVELOPPEMENT DE SON ENTREPRISE ? ÉTUDES DE CAS



### Résumé

En considérant la place et le rôle du propriétaire dirigeant en TPE artisanale (Picard, 2009a et 2009b ; Thevenard-Puthod et Picard, 2013) et également la relation dialogique entretenue entre entrepreneur et entreprise (Bruyat, 1993 ; Fonrouge, 2002), cette recherche mobilise les travaux sur les compétences individuelles selon un processus combinatoire (Loué et Majdouline, 2015 ; Le Boterf, 2013). Son objectif est de comprendre l'impact des compétences individuelles de l'artisan sur le développement ou non de son entreprise. Dans notre approche, notre analyse considère l'incidence de l'articulation entre des compétences techniques propres à un métier et des compétences managériales utiles à la gestion de l'entreprise. Pour mener ce travail une étude de cas réalisée auprès de quatre artisans et leur entreprise est proposée. Les résultats montrent que l'artisan est sous tension notamment en raison d'un environnement qui se durcit. De plus, l'analyse des cas permet de constater que certains s'appuient sur leurs compétences individuelles techniques pour développer leur entreprise ou maintenir un statut quo alors que d'autres utilisent des compétences managériales.

**Mots-clés :** artisan, relation dialogique, compétences individuelles, développement de l'entreprise, TPE

**Grégory REYES, maître de conférences**

IAE de Poitiers  
greyes@poitiers.iae-france.fr

**Laurène GAUTIER, doctorante**

IAE de Poitiers  
laurene.gautier@univ-poitiers.fr

## LES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES DE L'ARTISAN AU PROFIT DU DÉVELOPPEMENT DE SON ENTREPRISE ? ÉTUDES DE CAS

### Introduction

« *Small is beautiful* » expression évocatrice du titre de l'ouvrage de l'économiste E.F. Schumacher (1973) et inspirée de son mentor le philosophe L. Khor où une critique de l'économie occidentale et de la mondialisation dès 1973 offre un plaidoyer sur l'importance de l'échelle humaine. En reprenant cette expression, M. Marchesnay (1982) titrait un article « *Is small so beautiful ?* » pour questionner la place de la petite entreprise dans l'économie et son rayonnement dans les recherches anglo-saxonnes et francophones. En reprenant Schumacher notamment sur l'idée que la petite entreprise est la cellule socio-économique de base pour les sociétés du futur, M. Marchesnay (1982) se demandait si elle est plus efficace que la grande et quelle est la nature de son efficacité. Il conclut à l'époque que « *small is specific* » et que « *small is difficult* ». Il attirait alors l'attention sur le caractère spécifique de ces entreprises notamment en terme de structure, de conduite et de performance. Il souligne également un intérêt grandissant du monde académique pour cet objet mais également que beaucoup reste à faire pour accompagner ces entreprises très fragiles. Plus de trente ans après, M. Marchesnay (2014) offre un nouveau constat sur la place de la petite entreprise française dans la société et auprès de la communauté académique. Si la spécificité de la petite entreprise n'est plus à démontrer, il semble que sa survie est toujours un sujet en discussion. En effet, la complexité et l'incertitude des marchés obligent les petites entreprises, pour rester compétitives, à faire preuve de singularité et à développer leur différence. Cette singularité passe par l'implication des acteurs qui composent la structure et principalement son entrepreneur. M. Marchesnay (2014) souligne que la singularité de la petite structure repose sur la capacité à repenser le rôle de l'entrepreneur en passant de l'esprit d'entreprise (création, reprise, innovation) à l'esprit métier. Ce dernier marque la nécessité pour l'entrepreneur de s'appuyer sur son « art » c'est à dire les compétences requises pour exercer son métier (*craftmanship*). Dès lors, la capacité de survie de la TPE n'est pas seulement liée à la taille ou la croissance mais à un recentrage sur des métiers clés et la maîtrise de compétences. Ainsi, le développement d'une économie axée sur le métier, sur le talent et les capacités individuelles autorise le dépassement du clivage entre *l'entrepreneurship* (saisir des opportunités) et le *leadership* (aptitude au commandement) chez l'entrepreneur. « *Craftmanship is beautiful !* » est un véritable plaidoyer aux métiers de l'artisanat pour leur richesse et les compétences qu'ils requièrent. Cependant, ce tour de main qui faisait la particularité de l'artisan est aujourd'hui confronté à une montée en puissance d'un besoin de gestion de son entreprise (Mazaud, 2012) dans un contexte de plus en plus incertain (Picard 2009, Thevenard-Puthod et Picard, 2013).

Ainsi, ce travail propose d'étudier les compétences de l'artisan et de comprendre leur incidence sur le développement de son entreprise. En considérant la place et le rôle du propriétaire dirigeant en TPE artisanale (Picard, 2009a et b ; Thevenard-Puthod et Picard, 2013) et également la relation dialogique entretenue entre entrepreneur et entreprise (Bruyat, 1993 ; Fonrouge, 2002), cette recherche mobilise les travaux sur les compétences individuelles selon un processus combinatoire (Loué et Majdouline, 2015 ; Le Boterf, 2013). La problématique de cette recherche est la suivante : Quel est l'impact des compétences de l'artisan sur le développement de son entreprise ? Il s'agit dans le cadre d'un processus combinatoire d'analyser les compétences individuelles de l'artisan dans

l'action et en rapport avec le contexte de l'organisation surtout au vu du rapport fusionnel que ce propriétaire dirigeant entretient avec son entreprise (Bruyat, 1993).

La première partie consacrée au cadre conceptuel reviendra sur la place du propriétaire dirigeant dans la gestion de la TPE pour ensuite développer le concept de compétence utilisé dans cet article. La seconde partie présente la méthodologie et notamment les cas utilisés pour l'analyse. La troisième partie expose les résultats en revenant sur les tensions de l'artisan, l'articulation entre compétences techniques et compétences managériales et leurs incidences sur le développement de l'entreprise. Nous terminerons par une conclusion/discussion.

## **1. Cadrage conceptuel : la TPE artisanale et les compétences de son entrepreneur**

L'entreprise artisanale est avant tout une TPE avec toutes 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. Il est investi d'une culture métier très forte (Zarca, 1988, Picard 2009a) traduisant un savoir et un savoir-faire spécifique important. 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, 2009b).

### **1.1 Le dirigeant-propriétaire au cœur du développement de sa TPE**

La très petite entreprise est un objet qui attire de plus en plus la communauté scientifique et professionnelle, en atteste les différentes manifestations et associations qui lui consacrent une place importante. Pour reprendre les termes de Marchesnay (2003), ces recherches nous invitent à « sortir de l'ignorance » concernant la réalité de ces entreprises. Pour cela, il faut multiplier les investigations la concernant. Ainsi, si la TPE suscite l'intérêt de nombreux chercheurs sur des thèmes très divers des Sciences de Gestion, la question de sa définition est une étape liminaire importante. A ce sujet, Torrès (2003, 2009) a apporté un éclairage important avec la notion de proximité. Elle est au cœur du fonctionnement de ces 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 le management sensoriel des TPE où les sens occupent une place essentielle dans son mode de management. Le dirigeant occupe alors une place centrale où il lui est possible de toucher, voir, sentir, entendre son environnement et ses acteurs (fournisseur, clients, salariés...). Ainsi, cette proximité attire l'attention sur la singularité de la TPE (au sens de Marchesnay, 2008) et la place qu'y occupe son propriétaire-dirigeant. Dès lors, si la TPE est souvent qualifiée d'organisation de petite taille (moins de 10 salariés), de structure simple pauvre en ressources, avec un management intuitif et centralisé, une faible spécialisation des salariés et un système d'information simple (Jaouen et Nakara, 2015), c'est surtout son propriétaire-dirigeant qui retient l'attention du chercheur en raison notamment de son rôle dans son développement (Reijonen et Komppula, 2007, Delmar et Wiklund, 2008 ; Anderson et Tell, 2009, Higgins et *al.*, 2013, Garavan et *al.* 2015; Jaouen et Lasch, 2015). Ces travaux montrent que les traits de caractère et le comportement du propriétaire-dirigeant influencent le développement et la croissance de son entreprise (Jaouen et Lasch, 2015, Hahn et *al.*, 2012). Delmar et Wilund (2008) s'interrogent par exemple sur l'impact des motivations du dirigeant ou encore Tomczyk et *al.* (2013) sur ses valeurs et leurs incidences sur la

performance de l'entreprise et donc sur sa croissance. Cette dernière est une question récurrente largement soulevée dans le cas des firmes en hyper croissance (Mueller et al. 2012). Par contre elle est moins évidente pour des TPE et des PME classiques (hors gazelles, firmes en hyper croissance ou *startup*) où la question de la croissance n'est d'ailleurs pas une fin en soi. Le dirigeant peut faire le choix de ne pas ou peu croître comme le souligne l'étude de Chabaud et Degorge (2015, p. 13) réalisée auprès de 485 dirigeants de PME. Dès lors le terme « croissance » (*growth*) est assez ambiguë et complexe comme le soulignent Clarke et al. (2014). La signification qu'entraîne la métaphore biologique sur le terme « *growth* » favorise selon eux des hypothèses tacites concernant la croissance, y compris la vue répandue que la croissance économique est la seule variété qui compte (Korsgaard et Anderson 2011). Face à cette complexité du terme, Thévenard-Puthod et Picard (2015, p.143) proposent en étudiant les TPE artisanales de considérer trois modes de croissance du point de vue stratégique. La croissance organique qui est une modalité par laquelle la TPE se développe à partir des ressources et compétences qu'elle détient. La croissance par coopération interentreprise qui est une collaboration entre deux ou plusieurs entreprises. Enfin les fusions ou acquisitions qui sont des achats d'un ensemble de moyens de production ou d'entreprises entières. Compte-tenu de notre approche qui se focalise sur les compétences du propriétaire-dirigeant, ce travail se concentre uniquement sur la croissance organique. De plus pour éviter toute ambiguïté de définition nous utilisons le terme « développement » 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). Cette notion de développement doit alors s'apprécier en fonction de la relation qu'il entretient avec son entreprise. En effet, certaines recherches insistent sur la nature de la relation entre l'entrepreneur et son entreprise. Bruyat (1993) détermine que le propriétaire-dirigeant ne peut être défini que par rapport à un objet dont il fait partie. En étudiant ce propriétaire-dirigeant, qu'il qualifie d'entrepreneur, il établit un lien entre celui-ci et la création de valeur (l'entreprise en étant le support) qualifié de dialogique. Cette relation dialogique fait référence au principe développé par Morin (1977, p.80), signifiant qu'il y a une unité symbiotique de deux logiques qui à la fois se nourrissent l'une de l'autre, se concurrencent dans certains cas et sont parfois antagonistes. L'entreprise est donc un projet global pour le propriétaire-dirigeant où se marient des logiques individuelles et collectives (Fonrouge, 2002). Une étude de l'observatoire des TPE et PME (2015) indique que 67% des propriétaires-dirigeants interrogés estiment que la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle est difficile. Elle révèle également qu'ils consacrent en moyenne 59h par semaine à leur entreprise. On comprend alors le rapport fusionnel qu'ils peuvent entretenir avec leur entreprise et pourquoi dans certaines situations un divorce avec l'organisation s'engage. Picard (2009b) rejoint en quelque sorte l'idée de la relation dialogique évoquée par Bruyat (1993) en traitant du cas de l'artisan. Un rapport fusionnel est particulièrement présent chez l'artisan où l'entreprise est le reflet de l'identité de son dirigeant (Picard, 2009b). L'artisan « prédétermine » son entreprise selon ses caractéristiques propres comme ses qualités, son histoire et son expérience (Barbot-Grizzo, 2012). En effet, le devenir de son entreprise repose en grande partie sur ses épaules même si comme le souligne Marchesnay (2003, p.113) à son propos, il n'est jamais complètement seul. Il prend ses décisions stratégiques en étroite collaboration avec un petit entourage proche (famille et partenaires). Certes, il n'est pas seul pour décider, l'expert-comptable par exemple est un support dans la prise de décision. Cependant, il sera seul pour assumer les conséquences de ses actes. Cette solitude voulue est due à sa recherche d'indépendance ou au fait qu'il est souvent l'unique membre de l'entreprise (Thevenard-Puthod et Picard, 2013). Il doit donc faire preuve de compétences

particulières pour gérer seul son activité compte-tenu d'un environnement de plus en plus bouleversé par des mutations du secteur de l'artisanat (Picard 2009a, Thevenard-Puthod et Picard, 2013).

Cependant, la question des compétences de l'artisan semble peu évoquée directement. Les recherches se focalisent sur son profil et son identité (Picard 2009a, Thevenard-Puthod et Picard, 2013), sa stratégie (Jaouen, 2006, Richomme-Huet, 2006) ou encore sur des questions de reprise et de transmission (Barbot-Grizzo, 2012, Picard, 2009b). Pourtant, comme le souligne Mazaud (2012) une transformation s'opère chez l'artisan avec une séparation entre production et gestion entraînant des disparités dans cette population où l'homme de métier producteur cher à Zarka (1988), cède du terrain au gestionnaire. Une lecture par les compétences est essentielle pour envisager ces évolutions et comprendre son engagement dans le développement de son entreprise. La recherche se distingue de l'angle de l'entrepreneuriat, abordé dans d'autres travaux (Bayad et Boughattas, 2008 ; Omrane et *al.*, 2011). Il s'agit d'aborder les compétences sous l'angle de l'individu et non de l'entrepreneur, considérant ainsi que les compétences individuelles qualifient davantage l'artisan dans l'exercice de sa fonction. Les travaux existants se consacrent davantage sur la phase de préincubation des projets (Leyronas et Loup, 2015) le processus entrepreneurial de création (Omrane et *al.*, 2011) ou l'acquisition des compétences nécessaires à la création (Aouni et Surlement, 2007), de la transmission (Barbot-Grizzo, 2012). La présente recherche s'applique à étudier la phase de développement de l'entreprise artisanale et d'analyser le rôle des compétences individuelles de l'artisan.

## 1.2 Les compétences : une construction de nature combinatoire

En entrepreneuriat, la question des compétences est assez récurrente depuis plusieurs décennies (Loué et Majdouline, 2015). Initialement, une approche par les compétences a eu pour objectif d'identifier les caractéristiques de l'entrepreneur pour ensuite évoluer vers un effort de catégorisation en établissant des listes de compétences associées à des styles d'entrepreneurs (Loué et *al.*, 2008, p.68). Aujourd'hui, beaucoup de travaux en entrepreneuriat convergent vers la production d'un référentiel de compétences utile à la compréhension et l'approfondissement du phénomène entrepreneurial (Loué et Baronet, 2012 ; Boughattas-Zrig, 2011 ; Bayad et Boughattas, 2008). Cependant, notre travail envisage les compétences dans une perspective différente car il ne s'agit pas de proposer un référentiel mais d'étudier l'impact des compétences du dirigeant sur le développement de son entreprise. Elles sont utilisées comme une grille de lecture. L'objet de notre étude est, notamment, d'aborder le cloisonnement entre les compétences techniques et les compétences managériales, caractéristique de l'homme de métier que représente l'artisan. Notre recherche n'entend pas élaborer une typologie des compétences de l'artisan. Elle consiste davantage à étudier l'esprit combinatoire des compétences au sens de Le Boterf (2013) et ce, dans le contexte de la TPE artisanale. En ce sens, elle se distingue d'un état linéaire d'un référentiel des compétences. Dès lors, compte-tenu de la relation dialogique entretenue entre l'entrepreneur et son entreprise (Bruyat, 1993 ; Fonrouge, 2002) ou d'une représentation identitaire fusionnelle entre l'artisan et son entreprise (Picard, 2009b), il semble important de dépasser le concept de compétences vu comme une succession d'attributs et de l'appréhender en rapport au contexte de l'organisation. Dans ces conditions, 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 (Loué et Majdouline, 2015 ; Le Boterf, 2013). Elle s'analyse et se comprend dans l'action en dépassant la logique de l'attribut pour la considérer également comme un processus de construction permanente (Dejoux, 2001). Un individu compétent est capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des événements, de prendre des initiatives, d'arbitrer et de coopérer. Il sait agir dans un contexte particulier en choisissant et en mobilisant des ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, qualités, cultures, ressources émotionnelles...) et des ressources de réseaux (banques de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise...). C'est donc un processus combinatoire complexe (Le Boterf, 2013) ou une combinaison de ressources internes et externes à l'individu toujours contextualisée et reliée à une action précise (Loué et Majdouline, 2015). Le Boterf (2013) insiste sur l'importance de considérer le savoir combinatoire et l'aptitude de l'individu à mobiliser les ressources nécessaires dans un contexte donné. L'approche combinatoire autour du savoir-agir, vouloir agir et pouvoir agir implique une dynamique. La compétence d'un individu résulte d'une combinaison entre les trois facteurs et l'action de l'individu, qu'il ajuste selon les situations professionnelles. La manifestation d'une compétence individuelle est toujours une construction originale en fonction de l'évolution de l'individu (son expérience) et du contexte (Dejoux, 2001, p. 153). Dans ce travail, il est bien question d'appréhender la notion de compétences comme une construction de nature combinatoire. L'objectif est d'analyser les compétences de l'artisan et de comprendre leur incidence sur le développement de leur TPE. Dès lors, nous adhérons à l'idée « d'agir avec compétences » de Le Boterf (2013) qui suppose que la compétence doit s'appréhender par rapport aux actes de l'individu ; l'artisan dans notre cas. Il s'agit bien d'étudier l'artisan dans l'action, c'est à dire face au développement ou non de son entreprise et de comprendre les mécanismes explicatifs de cette croissance ou de cet immobilisme par l'intermédiaire de l'analyse de ses compétences. C'est un point important de cette recherche qui propose, ainsi, d'étudier les compétences du propriétaire-dirigeant de TPE artisanale compte-tenu de la relation dialogique entretenue avec son entreprise.

## 2. Démarche méthodologique

Cette recherche qualitative, de type compréhensive, a pour objectif d'analyser l'impact des compétences individuelles du dirigeant propriétaire sur le développement de son entreprise. En privilégiant une analyse 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 (Hlady-Rispa, 2002 ; Gavard-Perret et al., 2011 ; Dumez, 2013). Les études de cas se concentrent, notamment, sur l'examen des processus décisionnels, l'élaboration et la mise en œuvre d'actions organisationnelles (Yin, 2008) ainsi que les compétences individuelles des dirigeants propriétaires de TPE artisanale.

### 2.1 Protocole d'étude

L'Artisanat s'organise autour de quatre secteurs : l'alimentation, la fabrication, le bâtiment et les services. Ainsi, cette étude porte sur quatre TPE différentes, issues des quatre secteurs de l'Artisanat, et concerne, *in fine*, quatre métiers différents correspondant à la classification des métiers de la Chambre des Métiers. L'approche par les métiers nous permet d'appréhender les compétences du dirigeant propriétaire qui s'exprime à travers l'exercice de ses missions (Boyer, 2002). Notre objectif

est de s'appuyer sur la diversité pour mener une étude en profondeur. Néanmoins, deux caractéristiques majeures sont communes aux quatre cas, ce qui permet, notamment, de compenser l'hétérogénéité du secteur de l'Artisanat (Marchesnay, 2003 ; Richomme-Huet, 2006 ; Torrès, 2009). Ainsi, le premier dénominateur commun de l'échantillon est l'implantation géographique. Les quatre TPE artisanales évoluent sur le territoire de la Vendée, réputé pour sa forte densité artisanale, supérieure à la moyenne nationale (17,5 contre 16,7 en France, pour 1000 habitants selon la CMA Vendée). Le deuxième dénominateur commun est le nombre de salariés des TPE artisanales étudiées. Il est composé de moins de 5 salariés et correspond à la majeure partie des entreprises artisanales sur le plan national puisque que 89% d'entre elles ont moins de 5 salariés (selon l'INSEE).

Les études de cas ont été menées de juin 2013 à février 2015. Afin d'optimiser la triangulation, l'étude s'appuie sur une combinaison de méthodes de recueil des données (Hlady-Rispal, 2002). Des données primaires et secondaires ont été recueillies de manière simultanée. Les données secondaires générales sur le secteur de l'Artisanat tout d'abord, sur les secteurs d'activité et les branches métier, par le biais des syndicats notamment, et les métiers ont tout d'abord été collectées (statistiques, référentiels de formation RNCP, fiches ROME). Parallèlement, des données spécifiques aux cas étudiés ont été réunies comme des sources comptables, dossiers officiels de création d'entreprise, documents publicitaires, référentiels de formation suivie par le dirigeant propriétaire. Ces informations ont permis de mieux appréhender les contextes des entreprises ainsi que des dirigeants propriétaires.

Compte-tenu du rôle majeur du dirigeant propriétaire dans la conduite et les orientations à donner à son organisation, c'est la principale personne observée et interviewée. Un entretien non directif de type biographique (Bertaux 2010) a permis d'établir une relation de confiance avec le dirigeant propriétaire. Il fut complété par la technique de l'observation participante (Garfinkel, 2007) sur le terrain, dont l'objectif était à la fois de se familiariser avec le métier et d'appréhender le décalage entre la conscience discursive et pratique (Giddens, 1987). Chaque journée d'observation a fait l'objet d'un compte-rendu sur un carnet d'observation faisant état à la fois des faits concernant le déroulement des missions du dirigeant propriétaire et des remarques personnelles du chercheur. Une série d'entretiens non directifs fut mise en œuvre pour étudier les compétences techniques et managériales du dirigeant propriétaire et son approche par rapport au développement de son entreprise.

L'examen des données a fait l'objet d'une analyse de contenu (Bardin, 2003). Le logiciel N'Vivo version 10 a permis l'organisation des données, notamment discursives (plus de 18 heures d'entretiens).

## 2.2 Présentation des cas

Le tableau ci-dessous permet une approche synthétique des quatre TPE concernées par l'étude et de leurs propriétaire-dirigeants. Afin de préserver l'anonymat des entreprises, nous nommerons les TPE réciproquement Boul, Bij, Elec et Mfer en référence au métier de son propriétaire dirigeant. Chaque entreprise est issue d'un secteur de l'artisanat différent et d'un métier spécifique : « Boul » pour l'alimentation avec le métier de boulanger, « Bij » pour la fabrication avec le métier de bijoutier, « Elec » pour le bâtiment avec le métier d'électricien et « Mfer » pour les services avec le métier de

maréchal ferrant. Les entreprises ont toutes été créées depuis 10 ans et plus, exceptée pour l'entreprise « Boul » créée en 2012. Seule l'entreprise « Mfer » n'a pas de salarié, les autres, apprentis compris, disposent de 3 salariés. Trois des quatre dirigeants propriétaires sont titulaires d'un diplôme plus élevé que le niveau CAP pré-requis pour la création d'entreprise. Nous pouvons noter deux particularités importantes pour l'étude des résultats par la suite. Le dirigeant « Mfer » est le seul à avoir entrepris la création de son entreprise par le biais d'une reconversion, les autres ayant une trajectoire beaucoup plus classique. Seul le dirigeant propriétaire « Bij » a un lien filial avec le métier puisque son père et sa mère étaient tous deux bijoutiers, son grand-père artisan. Les autres dirigeants propriétaires n'ont aucun lien ni avec le métier ni avec le secteur de l'artisanat en général.

**Tableau 1. Présentation des TPE et des artisans concernés par l'étude**

	Caractéristiques de l'entreprise			Caractéristiques de l'Artisan			
	Secteur	Nombre de salariés (y compris apprentis)	Date de création	Métier	Niveau le plus élevé de diplôme	Lien filial dans le métier	Reconversion
« Boul »	Alimentation	3	2012	Boulangier	Brevet de maîtrise boulangerie	Aucun	Non
« Bij »	Fabrication	3	2006	Bijoutier	BTS NRC	Père et mère bijoutier Grand-père artisan	Non
« Elec »	Bâtiment	3	2004	Electricien	Brevet de maîtrise frigoriste	Aucun	Non
« Mfer »	Services	0	2006	Maréchal ferrant	CAPA maréchalerie	Aucun	Oui

Après une trajectoire classique de créateur d'entreprise (apprenti, ouvrier....auprès du même maître d'apprentissage), le dirigeant propriétaire « Boul » créait son entreprise en 2012, avec sa conjointe, alors au chômage. 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. Le dirigeant propriétaire a une réelle affection pour son métier de main mais n'aspire pas du tout à gérer son entreprise. Par contre, il semble que sa conjointe n'aime pas son métier, notamment de vente auprès de la clientèle.

Le dirigeant propriétaire « Bij » a repris l'entreprise paternelle. Il 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, pour reprendre l'entreprise de son père en 2006. Il affectionne particulièrement son métier de main et l'aptitude qu'il a à pouvoir gérer un projet de création de A à Z. Le dirigeant propriétaire est très impliqué dans la branche professionnelle.



Le dirigeant propriétaire « Elec » a poursuivi une trajectoire mixte avec une formation en apprentissage dans plusieurs entreprises par l'exercice de son métier et/ou de métiers connexes en tant qu'ouvrier dans plusieurs entreprises avec différentes promotions, notamment dans la gestion d'entreprise et la formation a posteriori via les plans de formation des autres entreprises qu'il a pu fréquenter. Il a créé son entreprise en 2004 et l'a très vite développée. S'occupant d'autres projets en rapport avec le développement de sa propre entreprise, il ne se charge plus de la production mais uniquement de la gestion de la TPE. Il est très impliqué dans différents réseaux professionnels, à travers les syndicats du bâtiment par exemple, mais aussi afférents à son activité comme les associations de constructeurs.

Le dirigeant propriétaire « Mfer » a suivi une trajectoire professionnelle atypique. Il a créé son entreprise en 2006, suite à un licenciement économique et une reconversion professionnelle. Il a eu différentes expériences professionnelles dans des secteurs diversifiés, et, notamment, dans la gestion de structures. Le dirigeant propriétaire ne connaissait, avant sa formation en maréchalerie, ni le métier, ni la branche professionnelle. Il a eu l'opportunité de faire sa formation chez un maître d'apprentissage qui lui a transféré des compétences techniques spécifiques qui lui ont permis de positionner son entreprise. Il est impliqué dans les réseaux professionnels, notamment dans la pratique du métier.

### **3. Les compétences de l'artisan au service du développement de son entreprise ?**

Les dirigeants propriétaires évoluent dans un climat de tension. L'environnement externe, et notamment l'évolution de la concurrence, de la clientèle, de l'administration même d'une TPE artisanale en sont probablement les causes. Nous traiterons ces tensions dans une première partie. Puis nous évoquerons comment les compétences constituent une grille de lecture pour comprendre le processus combinatoire du dirigeant propriétaire dans la gestion de ces tensions. Enfin, la troisième partie nous permettra d'appréhender l'incidence des compétences techniques et/ou managériales sur le développement de l'entreprise.

#### **3.1 Des entreprises artisanales sous tension**

Plus de la moitié des entreprises artisanales disparaît au bout de 5 ans (Picard, 2006). Le contexte actuel dans lequel la TPE artisanale et son dirigeant propriétaire évoluent, pourrait expliquer cette statistique. Cependant, l'étude des éléments structurels inhérents à l'organisation artisanale est également à prendre en compte.

La TPE artisanale évolue dans un climat concurrentiel de plus en plus intense. Le dirigeant propriétaire « Mfer » nous décrit un territoire occupé par 10 maréchaux ferrant lors de son installation en 2006. Aujourd'hui, ils sont plus de 35, ce qui induit un esprit de confrérie beaucoup moins solidaire, chacun à l'affût du client pour faire fonctionner l'entreprise. De plus, la clientèle est à même de faire travailler la concurrence et de négocier les tarifs. Une clientèle décrite par l'ensemble des dirigeants propriétaires étudiés comme plus exigeante, plus à même d'avoir accès à l'information, en position de force dans la négociation tant tarifaire que temporel. Les artisans travaillent donc sous la pression du temps et des tarifs. D'autant qu'un élément à prendre en compte dans l'Artisanat est la présence

du travail au noir qui cannibalise les marchés « *Les jeunes qui s'installent font un peu de black. Ils ont l'impression d'être riches parce qu'ils ont de l'argent liquide dans les poches et puis, quand on est chez papa maman...* » (Mfer).

L'absence de fonctions transversales (ressources humaines internes tels que comptable, secrétariat et autres sont rares ou inexistantes), l'omniprésence du dirigeant propriétaire, sont autant de caractéristiques attribuées à ce type d'entreprise. Le dirigeant propriétaire est seul pour supporter la pression tant de la gestion de son entreprise que de la production. « *Le changement de casquettes permanent entre la production et la gestion de la clientèle est épuisant. Je connais beaucoup d'artisans et on a tous les mêmes problèmes. Une administration soit complètement en retard, soit à côté de la plaque, soit complètement absente. Ça tue les entrepreneurs car ça prend une place dans l'entreprise, c'est infernal* » (Mfer). Si le travail de production a connu certes des évolutions technologiques, la gestion en elle-même de l'entreprise fait appel à de nouvelles compétences. Le dirigeant propriétaire « Bij » évoque ses souvenirs par rapport à la gestion de l'entreprise par son père. « *Une claque dans la main valait davantage que tout contrat et était beaucoup plus simple à mettre en place.* » Le contexte est décrit comme beaucoup plus procédurier, exigeant en terme de temps et de compétences. Le dirigeant propriétaire « Mfer » fait référence par exemple la télé-déclaration de la TVA, « Bij » l'administratif pour ses salariés, l'artisan « Boul » parle « *d'une navigation en eau trouble* ». Le comptable représente une personne d'autant plus importante dans la gestion de l'entreprise. Certains l'évoquent comme un « *empêcheur de tourner en rond* » (Boul), « *toujours en train de demander des papiers* », « *quelqu'un qui ne connaît pas les contraintes du métier sur le terrain* » (Mfer), « *un conseiller, une aide dans la prise de décision* » (Elec) ou encore « *une manière de se dégager du temps pour la production* » (Bij).

Par ailleurs, nous avons constaté que la frontière entre la vie personnelle et professionnelle de l'artisan est très floue. D'un point de vue physique, l'entreprise et le domicile des dirigeants « Boul » et « Mfer » sont les mêmes. De plus, même si le dirigeant « Bij » évoque par exemple sa solitude par rapport à la gestion de l'entreprise, nous avons observé l'impact de la famille (sa mère s'occupe du tri des commandes, son père de certaines commandes, sa femme des livraisons). L'implication tacite des membres de la famille semble créer une tension permanente pour ce dirigeant propriétaire, notamment dans la distanciation des avis des uns et des autres. Le comptable est aussi une personne importante dans la gestion de l'entreprise. Certains l'évoquent comme un « *empêcheur de tourner en rond* » (Boul), « *toujours en train de demander des papiers* », « *quelqu'un qui ne connaît pas les contraintes du métier sur le terrain* » (Mfer), « *un conseiller, une aide dans la prise de décision* » (Elec) ou encore « *une manière de se dégager du temps pour la production* » (Bij).

Les artisans étudiés évoluent aussi dans des réseaux professionnels officiels et officieux (branches professionnelles, associations de métier, syndicats.....) mais aussi des réseaux amicaux et familiaux. Ils appartiennent tous à des réseaux professionnels, avec des implications différentes, du simple membre (Boul) à l'élite (Bij, Elec, Mfer). A l'exception de l'artisan « Elec », tous font aussi appel à des réseaux amicaux. L'artisan « Bij » nous explique, par exemple, demander l'aide de ses amis pour l'organisation de ses soirées commerciales. Ce qui implique à l'ensemble de la famille d'organiser des soirées à leur domicile. « *Il est difficile de coacher des amis mais aussi de trouver du temps pour le faire et d'imposer ça en plus à sa femme alors qu'on a des difficultés à consacrer du temps pour sa famille* ».

Le rapport de confrérie, important dans l'Artisanat, exige un travail technique de qualité pour obtenir la reconnaissance des pairs. Cette reconnaissance s'illustre dès les parcours de formation des artisans. Ainsi, l'étude des référentiels des différentes formations des dirigeants propriétaires démontrent l'importance des modules techniques au dépend du seul et unique module de gestion, faiblement valorisé tant dans le volume horaire consacré que dans l'obtention du diplôme. Le transfert des compétences par les maîtres d'apprentissage s'axe exclusivement sur les compétences techniques. Ce rapport de « *collègues* » a évolué aussi, du fait des contraintes conjoncturelles, notamment l'intensification de la concurrence, et s'illustre par exemple par une baisse de la solidarité. Ainsi, le dirigeant propriétaire « Mfer » nous décrit la présence de réseaux professionnels officieux composés de professionnels qui travaillent non seulement de la même façon d'un point de vue technique mais aussi dans la même philosophie. Ce que confirment les artisans « Bij et « Elec ». Ces réseaux parallèles ajoutent une contrainte supplémentaire aux artisans qui s'obligent, par exemple, réciproquement, à une surcharge de travail (Bij et Mfer) uniquement par solidarité au réseau.

Enfin, la difficulté dans la délégation sur des collaborateurs est une autre source de tension pour les dirigeants propriétaires. En effet, pour recruter, certains artisans (Boul, Bij, Mfer) soulignent leur besoin d'augmenter leurs chiffres d'affaires en recrutant de nouveaux collaborateurs. L'artisan « Boul » estime ne pas pouvoir recruter suffisamment car il ne génère pas assez de chiffre d'affaires mais, d'un autre côté, éprouve des difficultés à assumer seul la production. L'aide des apprentis est d'autant plus limitée par un renforcement des contraintes légales. Outre les nouvelles contraintes légales par rapport à l'apprentissage, signalées aussi par l'artisan « Elec » qui ne souhaite plus d'apprentis pour cette raison « *impossible d'avoir un gars qui ne peut pas monter à plus de trois barreaux de l'échelle* », il paraît difficile de recruter des apprentis dans certains métiers. Le maréchal-ferrant et le boulanger nous expliquent leurs difficultés à trouver et conserver un apprenti. Le métier ne correspond plus aux mentalités des plus jeunes qui préfèrent, à l'occasion, en ce qui concerne le boulanger, travailler en boulangerie industrielle, moins contraignante que la boulangerie artisanale (travail les week-ends et jours fériés). Les apprentis, souvent mineurs au début de leur formation, ne sont pas motorisés et éprouvent des difficultés à se rendre au travail dans des lieux ruraux enclavés (Mfer).

L'état des lieux des majeures tensions des dirigeants propriétaires de TPE artisanale implique des réactions différentes. L'étude de leurs compétences nous semble être une grille de lecture intéressante et fédératrice pour appréhender leurs réactions face à ces tensions et au développement ou non de leurs entreprises.

### 3.2 Un processus combinatoire des compétences

La première partie évoque le climat de tension dans lequel les dirigeants propriétaires de TPE artisanale évoluent et particulièrement un environnement conjoncturel plus difficile qu'autrefois, notamment en terme de concurrence et de clientèle, qui exige de nouvelles compétences notamment managériales, une gestion tarifaire et temporelle compliquée par la difficulté pour le dirigeant propriétaire à recruter des collaborateurs compétents. Le processus combinatoire des compétences des dirigeants propriétaires permet d'appréhender comment l'artisan réagit face à ces tensions.

L'absence de fonctions transversales au sein de la TPE artisanale exige des compétences de l'artisan tant dans la production que la gestion de l'entreprise. La transmission des compétences, la reconnaissance par les pairs s'effectue, comme nous l'avons précédemment expliqué, davantage sur les compétences techniques. Cette empreinte est inhérente à la formation des dirigeants propriétaires et à l'exigence de leur maître d'apprentissage. Ainsi, le lien entre le métier et le dirigeant propriétaire est plus ou moins intense selon les cas. L'artisan « Elec » explique clairement le choix du métier d'électricien comme une opportunité plutôt qu'une conviction profonde. A contrario, l'artisan « Bij » se revendique créateur bijoutier et bénéficie d'un lien fort vis à vis de son métier et de l'entreprise paternelle. Ils ont tous les deux davantage de compétences managériales que le Maréchal-ferrant. Pour autant, ils entretiennent un rapport au métier totalement différent. Si pour l'un (Bij), ce métier est vital, pour l'autre (Elec), il est question, à l'heure actuelle encore, d'opportunités. « *Je n'hésiterai pas à faire autre chose si j'ai une meilleure opportunité* ».

Ce lien plus ou moins fort s'illustre particulièrement dans l'aptitude du dirigeant propriétaire à combiner entre les compétences techniques d'un côté et les compétences managériales de l'autre. L'électricien a volontairement délégué la gestion opérationnelle et la production en recrutant un collaborateur confirmé. Son objectif était de ne plus être sur les chantiers et de se consacrer uniquement à la gestion de son entreprise et à son développement. Le dirigeant « Bij » a sélectionné une apprentie qu'il a recrutée en tant qu'ouvrière qualifiée ensuite. Il veut lui transférer un maximum de compétences et lui impose de passer ses qualifications en candidat libre. « *Un investissement* » selon lui mais aussi « *une obligation lorsque l'on fait un métier de main* ». Il insiste sur la nécessité de consacrer du temps à la transmission du savoir-faire auprès des plus jeunes. Il réalise régulièrement des interventions dans une école de bijouterie et met en pratique ses nouvelles compétences pédagogiques, acquises grâce à cette expérience professionnelle, au profit de ses salariées et *in fine*, de son entreprise.

Parallèlement, les dirigeants propriétaires « Boul » et « Mfer » estiment ne pas pouvoir déléguer la production. Le « tour de main », « l'œil », sont, selon eux, impossibles à transmettre et procurent le cas échéant l'insatisfaction de la clientèle. Le maréchal ferrant insiste sur la forte personification du rapport avec la clientèle qui exige que le maréchal et non son apprenti ferre l'équidé. Ainsi, ces deux artisans ont de réelles difficultés à déléguer la partie technique.

Paradoxalement, c'est le cas pour l'artisan « Boul », il occulte complètement les compétences managériales. « *Je ne sais pas faire, alors c'est pour ça, je reste tranquille dans mon fournil !* ». Les carences en compétences managériales et même son désintérêt expliquent, en partie, la forte place

des compétences techniques dans son métier. Il s'investit énormément pour démontrer la qualité de ses produits auprès de ses pairs en participant à des concours par exemple, mais n'envisage pas une optimisation de son outil de travail, particulièrement de la partie fournil, qui pourrait pourtant lui permettre d'augmenter son chiffre d'affaires et de recruter un ouvrier qualifié. Il ne s'intéresse pas non plus au transfert de ses compétences techniques à ses apprentis qui pourrait pourtant le soulager à terme. Il est pour autant très conscient des problématiques managériales de sa structure.

A l'inverse, l'artisan « Elec » a complété sa formation initiale et ses expériences professionnelles antérieures d'un brevet de maîtrise davantage axé sur les compétences en gestion d'entreprise. De plus, des rencontres avec des personnes compétentes, recommandées par son réseau, l'apprentissage par l'erreur sur le terrain, lui ont permis d'acquérir de nouvelles compétences managériales. Tout comme l'artisan « Bij », ils ont fait appel à leurs réseaux professionnels pour évaluer les compétences de leur cabinet comptable, à leur capital expériences/formations, leur permettant de conserver une vue générale sur la gestion en s'épargnant des procédures administratives fastidieuses. L'artisan « Bij » nous a confié avoir fait des calculs précis et a estimé, chiffres à l'appui, qu'il est préférable, et plus rentable, pour son entreprise, de confier une partie de ses compétences managériales à une partie de son personnel, de telle sorte d'étoffer leur polyvalence, et à un comptable dont c'est le métier, et consacrer ainsi plus de temps à la production, partie qu'il affectionne particulièrement. L'artisan « Boul » a choisit de déléguer « à l'aveugle » l'ensemble de sa gestion au cabinet comptable de la fédération vendéenne des boulangers-pâtisseries, sous couvert de la spécialisation du cabinet dans le métier de boulanger. *« Je lui envoie tout, toutes mes feuilles, toutes mes factures payées, celles que j'ai éditées et puis elle (la comptable) se débrouille »*. Il a été formé à l'approche managériale au cours de son brevet de maîtrise. Pour autant, même s'il a déjà eu la charge de la formation des apprentis chez son ex-maître d'apprentissage, il avoue n'y voir aucun intérêt, comme à l'heure actuelle. Au même titre, il constate les difficultés de son entreprise, notamment celles de sa conjointe collaboratrice qui n'aime pas son métier et tout particulièrement le rapport à la clientèle qui est pourtant la mission principale de son poste. Sa conjointe exprime clairement se sentir abandonnée *« tu t'en moques toi, tu t'enfermes dans ton fournil et tu ne les vois pas »*. Dans le confort du déni, le boulanger avoue son incompetence à apporter des solutions dans cette situation qui s'avère statique depuis de nombreux mois. Ce climat, très tendu, semble remettre en cause l'avenir même de l'entreprise, les conflits étant prédominants dans leurs fonctionnements tant professionnels que personnels.

Ainsi, les compétences individuelles illustrent la manière d'appréhender les tensions par les dirigeants propriétaires. Ces résultats montrent l'impact de deux types de compétences : les compétences techniques propres à l'exercice du métier et des compétences managériales pour gérer la TPE. A priori, les dirigeants-propriétaires étudiés se reconnaissent davantage dans les compétences techniques. L'exercice du métier de boulanger, bijoutier, électricien ou maréchal ferrant s'illustre plus dans des compétences techniques que dans des compétences managériales. L'appellation « chef d'entreprise artisanale », mise en œuvre par la chambre des métiers pour participer à la reconnaissance générale des artisans, semble assez loin de leurs préoccupations. Dès lors, la prédominance ou l'équilibre entre les compétences managériales et techniques paraît avoir une influence sur le développement de l'entreprise.

### 3.3 L'impact des compétences de l'artisan sur le développement de son entreprise

Cette partie a pour objectif d'observer l'impact du processus combinatoire des compétences techniques et/ou managériales du dirigeant propriétaire de TPE artisanale sur le développement de son entreprise. Le tableau ci-dessous le synthétise.

**Tableau 2. Influence des compétences sur le développement des TPE artisanales**

	Compétences techniques	Compétences managériales
Développement	Bij	Elec
Non développement	Boul – Mfer	

Ainsi, l'artisan « Bij » envisage clairement la croissance de son entreprise en s'appuyant sur son capital de compétences techniques, et notamment sa capacité à mener un projet de création de bijou de A à Z. L'artisan « Elec » conduit son entreprise vers un développement par la croissance de son chiffre d'affaires. Il s'appuie sur ses compétences managériales pour entreprendre des projets de développement et augmenter le nombre de chantiers de son entreprise. Les artisans « Boul » et « Mfer » optent davantage pour une consolidation de leur activité ou un *statut quo*. L'artisan « Mfer » compte sur sa spécificité technique pour sa partie production en se tenant à développer un chiffre d'affaires confortable « *pour le faire vivre lui et sa famille* » sans avoir le besoin de recruter. L'artisan « Boul » ne peut produire davantage, du fait d'un outil de production saturé mais aussi de l'absence de main d'œuvre qualifiée. Le développement de son entreprise est clairement en *statu quo*.

L'artisan « Elec » n'a pas peur du risque. Il fonctionne clairement par opportunités et n'hésitera pas à faire totalement autre chose si demain l'occasion se présente. Il bénéficie de son capital d'expériences professionnelles qui lui apportent à la fois un portefeuille de compétences diversifiées mais aussi un réseau professionnel riche et diversifié. Sa situation personnelle est aussi à prendre en compte. « *Je n'ai pas d'attache, je suis célibataire* ». Fort de ces atouts, il a clairement une aptitude dans la prise de risques. Ainsi, il analyse la situation, délègue pour pouvoir se concentrer là où il a un intérêt. Il a ainsi confié la gestion opérationnelle de son entreprise à un ouvrier pour pouvoir se concentrer sur le développement d'une autre société, en collaboration avec deux autres artisans émanant de son réseau. La société de construction immobilière embauche 6 salariés, sur 3 établissements différents et alimente à 75% les chantiers de sa TPE. L'artisan « Elec » est gérant de cette autre entreprise et les missions sont uniquement orientées sur ses compétences managériales.

Par contre, les artisans « Bij », « Boul » et « Mfer » ont choisi de se développer en s'appuyant davantage sur les compétences techniques. L'artisan « Bij » et « Mfer » évoluent dans des environnements fortement concurrentiels. Le lien fort entre l'artisan « Boul » et son métier de boulanger, ainsi que ses carences en compétences managériales expliquent l'absence de développement de son activité et l'importance de compétences techniques.

Ces dernières lui permettent un positionnement distinctif de la concurrence. C'est également le cas pour l'artisan « Mfer » qui a bénéficié d'un transfert par un maître d'apprentissage de compétences techniques spécifiques, basées sur le traitement orthopédique des pieds des équidés. S'appuyer sur cette compétence distinctive est un choix délibéré de cet artisan depuis la création de son entreprise en 2006. Elle lui permet de valoriser davantage ses prestations d'un point de vue financier, mais aussi de rester dans un rythme soutenable pendant les périodes saisonnières, sans recrutement ni d'apprenti, ni d'ouvrier. Les compétences managériales qu'il a pu acquérir lors de ses expériences professionnelles antérieures, ainsi que des rencontres avec des personnes influentes au sein du réseau professionnel, lui ont permis de positionner clairement son entreprise dès sa création et de s'y tenir dans le temps, sa réputation se construisant chemin faisant dans le secteur fermé du milieu équestre. Conscient de cette valeur ajoutée, il fait en sorte de faire évoluer son capital de compétences techniques en permanence en participant à des séminaires professionnels mais aussi à des concours techniques. Celui-ci lui a permis également d'augmenter la reconnaissance de son savoir-faire auprès de ses « confrères » qui le voient, du fait de cette spécialité, plus comme un partenaire plutôt qu'un concurrent, à qui on envoie les cas que l'on ne peut traiter.

L'artisan « Bij », contrairement aux autres, a repris l'entreprise de son père qui est reconnu pour ses compétences en tant que bijoutier. La réputation de l'entreprise étant faite, le dirigeant se devait d'offrir les mêmes prestations à sa clientèle d'habitues. Le chiffre d'affaires actuel de l'entreprise se répartit à peu près de moitié entre la vente de productions (bijoux achetés et revendus tels quels, réparations...) et la création. Son objectif est de développer davantage la partie création, génératrice d'une meilleure valeur ajoutée. Au même titre que le maréchal-ferrant, l'environnement du bijoutier étudié est très concurrentiel, avec l'arrivée notamment d'un espace bijoux dans la grande surface de sa zone de chalandise. En revanche, ses capacités de création des bijoux liées à son artisanat d'art sont très recherchées. Ainsi, l'artisan « Bij » travaille régulièrement pour ses « confrères » qui n'ont pas la compétence technique de sertir les pierres. Le package de ses formations et la pratique tant sur la gemmologie, la bijouterie, le sertissage et la joaillerie, lui ont permis d'acquérir une compétence distinctive reconnue. Certains de ces clients sont internationaux. Le fait pour lui de ne sous-traiter aucune étape de la création lui permet d'avoir un positionnement en terme de prix très compétitif. Contrairement à l'artisan « Mfer » où la réputation se fait exclusivement sur le bouche à oreille, l'artisan « Bij » entreprend les moyens de faire reconnaître cette compétence en formant son ouvrière à la spécificité des gestes, en organisant des soirées privatives pour montrer ses créations à une sélection de sa clientèle ou encore avec la mise en œuvre d'un catalogue en ligne sur ses collections.

Enfin, l'artisan « Boul » se concentre davantage sur ses compétences techniques pour masquer ses carences en compétences managériales. Le développement de l'entreprise est ainsi mis en pause et le dirigeant propriétaire semble suivre volontairement une stratégie d'immobilisme. « *Je ne me projette pas à trois ans, à cinq ans. On ne sait pas, je ne sais pas... C'est presque du jour au lendemain* ». Dans l'entreprise, personne n'assume la responsabilité de cette inertie. D'un côté, le boulanger aime par-dessus tout son métier et se plaît à travailler comme il l'entend. « *Je travaille comme je veux et je fais le pain à ma façon, sans avoir un patron sur le dos* ». Il exprime notamment, avec beaucoup d'émotion, sa satisfaction lorsqu'il a remporté, de ses pairs, un prix reconnaissant la qualité d'un de ses produits. En revanche, lorsque l'on aborde les questions de développement de l'entreprise, un flou s'installe. Ses discours sont particulièrement contradictoires : « *j'aime travailler sans patron* » ;

« on rembourse le prêt et après on verra » ; « on achètera autre chose » ; « je me sens bien ici, c'est dommage de quitter les lieux » ; « je pourrais recruter un ouvrier qualifié » ; « je ne pourrais jamais déléguer la production du pain » ; « je me vois bien changer de métier, être commercial dans les machines à pain, ou boulanger industriel pour éviter les contraintes » ; « la boulangerie est artisanale sinon elle n'existe pas ». Cet ensemble de paroles contradictoires semble cacher un problème plus important lorsqu'il finit par évoquer la véritable raison. « Ma conjointe n'aime pas ce qu'elle fait » ; « elle veut que l'on vende » ; « il est impossible d'avoir une vie de famille ».

Une des réalités que nous avons évoquée dans la première partie de l'article est la relation dialogique qui peut exister entre l'entreprise et l'artisan. Elle s'est particulièrement illustrée dans le cas du boulanger. Le contraste entre l'artisan « Elec » et l'artisan « Boul » permet de bien appréhender cet impact sur le développement de l'entreprise. Outre les compétences managériales distinctives des dirigeants propriétaires, l'influence de leur réseau personnel est totalement différente. L'artisan « Elec » revendique son indépendance (dans sa vie privée) qui lui permet de prendre des risques, pour lui-même et son entreprise. L'artisan « Boul » semble tétanisé à l'idée de faire prendre des risques à son couple. Il ne peut pas faire de différence entre vie privée et vie professionnelle ne serait-ce que parce que le fournil et la boutique se trouvent à son domicile. Leur chemin de vie personnel n'est pas plus clair. Il est créateur de tensions au sein du foyer entraînant des reproches sur le temps de travail ou sur le projet de vie de famille (enfant) de la part de son épouse. De son côté, l'artisan « Boul » reproche à son épouse de ne pas considérer les efforts qu'il fournit pour leur assurer une assise financière. Ainsi, la vision même du développement en est entachée.

Dans cette partie, nous avons pu constater combien l'arbitrage entre les compétences techniques et les compétences managériales de l'artisan influence le développement de son entreprise. Si les uns optent clairement pour un développement de leur entreprise par la croissance, en déployant toutes leurs compétences managériales (Elec), les autres préfèrent opter pour un développement basé sur leurs compétences techniques soit pour contrecarrer un environnement fortement concurrentiel (Bij-Mfer), soit parce qu'elles leur permettent d'occulter l'absence de compétences managériales (Boul). Enfin, la relation dialogique entre le dirigeant propriétaire et son entreprise est une variable importante dans le développement de l'organisation. Elle peut l'induire directement à prendre des risques (Elec) ou le conduire à l'immobilisme (Boul). Il développera alors ses compétences en conséquence. L'électricien devient un véritable gestionnaire d'entreprise pour en assurer la croissance alors que le boulanger se retranche derrière ses compétences techniques en affirmant son statut d'homme de métier au détriment du développement de son entreprise.

## Conclusion et discussion

L'objectif de ce travail a été d'analyser le développement de la TPE artisanale par le biais des compétences individuelles du propriétaire-dirigeant et de la relation dialogique qu'il entretient avec son entreprise. Les résultats ont permis de mettre en lumière plusieurs éléments intéressants concernant l'artisan. Au même titre que plusieurs autres types de dirigeant propriétaire de TPE (comme les professions libérales), il évolue dans un contexte plus tendu, notamment en raison de l'incertitude de son environnement. Pour faire face à ces tensions, les résultats explorent la piste de ses compétences individuelles. Nous constatons alors l'importance de ses compétences techniques relatives à l'expertise de son métier pour maintenir son activité et la développer dans certains cas. Il



semble également que les compétences managériales soient, pour certains, un moyen plus évident de croissance en endossant complètement un rôle d'entrepreneur développeur d'affaires. Mais, sur nos quatre cas d'étude, seul un opère de la sorte. Les résultats montrent alors que les artisans étudiés restent majoritairement centrés sur leurs compétences techniques, même s'ils n'ignorent pas l'impact des compétences managériales sur le développement de l'entreprise. C'est alors un arbitrage entre compétences techniques et compétences managériales qui influence le développement de l'entreprise. Cependant, cet arbitrage est lui-même influencé par la relation dialogique que l'artisan entretient avec son entreprise. Ses logiques individuelles sont complémentaires aux logiques de développement de son entreprise dans le cas de l'artisan « Elec », alors qu'elles sont antagonistes dans le cas de l'artisan « Boul ». Cette relation dialogique semble perturber sinon orienter les compétences de l'artisan. Ces constats soulèvent quelques points de discussions.

Tout d'abord cet article s'inscrit dans la continuité des recherches qui considèrent que l'entrepreneur (ou son propriétaire-dirigeant) est au cœur du développement de son entreprise (Reijonen et Komppula, 2007, Anderson et Tell, 2009, Higgins, Mirza, Drozynska, 2013, Garavan et al. 2015; Jaouen et Lasch, 2015). Ces travaux insistent sur les traits de caractère du dirigeant pour expliquer le développement de la TPE. Le comportement stratégique de l'entrepreneur s'explique par la personnalité de celui-ci (Jaouen et Lasch, 2015). Nous constatons cependant que chez l'artisan le développement de l'entreprise repose surtout sur ses compétences individuelles. Ainsi, une lecture par les compétences propose une approche différente de la position de l'artisan dans sa TPE, particulièrement vis à vis de sa stratégie de développement. Plutôt que de parler de myopie stratégique du dirigeant, pour caractériser son absence de projection dans l'avenir sans réellement approfondir les raisons de cette carence, les compétences apportent des éléments d'explication notamment sur les choix faits en favorisant tantôt ses compétences techniques ou tantôt ses compétences managériales. L'analyse des compétences individuelles de l'artisan devient alors une véritable grille de lecture sur le développement de l'entreprise artisanale. Cette grille met en lumière les spécificités de la TPE artisanale. Par exemple, la stratégie de non croissance reflète une volonté dans les cas étudiés du fait de la capacité de production ou des compétences techniques spécifiques de l'artisan.

Dès lors, cette recherche met en avant l'intérêt de considérer la notion de compétences selon un processus combinatoire complexe (Loué et Majdouline, 2015 ; Le Boterf, 2013). En effet, ce travail insiste sur ce savoir combinatoire et l'aptitude de l'individu à mobiliser les ressources nécessaires dans un contexte donné. Les tensions que subissent actuellement les artisans, la relation dialogique qu'ils entretiennent avec leur entreprise, la combinaison entre compétences techniques et compétences managériales illustrent ce processus complexe et montrent que l'artisan « agit avec compétences » (au sens de Le Boterf, 2013). Ce sont donc les actes de l'artisan dans la mobilisation de telles ou telles compétences qui expliquent le développement de son entreprise. C'est encore plus marquant compte-tenu de la relation dialogique (Bruyat, 1993 ; Fonrouge, 2002) entretenue entre l'artisan et son entreprise. Les cas de l'électricien et du boulanger montrent comment agit cette relation sur le développement de leur TPE artisanale. Mais au-delà du lien fort entre l'artisan et son entreprise que révèle cette relation dialogique, nous constatons son incidence sur l'acquisition et le développement de ses compétences. En effet, l'artisan (Elec) parce qu'il est dans une relation

dialogique complémentaire<sup>1</sup> avec son entreprise s'appuie principalement sur des compétences managériales pour développer son affaire. L'artisan (Boul) dans le cadre d'une relation dialogique plutôt antagoniste avec son entreprise se réfugie derrière ses compétences techniques et il empêche ou limite le développement de celle-ci. Ce constat illustre bien les deux facettes du métier qui semblent se dessiner selon Mazaud (2012) avec l'artisan homme de métier producteur et l'artisan gestionnaire.

L'implication managériale de cette recherche est d'apporter un nouveau regard sur le développement des TPE artisanales qui, contrairement à certaines idées reçues, ne se concentre plus uniquement sur les compétences techniques de l'artisan. Le développement des compétences managériales est important, comme le constate également Mazaud (2012), même si les compétences techniques peuvent être encore au cœur d'une stratégie de développement.

Cependant, ces résultats doivent être entendus par rapport aux limites de cette étude. Compte-tenu de la démarche compréhensive de ce travail, seuls quatre cas ont été utilisés, afin de privilégier une analyse en profondeur et non leur représentativité. Ce constat entraîne des perspectives de recherche intéressantes. Ainsi, il conviendra de multiplier les cas d'artisans à étudier avant d'envisager une démarche permettant une généralisation des résultats. Il sera alors pertinent d'élaborer, à partir de ces travaux qualitatifs, un schéma conceptuel permettant une meilleure appréhension des leviers impactant le développement de l'entreprise artisanale afin de faire notamment le lien entre la relation dialogique entretenue entre l'artisan et son entreprise et l'acquisition et la valorisation de ses compétences individuelles.

## Références

- Andersson, S. and Tell, J. (2009) « The Relationship Between the Manager and Growth in Small Firms », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, No. 4, pp.586-598.
- Aouni Z., Surlement B. (2007), Les processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales, une approche cognitive, *Actes du 5<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sherbrooke
- Barbot-Grizzo M.C. (2012), « Gestion et anticipation de la transmission des TPE artisanales: vers une démarche proactive du dirigeant propriétaire », *Management & Avenir*, p. 35-56.
- Bardin, Laurence (2003). *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, 291 p.
- Bayad M., Boughattas Y. (2008), Métier d'entrepreneur : étude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences, Congrès de l'AGRH
- Boughattas- Zrig Y. (2011), Les compétences de l'entrepreneur : définitions, démarche d'évaluation et facteurs de développement, Thèse de doctorat, Université Nancy 2
- Bertaux D. (2010), *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie*, Armand Colin, Paris, 128 p.
- Boyer, L. (2002), « Le devenir des métiers », *Revue Française de Gestion*, n°140, p. 151-168
- Bourgault, J. (2005). « Stratégies et pratiques de développement des compétences des cadres dans les organisations publiques », *Revue française d'administration publique*, n°116, p. 609-622.
- Bruyat, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble
- Chabaud, D. et Degeorge J-M. (2015), « Croître ou ne pas croître : une question de dirigeant ? », *Entreprendre & Innover*, n°24, p. 8-18
- Clarke, J., Holt, R. et Blundel, R. (2014) « Re-imagining the growth process: (co)-evolving metaphorical representations of entrepreneurial growth » *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 26, N° 3-4, p. 234-

<sup>1</sup> Selon Morin, 1977, la relation dialogique peut-être de nature complémentaire, antagoniste et concurrente.

256

- Dejoux, C. (2001). *Les compétences au cœur de l'entreprise*. Paris, Editions d'organisation.
- Delmar, F. et Wiklund J. (2008), « The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study », *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 32, n°3, p. 437-457
- Dumez, H. (2013), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. », *Gérer et comprendre*, n°112, p. 29-42
- Fonrouge, C. (2002), « L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique », *Revue Française de Gestion*, vol 28, n°138, p. 145-158
- Garavan, T., Watson, S., Carbery, R. and F. O'Brien, (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.
- Garfinkel H. (2007), *Recherches en ethnométhodologie*, Presse Universitaire de France, Paris, 480p.
- Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2011), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson, Paris, 383 p.
- Giddens, (1987), *La constitution de la société*, Presse Universitaire de France, Paris, 492 p.
- Hahn, VC., Frese M., Binnewies, C et 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, p. 97-114
- Higgins, D., Mirza M. and Drozynska, A. (2013) « Power, Politics & Learning: A social enactment of the SME Owner/Manager », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20, No. 3, pp.470-483.
- Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck, 250 p.
- Jaouen, A. and Lasch, F. (2015). « A New Typologie of Micro-Firm Owner-Managers », *International Small Business Journal*, Vol. 33, n°4, pp. 397-421.
- Jaouen, A. and Nakara W. A., (2015). « Bricolage' in the Implementation and the Use of IS by Micro-firms: An Empirical Study », in Rocha A., Correia A. M., Costanzo S., Reis L. P. (Ed), *New Contributions in Information Systems and Technologies*, Vol. 1, pp. 449-458.
- Jaouen, A. (2006), « Les stratégies d'alliances des TPE artisanales », *Revue internationale P.M.E.*, Vol.19, n°3-4, p. 111-136
- Korsgaard, S. et Anderson, A.R. (2011), « Enacting Entrepreneurship As Social Value Creation », *International Small Business Journal*, vol. 29, n°2, p. 135-151
- Le Boterf G. (2013), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Eyrolles.
- Leyronas C., Loup S. (2015), Le développement des compétences entrepreneuriales lors de la préincubation des projets d'étudiants, *Entreprendre et innover*, vol.3, n°26, p. 8-17
- Loué, C. et 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, p. 455-477
- Loué, C et Majdouline, I (2015), « Les competences de l'entrepreneur marocain : validation quantitative d'un référentiel », *Revue International PME*, Vol. 28, N°2, p. 159-189
- Loué, 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*, 7, 63-83.
- Marchesnay, M. (2014), « Repenser l'entrepreneur : de l'esprit d'entreprise à l'esprit de métier », *Innovations*, n°44, p. 11-31.
- Marchesnay M. (2008), Proximités et singularités des TPE. Dans A. Jaouen et O. Torrès (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité* (p. 81-103), Paris, Hermès Lavoisier.
- Marchesnay, M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de gestion*, vol 3, n°144, p. 107-118
- Marchesnay M (1982). « Is small so beautiful ? », *Revue d'économie industrielle*, vol. 19, p. 110-114.
- Mazaud, C. (2012), « Artisan, de l'homme de métier au gestionnaire ? », *Travail et Emploi*, n°130, p. 9-20
- Morin, E. (1977), *La méthode, Tome 1 : la nature de la nature*, Edition Seuil, Paris, 400p.
- Mueller, S., Volery, T. et von Siemens, B. (2012). « What Do Entrepreneurs Actually Do? An Observational Study of Entrepreneurs' Everyday Behavior in the Start-up and Growth Stages », *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 36, n°5, p. 995-1017
- 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, P. 91-100

- Picard, C. (2009a). « La représentation identitaire de la TPE artisanale ». in S. Boutiller, M. David, C. Fournier (dir.) *Traité de l'Artisanat et de la petite entreprise* (p.28-38), Livre 1, chapitre 1, Paris, Editions Educaweb.
- 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, p. 57-82
- Picard, C. (2006), « La représentation identitaire de la TPE artisanale », *Revue Internationale PME*, vol 19, n°3-4, p. 13-49
- Reijonen, I. et Komppula, R. (2007) « Perception of Success and its Effect on a Small Firm Performance », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, no. 4, pp.689-701.
- Richomme-Huet, K. (2006), « Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires personnelles dans le secteur des métiers », *Revue internationale PME*, vol 19, n°3-4, p. 51-76
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful Texte imprimé : a study of economics as if people mattered*. Londres, Blond and Briggs, 288p.
- Thévenard-Puthod C. et 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, p. 139-169
- Thevenard-Puthod, C. et 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, p. 187-212.
- Tomczyk, D., Lee, J. et Winslow, E. (2013), « Entrepreneurs' Personal Values, Compensation, and High Growth Firm Performance », *Journal of Small Business Management*, vol. 51, n°1, p. 66-82
- Torres, O. (2009), « La recherche en pme an V.I.T.R.I.O.L. », *Economies et Sociétés, série « Economie de l'entreprise »*, vol 2, n°20, p. 343-362
- Torrès, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin, p. 119-138.
- Yin, R.K. (2008), *Case study research : design and methods*, sage publications inc, 240 p.
- Zarca, B. (1988). « Identité de métier et identité artisanale », *Revue française de sociologie*, n°29-2, p. 247-273