



12^{ème} Congrès International
Francophone en
Entrepreneuriat et PME
29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



La Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises artisanales : entre spécificités et difficultés

Ketty Bravo

Maître de Conférences en
Sciences de gestion

Stéphanie Loup

Maître de Conférences en
Sciences de gestion

Résumé

Comme tout dirigeant, les artisans sont amenés à recruter, former, motiver et fidéliser leurs salariés. Or, les entreprises artisanales restent encore peu étudiées sur ces questions. L'objet de ce travail est dès lors d'identifier les difficultés à gérer les ressources humaines dans les entreprises artisanales. L'étude réalisée auprès de dirigeants-artisans, de salariés et de représentants d'institution de tutelle, révèle les spécificités des pratiques et la portée des difficultés rencontrées. Les pratiques sont empreintes d'arbitraire, basées sur l'informel, et la centralisation des décisions, marquées par l'urgence de la situation, et la prégnance de l'affectif. Le principal apport de ce travail est la mise en exergue de la dimension collective, c'est-à-dire l'influence de l'identité artisanale et des institutions de tutelle sur la GRH.

Mots clés : Entreprises artisanales, Institutions de tutelle, Mix-social, Modèle arbitraire, Pratiques de GRH, TPE

Abstract

Like any manager, artcraftmen are led to recruit, train, motivate and develop their employees' loyalty. Few studies have been performed on this type of firm. The objective of this work is to identify Human Resources (HR) management practices in artcraft firms.

The survey conducted over artcraftmen, employees and representants of institution, reveals the reality and the difficultie of HR management practices in the artcraft firms. These practices are characterised by the arbitrary given the importance of the informal, with a centralization of decisions driven by the emergency of the situation and the pervasiveness of the emotional. We identify explanation factors linked to the specificities of very small enterprises and an influence to the governance of the "craft sector". The key learning of this work is the emphasis of collective factors, i.e. the influence of craft identity and the weight of institutions on HR management practices.

Keywords : Artcraft firms, Mix-social, Arbitrary model, HR management practices, SME

La Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises artisanales : entre spécificités et difficultés

INTRODUCTION

Malgré les 950000 entreprises artisanales qui dessinent le paysage économique français (soit environ 30% de l'ensemble des entreprises), et les trois millions d'actifs¹ employés (au 01/01/12), ces entités demeurent un objet de recherche peu exploré en Sciences de Gestion². Les métiers de l'artisanat paraissent voués à une grande stabilité, du fait notamment des techniques et savoir-faire à maîtriser. Pourtant, leur évolution s'est accélérée, en raison de plusieurs effets conjoints : l'entrée dans le secteur d'entrepreneurs au profil très divers (auto-entrepreneur, jeunes diplômés de l'université,...) ; de nouveaux défis à relever (changement démographique, compétitivité, questions environnementales³) ; tout comme la pénurie de main d'œuvre et le comportement « nomade » de certains salariés et apprentis. L'identité artisanale apparaît alors tiraillée entre la fidélité à la tradition et l'ouverture à la modernité et l'innovation.

Dans ce contexte en évolution, les artisans sont amenés à recruter, former, motiver et fidéliser leurs salariés. L'enquête UPA / Institut I+C⁴ sur l'emploi réalisée à l'issue du 1er semestre

¹ <http://www.pme.gouv.fr/economie/artisanat/chiffres.php>

² Les travaux de l'équipe de l'ERFI de Montpellier s'intéressent depuis 1975 aux problématiques des TPE ainsi que les travaux du Réseau Artisanat-Université® initié et piloté par l'Institut Supérieur des Métiers

³ Comme le souligne le rapport « France 2025 » émis par l'Union Professionnelle des Artisans en 2005
http://www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/contribution_de_l_UPA_a_France_2025.pdf

⁴ http://lentreprise.lexpress.fr/gestion-entreprise/difficultes-de-recrutement-pour-pres-d-un-tiers-des-artisans-et-commerçants-de-proximite_42159.html

2013 souligne que près d'un tiers des entreprises de l'artisanat et de commerce de proximité rencontraient des difficultés à recruter des salariés. L'enquête précise également que l'embauche en CDD représente plus de la moitié des recrutements (53%) et que près de la moitié des entreprises (46%) ont recours aux heures supplémentaires. La principale raison invoquée est de pouvoir pallier au surcroît d'activité mais 20% des entreprises, y ayant recours, disent utiliser les heures supplémentaires comme un outil de motivation des salariés.

Au-delà des explications conjoncturelles, et au regard des spécificités des très petites entreprises, nous pouvons nous demander : quelles sont les difficultés que les entreprises artisanales peuvent rencontrer dans leur Gestion des Ressources Humaines (GRH) ?

Pour Jaouen et Tessier (2008), les pratiques de GRH dans les TPE sont marquées par des phénomènes de compression du temps, d'irrationalité et d'affect. Pour Fourcade et al. (2010), les artisans favorisent les pratiques de GRH basées sur un « management de proximité » (Julien, 1997 ; Torres, 2003), ce qui les conduit à nouer des relations privilégiées avec les acteurs du territoire. A la lumière de ces travaux, nous postulons que les difficultés de GRH que les entreprises artisanales peuvent rencontrer sont liées à leurs spécificités (en tant que TPE) mais aussi aux relations qu'elles nouent avec leurs institutions de tutelle (chambre de métiers, organisations professionnelles) et à la place de l'identité artisanale. Cette importance du contexte renvoie à une contingence de la GRH (Mahé de Boislandelle, 1994).

Le travail présentée ici se centre sur la mise en lumière des difficultés en matière GRH et implique ainsi la réalisation d'une étude empirique. Le caractère exploratoire de l'étude nécessite la mobilisation d'une méthodologie d'analyse qualitative, qui a été menée auprès de 23 dirigeants, 27 salariés et 8 représentants de chambres de métiers et d'organisations professionnelles.

Une définition de l'entreprise artisanale et de ses spécificités est présentée dans une première partie. Les cadres théorique et méthodologique font l'objet d'une seconde partie. Enfin, la troisième partie met en exergue l'examen des principaux enseignements des résultats en liaison avec la littérature.

1. L'entreprise artisanale : définition et spécificités

Dans cette partie nous revenons sur la définition de l'artisanat, de l'identité artisanale et du rôle des institutions de tutelle, pour comprendre comment les évolutions du secteur des métiers affectent les entreprises artisanales. Nous montrons ensuite comment ces spécificités peuvent expliquer leur mode gestion et particulièrement de GRH.

1.1. L'identité artisanale au cœur du secteur des métiers

Il n'existe aucune définition consensuelle du terme artisanat et seul le secteur des métiers est précisément déterminé. Le législateur, par la notion de secteur des métiers, a construit en 1962 une représentation juridique de l'artisanat. La préoccupation centrale est d'organiser un secteur économique menacé par l'entreprise industrielle. Afin de distinguer l'entreprise artisanale de l'ensemble plus général des TPE, le législateur a réglementé la « qualification »

UPA / Institut I+C (2013), La lettre trimestrielle d'information des métiers de l'artisanat, l'embauche 2T2013.

artisanale⁵. L'APCM (Assemblée Permanente des Chambres de Métiers) établit quatre critères d'identification de l'entreprise à caractère artisanal : production de biens et services ; rôle et identité du chef d'entreprise (responsabilité personnelle, détention de compétences, maîtrise de l'ensemble de la production) ; acquisition et capitalisation d'un savoir-faire ; ancrage dans un horizon de proximité. Il est à noter le rôle central du chef d'entreprise dans la définition de l'entreprise artisanale. Or, juridiquement il ne suffit pas de diriger une entreprise artisanale pour être artisan. La qualité d'artisan est reconnue aux personnes physiques, aux dirigeants sociaux des personnes morales, qui justifient d'un certificat d'aptitude professionnelle, d'un brevet d'études professionnelles ou d'un titre homologué dans le métier exercé ou, à défaut, au bout de six années d'immatriculation dans le métier.

Aussi, la spécificité de l'entreprise artisanale par rapport aux autres TPE apparaît à un double niveau, collectif et individuel : l'exercice du métier fonde l'identité collective artisanale, entretenue notamment par les institutions et les organisations professionnelles. L'identité (individuelle) de l'entreprise artisanale repose, quant à elle, autant sur l'activité artisanale que sur l'identité de celui qui met en œuvre le savoir-faire.

Picard (2009) souligne une pluralité des visions de l'artisanat selon l'ancrage disciplinaire de l'analyste : le juriste propose une vision collective et réglementaire, l'économiste comme le sociologue développent une vision collective et fonctionnaliste, alors que le gestionnaire présente une vision individualiste et interventionniste. Selon, Richomme (2000), l'artisanat peut être défini de quatre façons différentes : existent ainsi une définition économique et gestionnaire, une définition opérationnelle attribuée par la Chambre de Métiers, une définition juridique et une définition fiscale. La littérature relative à l'artisanat et à la petite entreprise permet de souligner que la spécificité de l'entreprise artisanale dépend principalement du rôle et de la place du dirigeant-artisan, ainsi que de l'identité artisanale au travers de la notion de métiers. L'artisan en tant que chef d'entreprise, d'une part, et la mobilisation d'un savoir-faire attaché à un métier (au sens de compétences techniques) d'autre part, apparaissent comme les éléments centraux de l'entreprise artisanale pour l'ensemble des auteurs.

L'artisanat en tant que groupe social occupe également une place importante dans les travaux en Sciences Humaines. David (1998) souligne au travers de sa « brève histoire de l'artisanat » le rôle des institutions dans la constitution d'une identité artisanale. Chacune des grandes périodes définies par David voit évoluer l'identité artisanale au travers de la gouvernance artisanale impulsée par les institutions de tutelles. Toutefois, l'influence des institutions de tutelle va au-delà et peut impacter peu ou prou la gouvernance de chacune des entreprises artisanales. Selon Picard (2005), les institutions représentatives du secteur des métiers, que sont les Chambres de Métiers, interviennent dans des domaines tels que la gestion de la qualité, l'organisation, l'appui à la modernisation, la mise aux normes, l'exportation. Elles contribuent ainsi à mettre en avant la gestion des TPE artisanales tout comme celle des autres formes d'entreprises, modifiant alors leur évolution, leur mode de gestion et par conséquent leur devenir.

Le Secteur des Métiers connaît de fortes évolutions telles que l'intégration de nouvelles activités, l'arrivée de nouveaux profils de dirigeants d'entreprise artisanale (Bravo, Loup et

⁵ Au travers de l'article 21-I de la loi n° 96-603 du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat, par le décret n° 98-247 du 2 avril 1998 relatif à la qualification artisanale et au répertoire des métiers, ainsi que par l'arrêté du 12 décembre 2003 fixant la liste des métiers de l'artisanat d'art.

Rakotovahiny, 2011), ou encore l'influence des évolutions réglementaires, et de la normalisation (Thévenard-Puthod et Picard, 2008). En effet, selon Picard (2005) un certain nombre de facteurs du macro-environnement impactent particulièrement les entreprises artisanales, du fait de pratiques ancrées dans la tradition, et entraînent un certain nombre de mutations inédites dans leur mode de gestion.

Tout d'abord, le vieillissement de la population semble un facteur important d'évolution de l'artisanat. Les chefs d'entreprises artisanales vont être de plus en plus nombreux à partir à la retraite et la reprise de leur activité pose un certain nombre de défis. Les enjeux, en termes d'activités économiques, d'emplois mais aussi d'équilibre des territoires, de transmission des savoirs, sont considérables et nécessitent que des actions, individuelles et collectives, soient menées pour pérenniser ces entreprises.

Par ailleurs, de plus en plus de reprises se font par de nouveaux entrepreneurs aux objectifs, motivations, et compétences variés, dont les profils s'éloignent de celui du dirigeant-artisan. Ce dernier se définit traditionnellement comme intimement lié à son entreprise de part son savoir-faire et son métier (Polge et Fourcade, 2007). Le visage de l'artisanat semble alors en évolution avec une mutation de valeurs, mais aussi une forte dynamique d'intégration d'entrepreneurs venus d'horizons professionnels divers. Ainsi, on peut distinguer parmi les repreneurs, d'anciens dirigeants, des créateurs avec une logique de « création de son propre emploi », particulièrement valorisée ces dernières années par les pouvoirs publics⁶, mais également des « investisseurs » à la tête de plusieurs entreprises. Ces parcours différenciés mettent en lumière l'évolution des métiers. Picard (2005) souligne le positionnement intermédiaire entre tradition- préserver l'image, les valeurs, le savoir-faire, la qualité du travail, l'authenticité, la proximité- et modernité- intégrer les nouvelles conditions d'exercice des activités (notamment règlementaires), les technologies de l'information et de la communication (TIC)- que doivent adopter les entreprises artisanales pour perdurer. Ce mouvement semble être entretenu par les chambres de métiers qui avec leur système d'aide à la création, au développement et à la transmission/reprise s'inscrivent dans une approche prospective. Elles visent ainsi à anticiper les changements dans le secteur et faciliter la transmission des métiers.

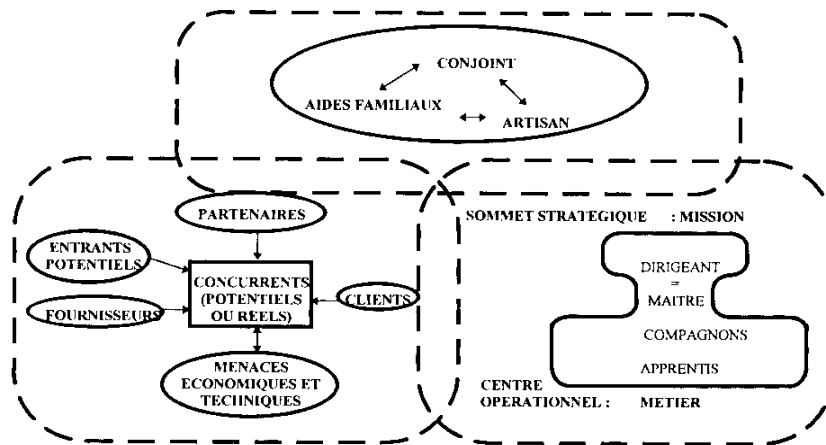
La littérature en TPE et plus particulièrement en artisanat permet de souligner la pluralité des définitions et de mettre l'accent sur la définition de l'entreprise artisanale par son système de gestion.

1.2. Les modes de gestion et de GRH

Dans une perspective globalisante, Richomme (2000) étudie le système de gestion de la firme artisanale et propose une grille de lecture permettant d'interpréter les comportements stratégiques des acteurs du secteur des métiers, au travers de leurs pratiques de gestion. Cette représentation permet de visualiser les relations entre les différents acteurs de l'entreprise artisanale afin de pouvoir les interpréter et repositionner les niveaux d'intervention. Dans notre cas, l'intérêt est porté sur les relations entre salariés et dirigeant.

⁶ Par exemple l'entrée en vigueur du régime de l'auto-entrepreneuriat en janvier 2009.

Figure 1 : Le système de gestion de l'entreprise artisanale (Richomme, 2000)



Les TPE artisanales doivent, comme toutes autres entreprises, s'adapter à leur environnement avec l'acquisition de compétences nouvelles, des compétences dites managériales ou entrepreneuriales. Une sous-estimation des compétences administratives, financières, commerciales, ou encore de GRH dans le système de gestion de l'entreprise artisanale est fortement déstabilisante pour l'organisation et peut impacter sa pérennité. Dans le contexte actuel, les dirigeants de petites entreprises artisanales sont autant que les autres dirigeants, voire plus en raison de la nécessaire stabilité des savoir-faire, amenés à recruter, former, motiver et fidéliser leurs salariés. Ils rencontrent un certain nombre de difficultés dans leur gestion du personnel, et bien souvent ils sont insuffisamment préparés à y faire face.

Selon, Jaouen et Tessier (2008), trois facteurs influencent les pratiques de GRH dans les TPE :

- Un phénomène de compression du temps qui donne aux acteurs un sentiment d'urgence et qui ne laisse pas de place à la conception d'outils ou à la réflexion sur les techniques de recrutement. Dans l'entreprise artisanale, cette gestion dans l'urgence ne permet pas de formaliser des processus qui permettraient pourtant de déléguer certaines tâches.
- Des décisions plus ou moins irrationnelles du fait d'une insuffisance d'information qui réduit la capacité à prendre la bonne décision : « *Les objectifs stratégiques ne sont pas formalisés, la performance financière n'est pas toujours recherchée, la stratégie est souvent intuitive et opportuniste, liée aux aspirations personnelles du dirigeant* » (p.4). De plus, le dirigeant-artisan a souvent tendance à rechercher une « reproduction de lui-même » lorsqu'il recrute, plutôt que des compétences complémentaires aux siennes (Weiss, Anselme et Pillemont, 1984), d'où la difficulté à établir des critères d'évaluation objectifs et mesurables.
- Le rôle de l'affect et de la personnalisation des décisions. On retrouve un climat plus convivial certes, mais qui peut poser dans certains cas des problèmes. Quand il y a un conflit entre l'artisan et son salarié c'est l'affectif qui est touché. Le salarié ne comprend pas, alors qu'il a accepté tacitement certains sacrifices (horaires empiétant sur sa vie privée, heures supplémentaires pas toujours payées...), qu'un jour le conflit éclate. La réciproque est aussi vraie. Un artisan qui a formé, accompagné un salarié, peut ressentir un sentiment de trahison lorsque un problème survient dans la relation. Très vite, ce conflit peut se retrouver devant le tribunal des prud'hommes, entraînant parfois une mise en danger de l'entreprise.

Pour mieux comprendre la GRH dans les TPE artisanales, il convient d'exposer les spécificités de ce type d'entreprise : taille de l'entreprise, centralisation par le dirigeant de sa gestion et difficulté à déléguer, stratégie intuitive et à court terme, gestion de proximité (Torrès, 2003), importance du savoir-faire et du métier (Polge et Fourcade, 2007). De ce fait, les pratiques de gestion, et notamment de GRH sont imprégnées d'intuition et d'affectif.

Dans un contexte de TPE artisanale, nous pourrions ajouter comme facteur explicatif des spécificités en matière de gestion, notamment de GRH, le poids de l'identité collective comme élément structurant la pratique. Selon Larçon et Reitter (1979) l'artisanat est porteur d'une identité forte résultant de plusieurs facteurs, dont des facteurs politiques. Thévenard-Puthod et Picard (2008) soulignent, au sein des facteurs politiques, l'influence de la tutelle institutionnelle des Chambres de Métiers. David (1998) insiste sur le rôle des institutions-corporations, syndicats et organismes consulaires- dans la constitution et l'évolution de l'identité artisanale. Les représentations collectives artisanales influencent le devenir de ces entreprises qui ne résulte pas uniquement de ses choix autonomes. Nous pourrions en effet supposer qu'il y a dans les TPE artisanales des contraintes collectives, voire communautaires, qui influencent les pratiques de GRH comme le recrutement (qui se fait à l'intérieur du secteur des métiers), la rémunération (pas de mérite individuel mais une appréciation globale et collective de la performance), l'évolution de carrière ou la formation (le plus âgé est le plus compétent),... Ces pratiques ancrées dans la tradition ne correspondent pas toujours à la réalité du marché du travail.

2. Le cadre théorique et la méthodologie retenue

Nous présentons l'ancrage théorique auquel ce travail renvoie afin d'en saisir les singularités. Nous nous intéressons au mix social de Mahé de Boislandelle (1998). Nous revenons également sur le modèle arbitraire de Pichault et Nizet (2000) qui fournit une grille de lecture descriptive des pratiques de GRH des TPE.

Dans cette partie sont également décrites les modalités de collecte et d'analyse des données. Afin d'apporter des éléments de réponse à la question des difficultés de GRH dans les entreprises artisanales, le choix d'une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens réalisés auprès de 23 dirigeants, 27 salariés et 8 représentants d'institutions de tutelle et d'organisations professionnelles s'est imposé.

2.1. Le cadre conceptuel

La gestion des hommes dans ce type de structure apparaît comme spécifique. Mahé de Boislandelle (1998), qui s'intéresse particulièrement à la GRH en PME, propose une typologie de politiques de GRH en quatre axes formant ce qu'il appelle le mix-social, à savoir : l'emploi (analyse des postes, recrutement, gestion prévisionnelle des compétences, gestion des fins de contrats) ; la rémunération (gestion de la paie, pilotage de la masse salariale, négociation sur les salaires) ; la valorisation (formation, mobilité, bilan de compétences, évaluation) ; et la participation (communication interne, hygiène, sécurité et conditions de travail, instances représentatives).

Fourcade et al. (2010) dans une étude sur la GRH dans les TPE artisanales ont adapté le mix-social à la TPE artisanale et le qualifie alors de « mix des relations humaines ». Leurs résultats montrent que les quatre axes du mix social n'apparaissent pas systématiquement dans les

entreprises artisanales étudiées. La politique de rémunération ne serait pas centrale, la politique de recrutement est aléatoire et incertaine, la participation est directe, informelle et non structurée, enfin la formation est généralement informelle. Les pratiques étant tournées vers un management basé sur la confiance, la proximité, et le réseau, les auteurs préfèrent alors parler de mix de relations humaines.

Pichault et Nizet (2000) pour autant montrent qu'il existe des pratiques de GRH différenciées en fonction des formes d'organisation. Ils proposent différents modèles de GRH.

Tableau 1 : Configurations et modèles de GRH, Pichault et Nizet (2000), p.185

Configurations	Modèles de GRH	Critères adoptés
Entrepreneuriale	Arbitraire	Inexistant
Missionnaire	Valoriel	Implicite (référence aux valeurs)
Mécaniste	Objectivant	Formalités dans les règles
Adhocratique	Individualisant	Formalités dans un cadre interpersonnel
Professionnelle	Conventionnaliste	Formalités à la suite de débats

Le **modèle arbitraire** correspond au mode de gestion de la TPE (ce que relevaient déjà Jaouen et Teissier dans leur étude de 2008). Les pratiques de GRH sont étroitement contrôlées par le dirigeant qui ne se réfère- en matière d'engagement du personnel, d'évaluation, de licenciement,...- à aucun critère prédéfini. Il apparaît une prédominance de l'informel, une culture esprit-maison (ou familiale), une gestion des effectifs non planifiée et un recrutement par connaissances. Les promotions sont faibles, la formation se fait sur le tas et elle est centrée sur les savoir-faire (sans fiche de poste, ni entretien d'évaluation, ou de plan de formation). La communication est centralisée et informelle, la participation des salariés est faible, et les relations professionnelles sont quasi-inexistantes. Beaucoup de pratiques en TPE, et a fortiori en entreprises artisanales, correspondent à ce modèle. Les pratiques étant plutôt individualisées en fonction de chacun et du moment.

Depuis 2004⁷, l'Institut Supérieur des Métiers établit plusieurs constats concernant la GRH dans les entreprises artisanales : la rémunération moyenne est inférieure de 15% par rapport aux grandes entreprises, le temps de travail moyen y est plus élevé, la promotion interne y est plus difficile, et on assiste à un déficit de main d'œuvre qualifiée. Pour autant le cloisonnement y est plus faible, le travail plus riche, moins parcellisé, ce qui peut donc être un tremplin pour créer sa propre entreprise. La sécurité de l'emploi y est plus assurée, et la proximité géographique de l'emploi en fait un atout.

L'artisanat confronté à une pénurie de main d'œuvre et à de nouveaux comportements dits « nomades » de la part de ses salariés s'interroge sur la façon d'attirer les salariés et de les fidéliser dans ses métiers porteurs d'emploi. Par exemple, la Chambre de Métiers et de

⁷ L'Institut Supérieur des Métiers (ISM), organisme français chargé d'élaborer des outils d'accompagnement et de formation pour les entreprises artisanales. Actes du séminaire national de l'ISM du 17 septembre 2004 intitulé : « GRH dans l'entreprise artisanale » (UPA, CMA, ANACT, DDTE, CCI, groupement d'employeurs, artisans)

l'Artisanat Dordogne-Périgord a mis en œuvre depuis 2007⁸ un dispositif permanent et soutenu de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) qui s'applique aux entreprises artisanales. Derrière cette action, la préoccupation majeure est d'anticiper l'avenir des petites entreprises.

De plus, les entreprises artisanales sont capables de construire des ressources collectives pour résoudre les problèmes qu'elles rencontrent individuellement dans le domaine de la GRH. Par exemple, dans la région de Clermont-Ferrand plusieurs centaines de petites entreprises (artisanales ou non) ont décidé de s'associer pour mutualiser certains aspects de leur GRH en créant un réseau interprofessionnel et territorialisé de petites entreprises intitulé GAZACA⁹. Cette structure a permis notamment la mise en place de boîte à outils RH sur les aspects sociaux, le recrutement, la formation, ainsi que la création d'un bureau des mobilités.

Autre exemple, le groupement d'employeurs ISOCEL¹⁰ permet le partage de salariés principalement à mi-temps dans une entreprise, à mi-temps dans une autre afin de les fidéliser et éviter les problèmes de recrutement et de formation. Le travail en temps partagé permet ainsi à des entreprises artisanales de bénéficier, en fonction de leurs besoins, de compétences particulières en mutualisant le temps de travail entre plusieurs entreprises.

Et enfin, l'association des chambres des métiers et de l'artisanat Pyrénées¹¹ a mené en 2013 une enquête auprès d'entreprises artisanales dans le cadre d'une démarche de Gestion Territoriale de l'emploi et des compétences afin de développer les compétences et le maintien dans l'emploi des salariés en activité.

Ainsi, ces différents exemples parmi d'autres montrent que les institutions de tutelle peuvent apporter un accompagnement individuel aux chefs d'entreprise sur les questions de GRH, des outils existent et sont en développement, il reste maintenant à les diffuser et à les utiliser.

Les travaux antérieurs permettent d'inscrire ce travail dans un cadre théorique cohérent avec les spécificités de la TPE artisanale. Nous présentons désormais la méthodologie retenue.

2.2. Une méthodologie qualitative

Les questions que nous nous posions, renvoyaient à une quête de sens, appelant une démarche de recherche de type qualitatif. En effet, « *la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des évènements dans des situations concrètes* » (Wacheux, 1996, p. 15).

Partant d'une interrogation sur les spécificités des pratiques de GRH dans les entreprises artisanales du secteur des métiers, nous avons choisi d'aller à la rencontre des acteurs concernés. Nous avons fait le choix de recourir à l'entretien semi-directif, lequel est fondé sur un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité (Baumard et al. 1999). Les entretiens devaient laisser les participants s'exprimer librement tout en les amenant à aborder, en accord avec le cadre théorique mobilisé, les quatre thèmes précis du mix-social, ayant chacun une visée déterminée.

⁸ <http://www.artisanat24.com>

⁹ <http://www.clermont-fd.cci.fr>

¹⁰ <http://www.emploi37.fr>

¹¹ www.artisanspyrenees.eu

Afin d'avoir une représentation cohérente de la réalité du secteur des métiers, nous avons autant que possible, sélectionner des dirigeants d'entreprise intervenant au sein des quatre grandes familles des métiers de l'artisanat¹².

La durée moyenne des entretiens avec les dirigeants est de 1h00 (Min=30 minutes; Max=2h30), 45 minutes avec les représentants des institutions de tutelle (Min=30 minutes ; Max= 1h30), et 30 minutes avec les salariés (Min=20 minutes ; Max=45 minutes). La méthode d'analyse des données retenue est une analyse des discours fondée sur une analyse de contenu thématique (Bardin, 2007). Le codage des données a été effectué à l'aide du logiciel N'VIVO 8. Le principe d'analyse consiste ensuite à extraire des éléments du corpus afin de les regrouper dans des thèmes spécifiques. Les résultats présentés sont issus de l'analyse de cette série d'entretiens.

3. Les résultats et discussion

Les résultats de notre étude empirique attestent de l'importance des difficultés rencontrées dans la gestion des RH. Ils mettent en perspective les spécificités des TPE artisanales avec le caractère essentiel du rôle des chambres de métiers et des organisations professionnelles. Nous discuterons ensuite ces résultats à la lumière de la littérature mobilisée.

3.1. Des pratiques liées à la contingence de la GRH

Les dirigeants-artisans rencontrent des difficultés liées à l'exercice de leur métier concernant la GRH. Il s'agit de problématiques inhérentes au recrutement, à la formation, à la rémunération et à la communication. Nous choisissons de présenter nos résultats sous l'angle de ces difficultés rencontrées dans le but de fournir ensuite des recommandations aux dirigeants et aux institutions représentatives pour les surmonter.

En premier lieu il apparaît d'importantes difficultés en matière de recrutement. Les pratiques sont dualistes. Les dirigeants comme les représentants des institutions de tutelle, signalent un premier groupe de pratiques où le dirigeant procède par bouche à oreille, connaissances (ou débauchage chez la concurrence), et en fonction des candidatures qui arrivent spontanément. Le manque de confiance envers les structures de formation ou de placement explique cette démarche. Le recrutement se fera alors, soit à l'intuition, si le contact avec le candidat passe bien et après une mise à l'épreuve, soit après un entretien d'embauche mené plus pour attester de qualités humaines (tenue, langage, ponctualité) que de compétences techniques. La polyvalence est un mot clé. Dans un second groupe, les structures de placement sont sollicitées. Dans les deux cas, la place de l'affectif est importante.

Peu d'outils sont formalisés, les structures sont souvent jugées inadaptées et les candidats, peu motivés, viennent à l'artisanat par dépit. Ces difficultés sont vécues comme des freins au développement de l'activité. D'autant que lors des phases de recrutement, la recherche de la « *perle rare* » est omniprésente et que « *c'est l'urgence qui prédomine* »

Que le recrutement se fasse de manière aléatoire par « opportunité » ou qu'il soit réfléchi et confié à des structures adaptées (CMA, pôle emploi, entreprises de travail temporaire,...), la

¹² En 2007, l'Union Professionnelle Artisanale dénombre 12% d'entreprises artisanales dans l'alimentation, 40% dans le bâtiment, 17% dans la production et 31% dans les services.

pénurie de main d'œuvre qualifiée et motivée, conduit quelquefois au renoncement. Cette attitude peut être potentiellement préjudiciable pour l'entreprise.

En ce qui concerne la formation, les artisans donnent tous une priorité à la formation sur les autres. La transmission directe des savoirs en tant que modalité de formation est un fait établi.

Occasionnellement les salariés ou l'artisan peuvent participer à des sessions de formations extérieures à l'entreprise. Le secteur et les évolutions techniques dictent le type et la fréquence des formations. La problématique avancée est dans ce cas celle du coût.

La formation, dans les entreprises artisanales étudiées, passe d'un enjeu stratégique, transmettre les savoirs, à un désengagement, face aux coûts et au comportement « nomade » des salariés. Une fois bien formés ces derniers partent et se lancent parfois dans la création de leur propre entreprise. Le secteur des métiers renoue ici avec son rôle d'ascenseur social. Les artisans parlent alors de « *fuite de compétences* ». Cela entraîne un découragement, notamment par rapport aux investissements, et plus particulièrement affectifs, que nécessite l'apprentissage. Le but du dirigeant serait de pérenniser la relation avec ses salariés, afin d'obtenir « *un retour sur investissement* ».

Les difficultés de formation sont aussi liées au désintérêt des salariés pour la formation, notamment pour ceux qui ont connu l'échec scolaire et qui prennent la formation « *comme une sanction* ».

Egalement pour la moitié des artisans interrogés la rémunération n'est pas dans les questions prioritaires. Elle est fixée à partir des conventions collectives auxquelles peuvent se rajouter des primes ou des avantages en nature. Ces derniers sont concédés la plupart du temps en fonction du résultat et/ou de la motivation des salariés. La notion de récompense est importante, « *donnant-donnant* ». Selon les dirigeants, la fidélité du salarié ne se jouerait pas à ce niveau-là. Pour ceux dont la rémunération est une question centrale, il leur semble difficile de rivaliser sur ce terrain avec les *autres* entreprises (les plus grandes), qui peuvent proposer de meilleures rémunérations.

Il est à noter, dans les différents entretiens menés, le peu d'engouement affiché sur cet aspect du management des ressources humaines ou en tout cas un certain fatalisme sur cette question, quel que soit l'acteur interrogé.

Enfin concernant la communication, elle est essentiellement informelle et se réalise au jour le jour en fonction des demandes ou des problèmes de chacun. Toutefois, des tentatives pour cadrer et harmoniser les échanges sont établies, notamment pour fixer les objectifs professionnels autour de réunion journalière ou hebdomadaire.

La communication en interne est une communication directe « *on parle dans le camion, on parle un peu tous les jours* ». Ainsi, du fait de la proximité, la réactivité est plus forte, ce qui permet de désamorcer un conflit avant qu'il ne se déclare. Cependant, l'importance des relations interpersonnelles freine certains salariés, et de ce fait la communication est essentiellement descendante.

Les visions des dirigeants, des salariés et des représentants des institutions de tutelle s'accordent sur l'identification des difficultés rencontrées lors des phases de recrutement, de formation, de rémunération et de communication. Nous trouvons comme dans le mix des relations humaines de Fourcade et al. (2010) des relations privilégiées avec les acteurs du territoire.

3.2. Des facteurs explicatifs liés aux spécificités des entreprises artisanales et du secteur des métiers

Les facteurs explicatifs des difficultés de GRH dans les TPE sont liés à leurs spécificités : gestion dans l'urgence, caractère intuitif de la stratégie, importance des relations interpersonnelles, qui entraînent des difficultés dans l'établissement et la mise en œuvre d'outils. Ceci confirme les résultats de Jaouen et Teissier (2008).

Nos résultats ajoutent à cette série de facteurs directement liés à la spécificité des TPE, l'influence des institutions de tutelle telles que les Chambres de métiers, les organisations professionnelles ou encore simplement les traditions. Ce constat résulte de la spécificité du secteur des métiers notamment au travers de sa gouvernance et de la définition d'une identité artisanale partagée par l'ensemble des artisans. Ce résultat peut faire écho au travail de Fourcade et al. (2010) qui dans ses résultats montre que l'artisan, influencé par son approche métier et sa communauté de pratiques, suit un processus de décision particulier. Nous pouvons parler de contraintes collectives voire communautaires : le chef de l'entreprise a une gestion très patriarcale, il interfère dans la vie personnelle de ses salariés, le mérite individuel est très peu reconnu à la faveur d'une appréciation collective de la performance, et les plus anciens, détenteurs du "savoir-faire", seraient particulièrement favorisés.

On peut parler du délicat passage du collectif à l'individuel avec la question de l'influence réelle des acteurs institutionnels sur les entreprises artisanales.

Notre étude fait apparaître deux résultats principaux concernant la GRH dans les entreprises artisanales. Les spécificités de la GRH sont, d'une part directement liées aux spécificités des TPE et d'autre part liées à l'influence de la gouvernance du secteur des métiers. Ces résultats soulignent ainsi le rôle des institutions et l'importance de l'identité artisanale pour les dirigeants d'entreprise.

3.3. Les enseignements de l'étude et la discussion des résultats

L'analyse des entretiens, au travers du mix-social, permet de mettre en lumière les difficultés de GRH des artisans. Elles sont synthétisées ci-dessous, mêlant spécificités de la TPE et spécificités du secteur des métiers. Elles sont ensuite discutées à la lumière des études mobilisées.

Tableau 3 : Synthèse des résultats

Outils	Constats	Pratiques	Facteurs explicatifs
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Pénurie de main d'œuvre qualifiée et motivée - Rôle de l'affectif prédominant - Question de confiance 	<ul style="list-style-type: none"> - Informelles - Démarches encadrées/externalisées 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion dans l'urgence - Relations interpersonnelles - Recrutement corporatiste
Valorisation Formation/ évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Coût et chronophage - Manque d'utilité - Intérêt relatif des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmission des savoirs en interne - Des formations extérieures - Evaluation obligatoire et utile 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion dans l'urgence - Des plus âgés aux plus jeunes
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Pas un moyen de fidélisation - Importance de l'idée de récompense 	<ul style="list-style-type: none"> - Des pratiques respectant la réglementation - Des primes aux résultats 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations interpersonnelles - Les coutumes
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Très descendante - En fonction du besoin individuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Largement informelles - Des tentatives de cadrage 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations interpersonnelles - Une forme de contrat psychologique

Nous l'avons vu les pratiques de GRH qui se dessinent dans la littérature concernant les très petites entreprises sont avant tout des pratiques informelles, intuitives et basées sur l'affect (Jaouen et Tessier, 2008).

Quand une entreprise artisanale est confrontée à un besoin de personnel, elle a tendance non pas à choisir le moyen optimal, mais plutôt à subir celui qui s'impose, dans l'urgence, et qui saura satisfaire aux contraintes temporelles et financières. On retrouve donc ici tout comme dans le travail de Jaouen et Tessier (2008) le phénomène de compression du temps.

La voie informelle est privilégiée dans la majorité des cas, notamment quand sont jugées inappropriées les voies formelles. Il semble cependant difficile d'établir un profil des entreprises qui ont recours à des intermédiaires en matière de recrutement. Le type d'activité, la taille de l'effectif ou l'âge de l'entreprise ne semblent pas discriminants. Ils ne permettent pas d'expliquer le recours ou non à des structures spécialisées.

Le rôle de l'affectif sera primordial quelle que soit la situation. Si le recrutement passe moins par les structures spécialisées en la matière il se fait donc par connaissance. Par ailleurs, la flexibilité du personnel et sa polyvalence sont des atouts indéniables dans les petites structures où il est souvent demandé de savoir tout faire.

La décision d'embauche est considérée comme une véritable stratégie d'investissement, pour autant il est très difficile de trouver, à tout moment, sur le marché du travail toutes les compétences dont la TPE a besoin. Par ailleurs, très peu d'entreprises définissent leurs besoins réels en compétences. A cela nous pouvons ajouter le fait que la reproduction sociale (artisan de père en fils) n'opère plus autant aujourd'hui qu'hier, et ajoute alors des difficultés à recruter et à fidéliser.

Il semble également que l'entreprise artisanale souffre d'une forme de déni de RH. Elle n'a pas forcément toujours conscience de ses facultés à gérer son personnel quand l'effectif est très faible et l'affectif fort. Il semblerait que la conception du personnel comme une réelle ressource s'affine avec l'augmentation du nombre de salariés.

Toutefois, le rapport au client est tellement étroit qu'il semble difficile pour le dirigeant-artisan de faire confiance. Il y a un rapport nominatif au travail qui rend difficile la délégation. Ce sont ces difficultés pour déléguer qui peuvent expliquer en partie ce que l'on peut percevoir pour l'entreprise artisanale comme un « frein au développement ». Jaouen et Tessier (2008) parlent dans ce cas d'irrationalité du fait de la personnalisation des décisions.

En matière de formation, il semble que l'entreprise artisanale y place l'ambition de pérenniser sa relation avec ses salariés. Celle-ci se ferait essentiellement par transmission des savoirs des salariés les plus expérimentés vers les moins expérimentés, de l'artisan-dirigeant vers ses salariés. La transmission du métier est basée principalement sur la transmission orale d'où la réticence pour des formations plus formalisées. La culture « métier » - transmission orale et directe, formation imposée - est pourtant aujourd'hui éloignée des pratiques de la formation professionnelle continue.

De plus, le problème de la fuite des plus compétents entraîne un désengagement par l'usure de la formation. La raison principale invoquée est le manque de temps avec des formations peu adaptées au contexte de travail.

Il semble toutefois que le secteur d'activité explique des différences de pratiques. En effet, les évolutions techniques, les nouvelles réglementations sur certains métiers (monteur-électricien, chauffagiste), nécessitent des formations fréquentes. Or, ces formations restent souvent des

formations exclusivement dispensées à l'artisan qui se charge ensuite de former lui-même ses salariés.

De plus, l'entreprise artisanale souffrirait d'une fuite de compétences car considérée parfois comme une « entreprise tremplin ». Le salarié se sert de cette dernière comme d'un intermédiaire de formation avant de partir dans une autre entreprise ou pourquoi pas de créer sa propre entreprise.

La communication est principalement descendante, directe et informelle avec toutefois des moyens mis en œuvre pour « officialiser » les rencontres collectives.

Enfin, la gestion et le pilotage de la masse salariale sont considérés comme non prioritaires dans les entreprises artisanales. Ceux qui offrent des salaires élevés recrutent plus facilement mais ne fidélisent pas plus pour autant. La concurrence des entreprises « *plus grandes* » dans lesquelles les marges de manœuvre en termes de rémunération sont plus importantes et les possibilités de promotion réelles, font que, se sentant démunis, les dirigeants artisans n'en font pas une question prioritaire. Ils mettent l'accent sur d'autres atouts : proximité de l'emploi, polyvalence du travail, et sécurité de l'emploi.

Alors que la participation des salariés n'est jamais évoquée de prime abord, quand cette question est amorcée, les réponses se situent au niveau de l'exécution des ordres, du peu d'initiatives laissées aux salariés et d'une représentation du personnel quasi-inexistante dans les entreprises. Ainsi, le modèle arbitraire de Pichault et Nizet (2000) confirme sa capacité à être une grille de lecture pertinente des pratiques RH des petites entreprises artisanales.

On retrouve le concept de mix de relations humaines identifié par Fourcade et al. (2010) plus approprié à la TPE artisanale car il intègre un artisan au cœur d'un réseau avec une grande importance des acteurs du territoire. « *La GRH existe mais peut être qualifiée de « GRH élargie » car elle va au-delà des frontières de la seule entreprise artisanale* » (p.9). Les entreprises artisanales sont en effet ancrées sur un territoire avec des acteurs locaux dont la performance en matière d'accompagnement semble avoir une influence sur les préoccupations de GRH des artisans. En référence à David (1998), le devenir de l'entreprise artisanale ne résulte pas uniquement de ses choix autonomes.

Le principal apport de ce travail, au regard des travaux antérieurs, est la mise en exergue de la dimension collective, c'est-à-dire l'influence qu'ont l'identité artisanale et les institutions sur la GRH. Le métier a une dimension essentielle dans l'activité artisanale et reprenant les termes de Zarifian (2001) il peut être vu comme élément fédérateur d'une communauté sociale. Picard (2005) souligne que le secteur de l'artisanat se définit par une homogénéité identitaire, même s'il existe une multitude d'artisans...

Ce résultat doit interpeller les acteurs de l'artisanat à un moment où nombre d'artisans ne reconnaissent plus leurs institutions comme représentatives¹³.

¹³ La participation moyenne nationale aux élections aux CMA est de l'ordre de 20 %.
http://www.ffcgea.fr/loadz/Communication/Lettre_FFCGEA_N18.pdf

CONCLUSION

L'objectif du travail présenté ici est de répondre à la question des difficultés de GRH au regard des spécificités de l'entreprise artisanale avec en toile de fond le contexte du secteur des métiers.

Cette recherche analyse une figure singulière de référence et d'identification au métier. L'artisanat présente aujourd'hui le visage d'un secteur qui évolue vers une modernisation de la transmission du métier (De Castéra, 2003).

Les pratiques dans les petites entreprises artisanales sont marquées par l'arbitraire du fait de l'importance de l'informel, avec une centralisation des décisions par le dirigeant, des décisions marquées par l'urgence de la situation, et la prégnance de l'affectif. De plus, ces pratiques peuvent être influencées par les institutions de tutelle, garantes de l'identité artisanale. La mise en exergue de la dimension collective, c'est-à-dire l'influence de l'identité artisanale et des institutions de tutelle sur la GRH constitue le principal apport de notre recherche.

Des pistes d'amélioration peuvent être proposées aux acteurs du secteur tels que les chambres de métiers ou les organisations professionnelles. Ils semblent s'être engagés dans la voie du renouveau, mais paraissent avoir des difficultés à rencontrer les attentes et besoins des artisans. Ils ont identifié la pénurie de main d'œuvre et le comportement « nomade » des salariés. Il reste dorénavant à impulser le renouveau par l'intermédiaire d'outils de gestion tirés par les compétences. Il est difficile de définir quelles sont les représentations qu'ont les chefs d'entreprise sur les compétences clefs de leurs salariés, hormis en des termes génériques, peu explicites. Il est essentiel de co-construire en accord avec les dirigeants d'entreprise artisanale un référentiel des besoins en recrutement, allant au-delà des compétences techniques, et plus axé sur les aptitudes et les potentiels. Cela nécessite une remise en question, un besoin d'immersion des professionnels de l'accompagnement qui n'ont pas toujours la culture de l'entreprise.

Les préconisations sont d'autant plus difficiles à établir auprès des chefs d'entreprises artisanales car les outils utilisés dépendent des spécificités des situations (secteurs d'activité, taille de l'effectif, type de clientèle, compétences en gestion...) et surtout de la personnalité du propriétaire-dirigeant. La culture, l'histoire, la personnalité de l'artisan ainsi que sa perception du métier rendent l'extrapolation difficile.

Reste à élaborer des cheminements éventuels compte tenu de l'évolution et des parcours différenciés des acteurs en jeu. Nous n'avons pas interrogé dans le cas présent d'artisans « non traditionnels » c'est-à-dire venu à l'artisanat par opportunisme. Il serait toutefois intéressant dans une optique d'approfondissement de ces travaux de s'intéresser aux pratiques de GRH dans ce que l'on peut appeler aujourd'hui « les nouveaux visages de l'artisanat ». On peut émettre l'hypothèse que des différences pourraient être mises en lumière et révéler ainsi une logique de rupture avec des pratiques teintées de rites, de coutumes et de tradition œuvrant à la conservation de l'identité artisanale traditionnelle.

Pour terminer, si comme le souligne Igalens (1999) en retraçant l'histoire de la GRH nous sommes dans une période de « gestion de la personne » avec une individualisation des pratiques, alors les entreprises artisanales sont tout à fait dans la bonne voie, voire précurseur en la matière. Doit-on parler « d'impasse managériale » (Jaouen et Tessier, 2008) pour les

TPE ? Pas forcément au regard des possibilités qui s'offrent à elles notamment en terme de management participatif largement amorcé : présentation de la stratégie au personnel, mise en place des entretiens d'évaluation, partage des informations, responsabilisation des salariés, valorisation de la polyvalence, intégration des récompenses, accompagnement et engagement institutionnel. Reste alors à renforcer sa reconnaissance et son utilité pour l'ensemble des artisans.

BIBLIOGRAPHIE

- Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu*, PUF, Quadrige Manuels, Paris.
- Baumard, P. ; Donana, C. ; Ibert, J. et Xuereb, J.M. (1999), « *La collecte des données et la gestion de leurs sources* », in Méthodes de recherche en management, sous la direction de R.A. Thiéart, Dunod, Paris, p. 224-256.
- Bravo-Bouyssy, K. ; Loup, S. et Rakotovahiny, M.A. (2001) « Peut-on entreprendre dans l'artisanat sans être artisan ? », 7^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'innovation, Paris, 12-15 octobre.
- David, M. (1998) *Brève histoire de l'artisanat*, Les cahiers de l'ISM.
- De Castéra, B. (2003), *Le compagnonnage*, PUF, Que sais-je ?, Paris.
- Fourcade, C. ; Polge, M. ; Gallego, V. et Saoudi L. (2010), « De la gestion des ressources humaines à l'animation des relations humaines. Le cas de l'entreprise artisanale », *Management et Avenir*, 2010/10, n°40, p.141-157.
- Igalens, J. (1999), « Cent ans de gestion du travail », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, p. 14-23.
- Jaouen, A. et Tessier, N. (2008), « Les pratiques de GRH des très petites entreprises », *Actes du 19^{ème} congrès AGRH*, Dakar (Sénégal), 8-12 novembre.
- Julien, P.A. (1997), *Les PME : bilan et perspectives*, Cap Rouge, Québec, Presses inter-universitaires, Economica.
- Larçon, J.P. et Reitter, R. (1979), « L'identité de l'entreprise, un facteur-clé de sa survie », *Direction et Gestion*, n° 3, p.11-16.
- Mahé de Boislandelle, H. (1994), « Esquisse d'une théorie de la GRH en PME », *Actes du 5^{ème} congrès AGRH*, Montpellier.
- Mahé de Boislandelle, H. (1998), *Gestion de Ressources Humaines dans les PME*, Economica, Paris.
- Picard, C. (2005), « Facteurs et modalités d'évolution des identités dans l'artisanat », *Atelier de recherche de l'ERFI, « les TPE artisanales en devenir »*, mai.
- Picard, C. (2009), « *La représentation identitaire de l'entreprise artisanale* » in *Traité de l'artisanat et de la Petite Entreprise*, sous la direction de S. Boutillier, M. David, C. Fournier, Educaweb, p.28-38.
- Pichault, F. et Nizet, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines- approche contingente et politique*, Editions du Seuil, Paris.
- Polge, M. et Fourcade, C. (2007), « Le développement incrémental de l'entreprise artisanale. Des innovations dans la tradition ? », *Atelier AIMS Innovation et Tradition*, Mai, Angers.
- Richomme, K. (2000), *Contribution à la compréhension du système de gestion des entreprises artisanales*, Thèse en Sciences de Gestion, Montpellier I.
- Thevenard-Puthod, C. et Picard, C. (2008), « Vers une évolution identitaire des dirigeants des entreprises artisanales », 17^{ème} AIMS, Nice-Sophia Antipolis, 28-31 mai.
- Torrès, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin, p. 119-138.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
 Weiss, R. ; Anselme, M. et Pillemont, J. (1984), « Culture de métier, qualification et efficacité collective », *Revue Française de Gestion*, n°47-48, septembre-octobre, p.137-145.
 Zarifian, P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris.

ANNEXE

Présentation des entreprises interrogées

Entreprises (date de création)	Activités	Effectif
N°1 (1996)	Entreprise de chauffage sanitaire et plomberie	2 salariés + 1 apprenti
N°2 (2004)	Salon de coiffure	1 salarié + 2 apprentis
N°3 (2005)	Charcuterie/traiteur	3 salariés + 2 apprentis
N°4 (1980)	Couture et retouche	1 salarié
N°5 (1976)	Electricité	4 salariés
N°6 (1978)	Imprimerie	2 salariés
N°7 (2003)	Charpenterie, couverture, zinguerie	6 salariés
N°8 (1990)	Entreprise de peinture et revêtement en bâtiment	13 salariés
N°9 (1989)	Salon de coiffure	3 salariés + 1 apprenti
N°10 (1947)	Charcuterie	10 salariés
N°11 (2005)	Pose, vente et SAV cheminées, poêles	2 salariés
N°12 (1970) Reprise en 1990	Menuiserie bois et agencement	1 salarié
N°13 (2006)	Distribution, installation et réparation de matériel de chauffage (énergies renouvelables)	3 salariés
N°14 (2008)	Imprimerie reprographie, sérigraphie	1 salarié
N°15 (2001)	Vente et installation de système de chauffage et énergies renouvelables	4 salariés
N°16 (1970)	Chauffage, sanitaire, plomberie	11 salariés
N°17 (2000)	Maçonnerie, charpente	5 salariés
N°18 (2009)	Boulangerie	3 salariés
N°19 (1996)	Prothésiste dentaire	3 salariés + 1 apprenti
N°20 (2001)	Rénovation façade, maçonnerie	8 salariés
N°21 (2005)	Carrelage, revêtement mur	11 salariés
N°22 (1989) Reprise	Cordonnerie	4 salariés
N°23 (1947) Reprise en 1989	Boucherie	5 salariés