



12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



Le rôle des compétences du dirigeant propriétaire de TPE artisanale sur sa vision stratégique : illustration par une carte cognitive

REYES Grégory

Maître de conférences
CEntre de REcherche en GEstion
(CEREGE)

Equipe : Outils de Gestion et
Dynamiques organisationnelles
(OGDO) IAE de Poitiers ; France

GAUTIER Laurène

Doctorante sciences de gestion
Ecole Doctorale Sociétés et
Organisations
CEntre de REcherche en GEstion
(CEREGE) IAE de Poitiers ;
France

Résumé :

La très petite entreprise (TPE) artisanale représente beaucoup dans l'économie française. Elle est pourtant peu étudiée. Son dirigeant propriétaire assume la lourde tâche de l'expertise technique liée à la pratique de son métier et de la gestion de son entreprise. Cette double tâche complique son aptitude à penser et à concevoir son entreprise sur le court et moyen terme. Dès lors, ce travail propose de se pencher sur la vision stratégique du dirigeant propriétaire de TPE artisanale. Son objectif est de montrer le rôle des compétences du dirigeant dans la construction de cette vision. Pour illustrer cette idée, une étude de cas longitudinale est menée auprès d'un maréchal-ferrant. L'analyse du cas permet la construction d'une carte cognitive. Cette dernière met en lumière que la construction de la vision stratégique du dirigeant propriétaire repose sur la combinaison de trois variables : le marché, les compétences techniques et les compétences managériales.

Mots clés :

Dirigeant propriétaire, TPE, artisanat, compétences individuelles, vision stratégique, étude de cas longitudinale, carte cognitive.

Le rôle des compétences du dirigeant propriétaire de TPE artisanale sur sa vision stratégique : illustration par une carte cognitive.

La première entreprise de France, tout en étant un objet d'observation important reste pourtant relativement « *mal connu et peu exploré* » (Picard, 2006, p.13). En France, 94% des entreprises françaises ont moins de 9 salariés¹. Les activités libérales et les artisans représentent la majorité des très petites entreprises² (TPE). Sur les 3 422 242 entreprises référencées sur le territoire français, 1 092 185 concernent une activité artisanale³. Ainsi, une entreprise française sur trois exerce une des 510 activités artisanales, répertoriées dans 4 secteurs différents (bâtiment, services, production, alimentation). La définition juridique d'une entreprise artisanale en France selon la loi du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat précise que « *doivent être immatriculées au répertoire des métiers les personnes physiques et les personnes morales qui n'emploient pas plus de 10 salariés et qui exercent à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services relevant de l'artisanat et figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'Etat. Seules les personnes ayant la qualification requise peuvent se prévaloir auprès de leur clientèle de la qualité d'artisan ou du titre de maître artisan.* » La majeure partie des TPE (57%⁴, selon l'INSEE) est constituée par des dirigeants-propriétaires qui travaillent seuls.

Sa tâche n'est pas simple compte-tenu de son rôle central dans cette structure. Le faible potentiel de ressources mobilisables de ces entreprises fait, qu'en apparence, le dirigeant propriétaire doit assumer à lui seul l'ensemble des fonctions managériales et la fonction productive, dans le cas de l'artisan (Polge, 2008). Cependant, plusieurs travaux ont établi qu'il pouvait s'appuyer sur une relation de proximité à l'œuvre en TPE (Jaouen, 2008 ; Marchesnay, 2008, Torrès, 2009). En effet, cette entreprise se caractérise par une proximité géographique, relationnelle, fonctionnelle et hiérarchique. Cette relation de proximité est un atout sur le marché. Mais ces spécificités ne sont pas sans incidence pour le dirigeant sur la façon de penser et concevoir son entreprise sur le court et le moyen terme. Le dirigeant propriétaire souffre bien souvent d'une « *presbytie stratégique* » au sens où il maîtrise l'avenir souhaité pour son entreprise, tout en ayant une stratégie intuitive (Fonrouge, 2002). Ses objectifs personnels se confondent bien souvent avec ceux de sa structure dans un fonctionnement, qualifié par Bruyat (1994), de « *dialogique* ».

¹ Insee, Répertoire des Entreprises et des Etablissements, Sirene – au 1^{er} Janvier 2010 – Données hors agriculture
² 2,5 millions d'entreprises en France selon la Fédération de la Très Petite Entreprise (FTPE). La recommandation européenne du 3 avril 1996 (mise à jour le 6 mai 2003), définit la TPE comme une entreprise dont l'effectif salarié est de moins de 10 personnes, le chiffre d'affaires et le total du bilan inférieur ou égal à 2 millions d'euros.

³ Chambre des métiers de Vendée – Données chiffrées de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat – Janvier 2011

⁴ Insee, traitement DGCIS, chiffres clés de l'artisanat, édition 2013

Le fait d'assumer l'ensemble des fonctions exige du dirigeant propriétaire un nombre important de compétences (Granovetter, 1995, Bird, 1988) essentielles à la pérennité de son organisation (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993). Cela comprend, notamment, une capacité à élaborer sa vision stratégique, c'est-à-dire, au sens de Carrière (1990), à la construction mentale du futur souhaité pour son organisation. La capacité de l'entrepreneur à visionner est inhérente au succès de son organisation (Pettersen, 2005 ; Laviolette et Loué 2006 ; Loué et *al.* (2008) ; Loué et Baronet, 2011 ; Boughattas, 2011). S'agissant d'un processus, la compétence s'enrichit en permanence, en partie dans l'action, et implique une adaptation permanente de la vision stratégique au fil du temps. La problématique de cette recherche est de comprendre comment le dirigeant propriétaire de TPE artisanale agit avec compétence en faveur de sa vision stratégique.

L'objectif est alors de mettre en valeur les combinaisons de ressources sollicitées lorsqu'il agit avec compétence en faveur de sa vision stratégique. A cet effet, cette recherche mobilise le concept de compétence au travers du principe d'agir avec compétences de Le Boterf (2013), complété par la représentation dynamique de la compétence individuelle de Dejoux (2001). De plus, le concept de vision stratégique, appliqué à la petite entreprise, est également utilisé (Carrière, 1990, Filion, 1991 ; Cossette, 1996 ; Jaouen, 2010). Pour approfondir la question de recherche, ce travail propose de s'appuyer sur une étude de cas longitudinale (Yin, 2008 ; Dumez, 2013), réalisée auprès d'un maréchal-ferrant. L'analyse du cas a permis d'établir une carte cognitive sur la relation entre la compétence et la vision stratégique du dirigeant-propriétaire.

La première partie de cet article présente le cadre théorique sollicité en rapport avec le concept de compétence et de vision stratégique. La deuxième partie aborde la méthodologie afin de présenter les spécificités du métier de l'artisanat étudié et le protocole de recherche mobilisé. La troisième partie expose les résultats de l'étude dont le point de départ est une carte cognitive mise en place pour aborder et faciliter la verbalisation du dirigeant propriétaire concernant sa vision stratégique.

1. Cadrage conceptuel sur les compétences et la vision stratégique du dirigeant propriétaire de TPE.

La proximité, dont est qualifiée la TPE, suppose que son dirigeant y tienne une place et un rôle importants (Jaouen, 2008, Torrès, 2003, 2009). Ainsi, il pourra, pour maîtriser son environnement, s'appuyer sur une sorte de proximité sociétale (Marchesnay 2008). Le dirigeant d'une TPE évolue dans un territoire ou un espace communautaire dominé par certaines valeurs. C'est un « homme-orchestre » dont la tâche est de piloter son entreprise et l'accompagner dans sa croissance (Anderson et Tell, 2009 ; Fourcade et Polge, 2006). Cependant, cet effet de proximité rend difficile l'anticipation d'événements plus éloignés dans le temps et dans l'espace (Lafaye et Berger-Douce, 2012). Le temps et le manque de ressources limitent ses possibilités. Ce phénomène est très marquant chez l'artisan qui doit assumer des fonctions managériales et productives. La maîtrise, à lui seul, de toutes les fonctions implique un cumul des rôles et complique la prise de hauteur, la mesure de

l'implication, la gestion des priorités et le fait de détenir de multiples compétences (Bayad et al, 2006). Dès lors, la stratégie de la TPE artisanale est hésitante, plus ou moins formalisée et évolue dans l'action, au gré de l'évolution de l'environnement (Fonrouge, 2002 ; Torrès 2003 ; Jaouen et Tessier, 2008). Marchesnay (2003) souligne le caractère intuitif de la stratégie du dirigeant propriétaire qui se fabrique dans l'action en étant très perméable à son environnement, de par la relation de proximité qu'il entretient avec lui. Il semble que c'est la condition indispensable à la bonne marche de la TPE artisanale. Son dirigeant-propriétaire est en contact permanent avec le terrain, faisant écho à la notion de management sensoriel de Torrès 2009. Le dirigeant propriétaire entretient un tel rapport de proximité qu'il lui est possible de se contenter de ses capacités sensorielles, sans faire appel aux outils classiques de gestion. L'artisan intervient sur un territoire, souvent proche de son lieu de vie, et applique des relations clients particulières, avec des méthodes commerciales et marketing qui inspirent la grande entreprise (Abaléa et Cognie, 2010). Sa connaissance biographique des clients, du milieu professionnel, dans lequel il est baigné dès sa formation par apprentissage, lui permet d'améliorer sans cesse sa connaissance du marché et du métier.

Ainsi, en considérant que la capacité de vision stratégique en TPE dépend des qualités de son dirigeant propriétaire, de nombreuses caractéristiques explicatives peuvent être avancées : la personnalité du dirigeant propriétaire tout d'abord, ou encore sa motivation, ses capacités, son expérience, ses compétences. L'objectif des développements suivants est de préciser pourquoi la qualité du dirigeant est appréhendée, dans cette recherche, au travers du concept de compétence et pour quelles raisons sa vision stratégique dépend de ses compétences.

1.1. Un dirigeant-propriétaire qui agit avec compétence ?

Blawat (1995) distingue trois dimensions différentes pour identifier les entrepreneurs à succès : la personnalité, la motivation et les compétences. Historiquement, les deux premières dimensions étaient étudiées. Pourtant, les traits et les motivations ne discriminent pas les entrepreneurs à succès de ceux à échec (Lorrain et Dussault, 1988). Si les traits de personnalité prédisposent à la création d'entreprise, ils n'expliquent pas le succès, une fois l'entreprise démarrée. C'est en ce sens que les compétences constituent un meilleur indicateur de réussite d'une organisation dans le temps. (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993).

La compétence suppose un mariage entre des connaissances et des expériences individuelles, validées par l'organisation (Rouby et Thomas, 2004). Elle correspond au résultat d'une dynamique de transformation des expériences et des savoirs pratiques en savoirs formalisés (Osty, 2002). Ainsi, la compétence individuelle est un mélange de compétences pratiques, théoriques et sociales (Jolis, 1998). Cette forme d'engagement dans le travail repose sur trois formes de savoirs : savoir, savoir faire et savoir-être (Durand, 2006; Bourgault, 2005). Ainsi, ces connaissances sont acquises durant la formation initiale et lors du parcours professionnel puis sont complétées par l'expérience en situation de travail et le comportement dans l'entreprise. Dès lors, la définition de la compétence individuelle dépend du contexte de l'organisation (Le Boterf, 2013). Cela signifie que cette compétence s'analyse et se comprend dans l'action en dépassant la logique de l'attribut (ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-

être) pour la considérer également comme un processus. Selon Le Boterf (2013) un être 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 avec pertinence 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. En dépassant l'approche classique de la notion de compétence, 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 adapte en fonction des situations professionnelles. Ce travail cherche avant tout à comprendre comment le dirigeant propriétaire agit en compétences plutôt que de faire état, de manière linéaire, de ses compétences intrinsèques. Le Boterf (2013) évoque l'idée « d'agir avec compétences ». En effet, un individu peut avoir des compétences mais ne pas savoir les combiner, les activer. L'intérêt est la prise en considération de la mise en contexte des compétences et aussi de leurs finalités. Les compétences d'un individu dépendront de trois axes différents : l'axe de l'activité (connaissance de la mise en action automatique), l'axe des ressources disponibles (ressources personnelles et de réseaux) et enfin l'axe de distanciation (retour réflexif sur ses combinaisons et stratégies d'action antérieure) (Le Boterf, 2002). Compte tenu de l'isolement relatif du dirigeant propriétaire, un problème de reconnaissance de ses compétences (validation par autrui) et de distanciation apparaît.

A cela s'ajoute, l'importance de l'apprentissage dans l'action pour le dirigeant propriétaire. Etant donné cette particularité, le concept de représentation dynamique de la compétence individuelle de Dejoux (2001) permet de détailler et de perfectionner la notion d'acquisition continue et l'approche de la compétence comme un processus dynamique. Les deux apports de cette approche se situent autour de la fonction stockage et de compétences marginales. L'acteur dispose d'une fonction de stockage de compétences qu'il utilise, ou pas, et enrichit au fil de ses expériences. L'individu s'adapte à des situations complexes et variées et, de par là même, acquiert de nouvelles compétences (compétences marginales).

La compétence, comme un processus d'apprentissage permanent dans l'action, va exercer une influence sur la vision stratégique. Agir en compétences suppose de l'individu de gérer des situations professionnelles en vue d'atteindre des résultats, afin de répondre à des enjeux. Ceci fait résonance avec la vision stratégique. C'est semble-t-il une capacité importante pour l'entrepreneur. En effet plusieurs travaux sur l'entrepreneur ont mis en évidence cette compétence (Pettersen, 2005 ; Laviolette et Loué 2006 ; Loué et *al.* (2008) ; Loué et Baronet, 2011). Pettersen (2005), en étudiant 142 entrepreneurs et 677 membres de leur entourage, démontre l'importance accordée, par les dirigeants eux-mêmes, à la compétence « vision stratégique » dans la réussite de leur entreprise. Loué et Laviolette (2008, p.78) dans leur référentiel de compétences entrepreneuriales soulignent l'intérêt pour l'individu d'élaborer une vision entrepreneuriale.

1.2. La vision stratégique du dirigeant propriétaire de TPE

La prise en considération de la vision du dirigeant propriétaire en petite structure a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs pour comprendre son processus décisionnel (Reyes, 2012 ; Jaouen, 2010 ; Smida et Condor, 2002 ; Bayad et Garand, 1998 ; Cossette, 1996, 2003 ; Fillion, 1991 ; Carrière, 1990). Pettigrew (1979) est l'un des premiers à s'intéresser au concept de vision. La notion est très ambiguë car elle ne comporte pas le même sens suivant son utilisation (Bayad et Garand, 1998). Elle peut être appliquée à la planification stratégique, à la stratégie d'entreprise ou analysée dans un contexte entrepreneurial. Néanmoins, il y a un consensus des auteurs autour du fait que le concept de vision inclut l'idée d'un état futur à atteindre pour l'organisation. Dès lors, la vision stratégique s'apparente à « *une construction mentale d'un futur souhaité et possible pour l'entreprise* » (Carrière, 1990, p. 304). Elle repose sur le dirigeant propriétaire et elle impactera les activités de son organisation. La vision stratégique est distincte du plan stratégique car elle représente le point d'ancrage à la stratégie (Bayad et Garand, 1998). Elle précède et structure les intentions et les actions et permet de mettre en œuvre un cadre de référence dans lequel s'insère la mission et les buts de l'entreprise (Morris, 1987). La vision est d'autant plus fondamentale pour la TPE en ce sens où elle se centre sur la seule vision du dirigeant propriétaire. Ainsi, la perspicacité du dirigeant, fondée sur son intuition et son expérience (construite en partie dans l'action) conditionnera sa capacité à mettre en œuvre une vision compte-tenu aussi de l'environnement dans le futur (D'Amboise et Bouchard, 1990). Cette recherche s'inspire des principales définitions du concept de vision dans le domaine de l'entrepreneuriat et de la TPE (Jaouen, 2010 ; Smida et Condor, 2002 ; Fillion, 1991 ; Carrière, 1990, D'Amboise et Bouchard 1990). Ainsi, elle s'appuiera sur le côté réaliste de la vision, de la prise en considération de l'environnement et des qualités du dirigeant propriétaire visionnaire. L'entrepreneur définit l'objet qui va déterminer son propre avenir (Fillion, 1991). Les buts des TPE sont ceux énoncés par le dirigeant propriétaire. De nombreux chercheurs s'accordent sur le principe d'implication, voir d'imbrication du dirigeant propriétaire par rapport à son entreprise, tel qu'il est indispensable de prendre en compte ses objectifs personnels (Cadieux et St Pierre, 2011, Fonrouge, 2002).

La majorité des dirigeants propriétaires œuvre pour la croissance de leur entreprise mais seulement jusqu'à ce qu'elle atteigne une taille leur permettant d'atteindre leurs objectifs personnels, professionnels et familiaux. Alors, ils aspirent à la stabilité. McMahon (2001) abonde en ce sens en relevant que les dirigeants propriétaires ne visent pas nécessairement la croissance. Cette recherche s'appuie sur les trois aspirations du dirigeant propriétaire de TPE artisanales (Julien, Marchesnay, 1987) : la pérennisation, l'indépendance et la puissance. L'accomplissement personnel du dirigeant, même si cette dimension est rarement prise en compte dans les recherches, au profit du but de puissance, représente une aspiration profonde du dirigeant propriétaire artisan (Bayad 2006 ; Fonrouge, 2002 ; Polge, 2008).

En définitive, ces développements conceptuels permettent d'illustrer plusieurs points. Une des particularités de la TPE est son faible potentiel de ressources mobilisables et son exigence de multiples compétences (Granovetter, 1995 ; Bird, 1988). Le Dirigeant propriétaire travaille

seul, ou en équipe restreinte, et supporte l'intégralité de l'angoisse suscitée par son activité. Cela exige un sens des responsabilités, une polyvalence et de l'autonomie. La performance de l'organisation dépendra de la personnalité du dirigeant propriétaire mais aussi de ses compétences. Il doit être un bon technicien pour assurer la maîtrise de son savoir-faire et un bon gestionnaire pour assurer la pérennité de son organisation. Cela suppose pour un seul homme de détenir des compétences techniques et managériales garantes du succès de l'organisation et de sa pérennité (Boughattas, 2011). Le développement de l'entreprise artisanale va ainsi reposer sur les épaules du dirigeant propriétaire. Cela requiert des compétences spécifiques (Polge, 2008). Dès lors, la vision est une forme de démonstration des compétences du dirigeant propriétaire notamment dans sa capacité à se projeter (Cossette, 2003 ; Bayad, Garand, 1998). C'est en ce sens que ce travail établit un lien entre les compétences individuelles du dirigeant propriétaire et sa vision stratégique.

2. Méthodologie de recherche

Cette recherche qualitative, de type compréhensive, a pour objectif de comprendre le lien entre les compétences du dirigeant propriétaire de TPE artisanale et sa vision stratégique. En privilégiant une analyse par étude 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-Rispal, 2002 ; Gavard-Perret et *al.*, 2011 ; Dumez, 2013). L'étude de cas se concentre, notamment, sur l'examen des processus décisionnels, l'élaboration et la mise en œuvre d'actions organisationnelles (Yin, 2008). L'étude de cas unique se justifie dans sa typicité longitudinale (Yin, 2003), qui permet l'évaluation du lien entre les compétences du dirigeant propriétaire et sa vision stratégique dans le temps.

Le cas concerne un dirigeant propriétaire maréchal-ferrant étudié de juin 2004 (date du projet de création d'entreprise) à 2013. Au regard de la majorité des organisations artisanales (57% des entreprises artisanales n'ont pas de salarié⁵), le dirigeant propriétaire concerné travaille seul. Cette particularité permet d'isoler les compétences intrinsèques du dirigeant propriétaire et de qualifier leurs rôles sur la vision. L'Artisanat s'organise autour de 4 secteurs : l'alimentation, la fabrication, le bâtiment et les services. Si le bâtiment reste majoritairement représenté (49,1% des entreprises artisanales), le secteur des services, dont est issu le maréchal-ferrant étudié, persiste dans son essor, avec 30% des entreprises artisanales concernées, et connaît la plus forte croissance (6,4%, contre 4,7% pour le secteur du bâtiment).

L'approche du métier de maréchal-ferrant permet, en outre, de pallier l'hétérogénéité de l'Artisanat (Marchesnay, 2003 ; Richomme-Huet, 2006 ; Torrès, 2009). De plus, elle concède l'appréhension des compétences du dirigeant-propriétaire maréchal-ferrant, qui s'expriment à travers l'exercice de ses missions (Boyer, 2002). En tant que professionnel du cheval, le maréchal-ferrant assure la préservation du fonctionnement physiologique du pied et pratique

⁵Insee, traitement DGCIS, chiffres clés de l'artisanat, édition 2013

l'art de forger, d'adapter des fers aux sabots des équidés, afin de protéger les pieds de l'animal contre l'usure ou de remédier aux vices d'aplomb. Outre la pose de ferrures courantes, le maréchal-ferrant confectionne, en accord avec le vétérinaire, des ferrures orthopédiques ou thérapeutiques. Prestataire de service itinérant, il intervient toutes les 6 à 8 semaines auprès des équidés (ânes, poneys, chevaux) et aussi des bovidés. Contrairement aux idées reçues, la démocratisation de la pratique équestre, notamment, participe au maintien du métier et crée de nouvelles vocations, au point que le secteur devient de plus en plus concurrentiel. Le projet de création du dirigeant propriétaire de l'étude a débuté en 2004, date de son stage d'installation obligatoire à la Chambre des métiers. S'agissant d'un projet de reconversion professionnelle, le dirigeant propriétaire s'est ensuite formé au métier de maréchal-ferrant avant d'installer son entreprise individuelle le 1er janvier 2006.

Afin d'optimiser la triangulation, l'étude s'appuie sur une combinaison de méthodes de recueil des données (Hlady-Rispa, 2002). Compte-tenu du rôle majeur du dirigeant propriétaire dans la conduite et les orientations à donner son organisation, il représente la principale personne à observer et interviewer. Un entretien non directif de type biographique a permis d'établir un contact de confiance avec le dirigeant propriétaire. Il fut complété par la technique d'observation participante 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). Une série d'entretiens semi-directifs fut mise en œuvre pour étudier les compétences techniques et managériales du dirigeant propriétaire et sa vision. Enfin, des données secondaires générales ont été collectées (métier, secteur d'activité, référentiels de formation...) et spécifiques au cas étudié (sources comptables, dossier officiel de création d'entreprise...).

L'analyse des données a fait l'objet d'une méthode scrupuleuse articulée autour d'une analyse par contenu et la mise en œuvre d'une carte cognitive, c'est-à-dire « *une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier* » (Audet et Cossette, 1994, p.15). L'appréhension de la vision exige une vigilance dans l'analyse (Bayad et Garand, 1998) pour ainsi isoler l'idylle de la vision stratégique (D'Amboise et NkongoloBakenda, 1993). L'objectif est de faciliter la verbalisation de la vision stratégique du dirigeant propriétaire, comprendre les représentations de ses croyances concernant sa vision (Axelrod, 1976), modéliser les liens pour enfin isoler les éléments inhérents aux compétences. Un des risques de l'analyse par le biais de la carte cognitive est de déposséder le dirigeant propriétaire d'une partie de sa représentation en incluant des données extrinsèques à sa vision (Cossette 1996). La démarche a consisté à impliquer le dirigeant propriétaire dans toutes les étapes de sa constitution. Inspiré de la méthode proposée par Cossette (2003), le protocole fut articulé autour de 4 phases différentes. La première a consisté, lors d'un entretien, à interpellier le dirigeant propriétaire sur les facteurs essentiels impactant l'avenir de son entreprise. A partir des facteurs décelés par le dirigeant propriétaire, nous lui avons demandé de répéter l'opération, ceci sur deux niveaux différents. Nous avons ensuite formalisé tous ces facteurs autour d'une carte

cognitive que nous avons soumis dans un second temps au dirigeant propriétaire pour discussion.

Cette deuxième carte cognitive nous a servi de base pour mettre en œuvre une ultime carte cognitive, basée sur l'ensemble du recueil des données, que nous avons soumis à nouveau au dirigeant propriétaire. La méthode de la carte cognitive nous a permis de rendre plus explicite les liens inhérents à sa vision stratégique.

3. Résultats : le rôle des compétences du dirigeant propriétaire sur sa vision stratégique

Cette recherche a permis d'établir une carte cognitive qui fait le lien entre les compétences du dirigeant propriétaire de TPE artisanale et sa vision stratégique. Elle est présentée ci-après.

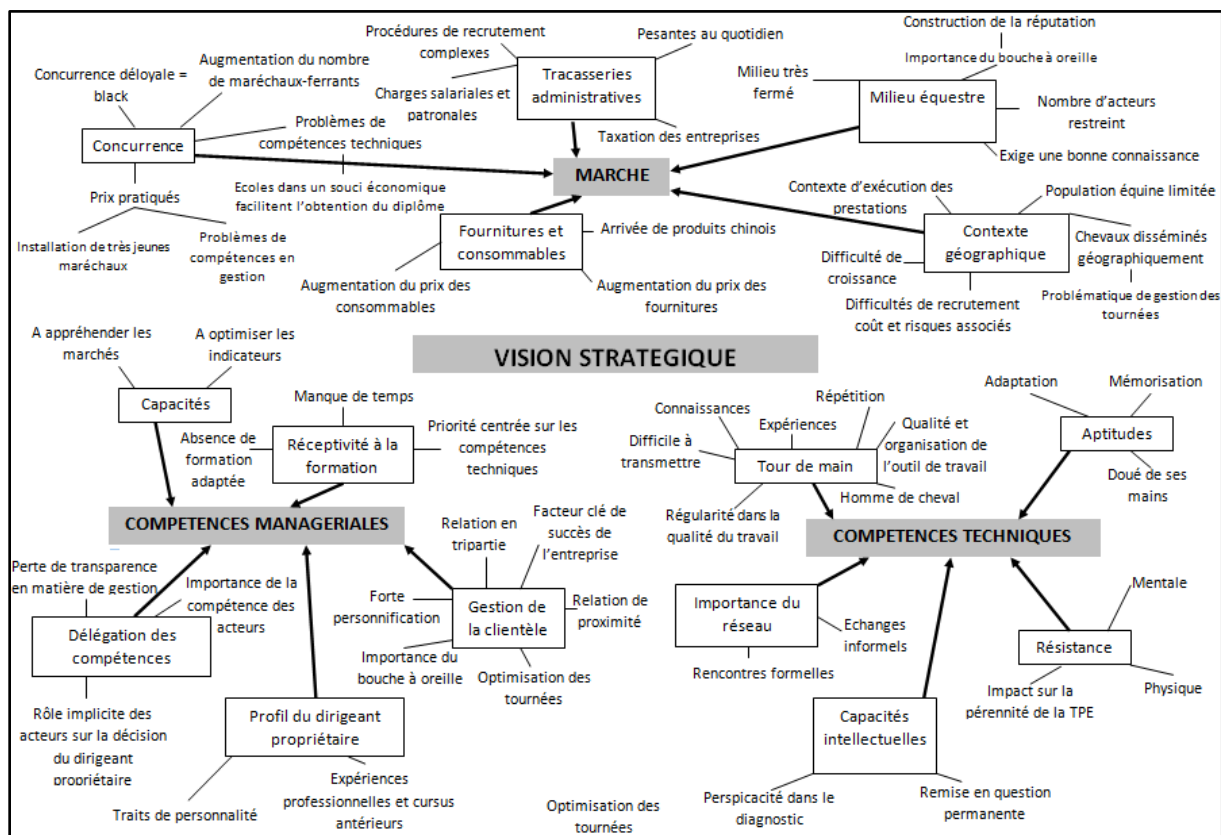


Schéma n°1 : Carte cognitive - Le rôle des compétences du dirigeant propriétaire sur sa vision stratégique

La carte cognitive évoque les principales dimensions constitutives de la vision stratégique du dirigeant propriétaire de la TPE artisanale étudiée. Trois variables résultent de la vision stratégique : le « marché », regroupe les facteurs « tracasseries administratives », « milieu équestre », « contexte géographique », « fournitures et consommables » et la « concurrence » ; les « compétences managériales », concentrent les facteurs « capacités », « réceptivité à la formation », « délégation des compétences », « profil du dirigeant propriétaire » et « gestion de la clientèle » ; enfin « les compétences techniques » assimilent les facteurs « résistance », « aptitudes », « tour de main », « importance du réseau » et « capacités intellectuelles ». La carte cognitive permet de comprendre le rôle des

compétences, d'un point de vue managérial et technique, compte-tenu d'un contexte spécifique, qualifié de « marché », sur la vision stratégique du dirigeant propriétaire étudié. La capacité du dirigeant propriétaire de TPE artisanale à agir avec compétences en faveur de sa vision entrepreneuriale s'illustre dans son art de composer entre ses compétences (techniques et managériales), compte-tenu des contraintes inhérentes à l'environnement dans lequel sa TPE évolue.

Les résultats sont présentés au sein de deux parties. La première présente l'influence de la variable « marché » sur la vision stratégique. La deuxième évoque l'impact des facteurs « compétences managériales » et « compétences techniques » sur la vision stratégique.

3.1. Une vision stratégique conditionnée par le « marché »

Le dirigeant propriétaire étudié envisage dans son entreprise un moyen de vivre lui et sa famille, en préservant son indépendance. La relation dialogique qu'il entretient avec son entreprise génère une confusion entre sa vision personnelle et celle de son organisation. Le dirigeant propriétaire aspire à une entreprise compétitive mais cela ne s'illustre pas uniquement par la croissance. D'autres facteurs sont très importants, comme la satisfaction du client, le bien-être de l'animal, la reconnaissance...

L'environnement en lui-même contraint sa vision stratégique. Le bassin géographique, par exemple, constitue une contrainte de développement par la croissance. En effet, le dirigeant propriétaire maréchal-ferrant étudié est tenu par sa capacité productive. Il ne peut se développer qu'en recrutant un ouvrier. Mais, les caractéristiques du bassin géographique concerné par l'étude de cas, avec notamment une population équine disséminée, ne permet pas d'amortir un tel recrutement (investissement dans un autre véhicule atelier, multiplication des frais de déplacements...). Faute de poste d'ouvrier en maréchalerie, certains dirigeants propriétaires s'installent à leur compte, par la force des choses. Cela entraîne certaines conséquences sur la vision de leur organisation.

Cette « installation forcée » implique des conséquences immédiates sur la nature de la concurrence. Outre la problématique de compétences, de nombreux jeunes apprentis s'installent à leur compte en ayant des facilités pratiques (comme le fait d'être encore domiciliés chez leurs parents). Certains tuent le marché par la création d'une économie parallèle (travail au noir) ou par la pratique de prix sans considération pour un quelconque seuil de rentabilité. La déstabilisation des prix, à la baisse, ainsi que la dévalorisation du savoir-faire sont les deux principales conséquences. Ces mêmes jeunes créateurs bénéficient des aides à la création. Ce qui les favorise dans les premières années d'installation mais les précarise dans leur gestion d'entreprise sur le long terme. Ainsi, le marché concerné par l'étude a connu l'installation et la disparition de nombreux maréchaux ferrants. Une dizaine de maréchaux-ferrants étaient installés lors de la création d'entreprise en 2006. Une trentaine, en moyenne, compte-tenu des cessations et créations successives, occupent désormais le même territoire.

Les tracasseries administratives font partie inhérente de la vision stratégique du dirigeant propriétaire. La prédilection pour le statu quo constitue en quelque sorte une stratégie délibérée, sorte d'équilibre optimum entre chiffre d'affaires et charges. Le maréchal-ferrant étudié nous a confié statuer sur un « *chiffre d'affaires d'équilibre* », lui permettant de vivre lui et sa famille, et de ne pas « *se faire assassiner par les charges* ». Il fuit toutes les contraintes qui pourraient empoisonner davantage son quotidien. Ainsi, dans un autre registre, alors que le dirigeant propriétaire étudié a eu des apprentis auparavant, il a préféré, parce que les contraintes étaient trop importantes (mise en place du contrat, gestion du jeune, de la paye, des organismes de formation), qualifier davantage sa clientèle et se passer des services d'un compagnon apprenti.

Ainsi, la prise en considération de l'environnement dans la vision stratégique résidera dans les compétences du dirigeant propriétaire à appréhender les contraintes environnementales. Elles sont multiples et illustrent le fait que ce dirigeant doit composer avec un marché assez dynamique sollicitant à la fois des compétences techniques et des compétences managériales.

3.2. Une vision stratégique centrée sur les « compétences techniques » au détriment des « compétences managériales »

La vision est certes orientée par l'environnement mais aussi par les compétences techniques du dirigeant propriétaire, qui s'illustrent particulièrement dans son rapport au métier. Le savoir-faire est au cœur de la stratégie du dirigeant propriétaire de TPE artisanale étudié qui choisit davantage le métier pour sa pratique que dans la vocation à devenir chef d'entreprise.

Cette remarque prend essence dès les cursus de formation, centrés, au regard des référentiels RNCP⁶, davantage sur l'acquisition de compétences techniques aux dépens des compétences managériales. Le maréchal-ferrant étudié, titulaire d'un CAPA (Certificat d'aptitude professionnelle agricole) maréchalerie, illustre cette affirmation. Les compétences de gestion à acquérir concernent davantage la maîtrise de calculs basiques de TVA, par exemple, et ce, sur un volume horaire de formation dérisoire.

L'ancrage historique dans les compétences techniques, illustré encore aujourd'hui par la classification des métiers en fonction de leur contenu technique, révèle le rapport tout particulier du dirigeant propriétaire étudié avec son métier. Sa vision stratégique réside dans un développement spécialisé de son entreprise sur sa compétence technique, fruit des années de pratique. Cette particularité sur des ferrures orthopédiques, plus sophistiquées, lui permet de contrecarrer les contraintes du bassin géographique qui l'empêchent de se développer par la croissance, de valoriser le prix de sa prestation par rapport à son savoir-faire et de faire fi des contraintes inhérentes au marché (comme l'augmentation de la matière première). L'expérience et la routine concèdent au maréchal-ferrant la possibilité d'optimiser sa confiance et constituent un réel avantage concurrentiel. Souvent par manque d'expérience, les concurrents ne souhaitent pas opter pour ce positionnement stratégique.

⁶ RNCP : Répertoire National des Certifications Professionnelles

Le dirigeant propriétaire étudié évoque aussi sa vision conséquemment aux contraintes inhérentes à la pratique de son métier et notamment à la résistance physique du métier. Contrairement à d'autres corps de métiers, le maréchal-ferrant ne peut réduire la pénibilité de son travail. Il doit appréhender sa reconversion dès sa création d'entreprise. Cette spécialisation a pour objectif de l'économiser, de qualifier sa prestation en optimisant sa valeur ajoutée. Sa vision s'illustre par des actions stratégiques concrètes entreprises par le dirigeant propriétaire : actions de formation (séminaires...), choix des interventions (plus techniques...), défis (conceptualisation d'une prothèse pour un âne).

L'autre problématique sous-jacente au recrutement d'un ouvrier, et même d'un apprenti, réside dans la transmission du tour de main et surtout l'acceptation par la clientèle d'un autre prestataire. Une forte personnification qualifie la relation de proximité entre le maréchal-ferrant, son client et son animal, puisqu'il s'agit d'une relation tripartite, ce qui rend d'autant plus difficile la transmission de son entreprise.

Dès lors, les compétences managériales sont clairement placées au second plan. Les dirigeants propriétaires deviennent chef d'entreprise par la force des choses et vivent cette fonction comme une contrainte plutôt qu'une vocation. Le dirigeant propriétaire étudié, par manque de temps ou de maîtrise, a choisi de déléguer un certain nombre de compétences managériales à des acteurs plus ou moins proches de l'organisation (famille, expert-comptable...). L'absence de compétences managériales, en partie expliquée par les cursus de formation, rend difficile sa capacité à évaluer les compétences de ses partenaires.

Il fait confiance, tout simplement. Il fait tellement confiance qu'il délègue parfois l'entière responsabilité de la tâche, perdant ainsi la visibilité sur le fonctionnement général de son entreprise et cloisonnant la partie productive de la partie managériale. Cela l'empêche, par exemple, d'optimiser certains ratios. Contrairement aux idées reçues, le dirigeant propriétaire n'est pas seul. Il agit au cœur d'un système d'interactions qui exerce une influence sur sa vision. La considération de ses compétences individuelles ne suffit pas et demande à être complétée par des compétences collectives (soutiens familiaux, communautés de pratiques...). Il évalue sa vision sous l'influence d'autres acteurs plus ou moins proches. Il subit alors leur influence, voire leurs contraintes (dans le cas de l'opposition d'un époux d'artisan lors d'une transmission, par exemple). L'acquisition de nouvelles compétences dépendra de sa capacité intellectuelle et, notamment, à remettre son travail en question et optimiser sa fonction de stockage. Elle dépendra aussi de sa capacité à solliciter les communautés de pratiques plus ou moins formelles.

La mutualisation des compétences permet de rompre la solitude du dirigeant propriétaire artisan et surtout lui permet d'ajuster sa vision entrepreneuriale sur l'expérience de ses pairs. Par exemple, sur la pénibilité du travail et le fait de durer dans le temps à travers le choix de chevaux plus calmes ou comment « éduquer la clientèle » dans la mise en œuvre d'aire de ferrage. On peut noter que les dirigeants propriétaires échangent davantage sur les compétences techniques que managériales. L'Association pour le Développement de la Maréchalerie et l'Union Française des Maréchaux-ferrants, qui sont les deux instances représentatives du métier, proposent ainsi des formations techniques à travers des stages ou

des séminaires mais elles ne proposent pas de formations managériales. La problématique réside aussi dans le fait que tous n'ont pas accès à ce type de communautés de pratiques. Certains dirigeants propriétaires préfèrent rester isolés dans la gestion de leur entreprise, de leur propre gré. Pour d'autres, la familiarisation avec les communautés de pratique, plus ou moins formelles, est plus difficile puisqu'elle passe par des rites initiatiques, eux aussi plus ou moins formalisés. Le dirigeant propriétaire étudié est dans ce cas de figure.

Loin du côté trop fastidieux de la gestion, le dirigeant propriétaire étudié intègre la gestion de la clientèle comme un avantage concurrentiel dans la conduite de son organisation. Cette variable est d'autant plus importante dans des « métiers barométriques », comme le maréchal-ferrant (ou le coiffeur...), qui est amené à revenir chez son client toutes les 6 à 8 semaines. Si la gestion de clientèle est un facteur clé de succès, c'est aussi un élément chronophage. Le dirigeant propriétaire étudié explique qu'il doit toujours composer dans la relation de proximité qu'il entretient avec sa clientèle, afin de préserver les intérêts de son organisation. D'un sens, la relation de proximité qu'il entretient à plusieurs échelles (fonctionnelle, avec sa clientèle...) lui alloue une bonne connaissance de l'environnement. En même temps, cela nuit à sa capacité à « prendre de la hauteur », à se « poser pour réfléchir » au devenir de son organisation. Le dirigeant propriétaire étudié exprime sa tendance à se noyer dans son quotidien : gestion des plannings, des impayés, des commandes, des formalités administratives, prestations....Sa capacité de distanciation est mise à mal, ce qui contraint sa capacité à se projeter.

Ainsi, la carte cognitive établit que le dirigeant propriétaire étudié agit avec compétence en composant et en combinant ses compétences techniques et managériales dans des situations professionnelles qui lui permettent de considérer sa vision stratégique, compte-tenu des contraintes de l'environnement dans lequel sa TPE artisanale évolue. La relation de proximité qu'il entretient avec son environnement et son organisation, optimise ses connaissances. L'évolution perpétuelle de ses compétences façonnera au fil du temps sa vision stratégique.

Ses compétences s'illustrent dans sa capacité à lire et analyser l'ensemble des facteurs et à composer sa vision stratégique en fonction. On peut noter clairement que le dirigeant propriétaire opte ici pour une stratégie de spécialisation en fonction de l'impact du territoire mais aussi du rapport entretenu avec le métier. Ceci n'est pas sans évoquer les stratégies Porteriennes. S'agissant d'un processus continu, le dirigeant propriétaire acquiert de nouvelles compétences par l'action et aussi par sa capacité à solliciter des ressources externes, notamment les communautés de pratiques, plus ou moins formelles. Le dirigeant propriétaire est ainsi au cœur d'un système d'interaction (communautés de pratiques, soutiens familiaux...), qui exerce une influence sur sa vision stratégique.

Conclusion/discussion

Cette recherche contribue à une meilleure connaissance de la spécificité de la TPE artisanale, de son dirigeant et de sa vision. L'objectif fut de mettre en valeur les combinaisons de ressources sollicitées lorsque le dirigeant propriétaire artisan agit avec compétence en faveur de sa vision stratégique. A cet effet, la carte cognitive a permis d'isoler les liens entre les compétences du dirigeant propriétaire de TPE artisanale et sa vision. La carte fait émerger trois principales variables comme facteurs explicatifs de la vision du dirigeant propriétaire de la TPE artisanale étudiée. Le « marché » implique que le métier de maréchal-ferrant s'opère en adéquation avec un environnement qui s'est peu à peu durci. Cela obscurcit quelque peu la capacité de projection du dirigeant et limite les perspectives du futur souhaité. Pour maîtriser ce marché, il doit alors faire preuve de compétences. Elles sont tout d'abord « techniques ». Si sa vision est indéniablement influencée par le marché, son métier, par l'expertise qu'il sous entend, joue également un rôle très important. La carte montre que les compétences techniques nécessaires à la pratique du métier de maréchal-ferrant sont utilisées comme des atouts par le dirigeant pour faire face aux contraintes du marché. Ces « compétences techniques » sont complétées par des « compétences managériales » ou plus particulièrement, dans le cas étudié, par une carence en ces dernières. En effet, le manque de compétences managériales du maréchal-ferrant illustre le fait que la fonction de chef d'entreprise n'est pas toujours assumée complètement. Dès lors, cette carence est comblée par la proximité entretenue entre le dirigeant et ses partenaires prestataires comme l'expert-comptable ou la communauté de pratique. Ainsi, la vision stratégique du dirigeant-propriétaire est également liée aux compétences managériales dont il fait preuve mais aussi celles apportées par son entourage. Ces résultats ouvrent deux points de discussions.

Le premier concerne le concept de vision stratégique. Les travaux sur la vision stratégique en PME/TPE établissent qu'elle repose sur le dirigeant et ses capacités à s'adapter à son environnement (Jaouen, 2010 ; Smida et Condor, 2002 ; Fillion, 1991 ; Carrière, 1990, D'Amboise et Bouchard 1990). Ce travail s'inscrit dans la continuité de ces analyses, en montrant l'importance du dirigeant dans la définition du futur souhaité. Par ailleurs, il propose d'aller plus loin en utilisant les compétences comme grille de lecture de la définition de la vision stratégique. En effet, généralement la vision stratégique est expliquée par le comportement ou les traits de caractère du dirigeant propriétaire de TPE (Jaouen, 2010). Ce travail propose d'utiliser le concept de compétences pour expliquer la vision stratégique du dirigeant. Il est alors expliqué que la vision s'établit par une modulation des compétences techniques et managériales du dirigeant pour faire face au poids du marché.

Le deuxième point de discussion concerne le concept de compétence. Cette recherche va dans le sens des travaux de Le Boterf (2013), qui souligne l'importance d'appréhender les compétences individuelles sous l'angle d'attributs et de processus. En effet, la compétence est la somme d'attributs (savoir, savoir-faire, savoir-être) mais aussi un processus combinatoire complexe, composé de ressources mais également de la personnalité et de l'aptitude de l'individu et de ses attentes qui s'évaluent dans l'action (Dejoux, 2001).

Ce processus dynamique est utile pour comprendre la compétence dans son contexte. La carte cognitive établit justement un lien entre la perception d'un futur souhaité de la part du dirigeant propriétaire et les compétences nécessaires pour atteindre cet objectif. Dès lors, les compétences mobilisées par le maréchal-ferrant ne relèvent plus seulement de leurs seuls attributs (un savoir technique sur des ferrures orthopédiques par exemple) mais également sur sa volonté d'agir grâce à ses compétences sur son marché, selon un processus dynamique en réponse à la vision stratégique établie. Il s'agit bien alors selon cette dynamique de savoir-agir, vouloir-agir et pouvoir-agir que la carte cognitive présentée dans cet article a révélé.

Dès lors, l'intérêt managérial de cette recherche est de comprendre la démarche cognitive du dirigeant propriétaire dans l'élaboration de sa vision et, *in fine*, dans son action stratégique. Mettre en exergue son schéma mental lors du processus de décision peut permettre aux Chambres Consulaires, notamment, de mieux comprendre son fonctionnement et concrètement, de mieux répondre à ses attentes. De la même façon, les jeunes créateurs pourraient bénéficier de cette contribution pour comprendre les fondements de la construction de la vision stratégique afin d'éviter le risque de cessation d'activités. En effet, plus de la moitié des entreprises disparaît au bout de 5 ans (Picard, 2006). Enfin, cette recherche valorise les compétences du dirigeant propriétaire et permet de le considérer non plus comme un artisan, un homme de main (même s'il le reste), mais comme un chef d'entreprise artisanale. Le manque de reconnaissance du secteur de l'Artisanat, alors même que les pouvoirs publics multiplient les ouvertures vers la création ou la reprise d'entreprise⁷, explique aussi, en partie, le manque de vocations.

Ces résultats doivent être entendus par rapport aux limites de cette étude. Compte-tenu de la démarche exploratoire de ce travail seul un cas est utilisé. Il conviendra de multiplier les cas sur le même métier ou sur d'autres métiers de l'artisanat avant d'envisager une généralisation des résultats. Par ailleurs, plusieurs variables comme les traits de caractère du dirigeant, les compétences collectives établies par ses partenaires, l'impact de son métier ou encore de son identité professionnelle ont été volontairement minimisées pour la construction de la carte afin de se focaliser sur les compétences. Cela ouvre des perspectives de recherche intéressantes. Il serait nécessaire d'augmenter le nombre de cas pour tester ainsi la modélisation de la carte cognitive (Laukkanen, 1992) et mettre en œuvre une étude de cas comparative pour isoler, notamment, l'impact du métier et de l'identité. De la même façon, la recherche a permis d'établir que le dirigeant propriétaire est au cœur d'un système d'interaction. La considération des compétences collectives, notamment des soutiens familiaux, serait inéluctable pour évaluer l'impact des autres acteurs sur la vision stratégique du dirigeant propriétaire.

⁷Lois pour l'initiative économique n°2003-721 du 1^{er} août 2003 et n°2005-882 du 2 août 2005

Bibliographie

- Aballea, F. et Cognie, F. (2010), « *L'artisanat, figure anticipatrice d'un nouvel entrepreneuriat* », Management et Avenir, vol 10, n°40, p. 79-99
- Anderson S., Tell J. (2009), « *The Relationship Between the Manager and Growth in Small Firms* », Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 16, n°4, p. 586-598.
- Audet, M. et Cossette, P. (1994), « *Qu'est-ce qu'une carte cognitive ?* », dans P. Cossette (dir.), Cartes cognitives et organisations, Québec, Les Presses de l'Université de Laval, Collection « Sciences de l'administration », Paris, Editions ESKA, p. 13-33
- Axelrod, R. (1976), « *Structure of Decision : The cognitive maps of Political Elites* », Princeton, N.J., Princeton University Press, 404 p.
- Bayad, M. et Garand, D.J. (1998) « *Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action* », 4^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Metz
- Bayad, M., Boughattas, Y. et Schmitt, C. (2006), « *Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences* », 8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg
- Bird, B. (1988), « *Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention* », Academy of Management Review, vol 13, n°3, p. 442-453
- Blawat, K. (1995), « *Defining the entrepreneur : a conceptual model of entrepreneurship* », Actes de colloque CCSBE-CCPME, p. 13-37
- Boughattas-Zrig, Y. (2011), « *Les compétences de l'entrepreneur : définition, démarches d'évaluation et facteurs de développement* », Thèse de doctorat, Université Nancy 2
- Bourgault J. (2005). « *Stratégies et pratiques de développement des compétences des cadres dans les organisations publiques* », Revue française d'administration publique, n°116, p. 609-622.
- Boyer, L. (2002), « *Le devenir des métiers* », Revue Française de Gestion, n°140, p. 151-168
- Bruyat, C. (1994), « *Constructions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat* », Revue Française de Gestion, n°101, p. 87-99
- Cadieux, L. et St Pierre, J. (2011), « *La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?* », Revue de l'entrepreneuriat, vol 10, n°1, p. 33-52
- Carriere, J-B. (1990), « *La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique* », Revue Internationale PME, vol 3, n°3-4, p. 301-325
- Chandler, G.N. et Jansen, E. (1992), « *The founder's self-assessed competence and venture performance* », Journal of Business Venturing, vol 7, p. 223-236
- Cossette, P. (1996), « *La vision stratégique du propriétaire dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive* », Revue Internationale PME, vol 9, n°1, p. 124-142
- Cossette P. (2003), « *Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant* », Revue de l'Entrepreneuriat, vol 2, p. 1-18
- D'Amboise, G. et Bouchard, S. (1990), « *De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations* », Document spécial 90-02, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 34 p.

- D'Amboise, G. et NkongoloBakenda, J-M (1993), « *La vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME : un essai d'identification et de mesure empirique* », dans Toulouse, J-M., *Entrepreneurship*, Rapport du Congrès annuel du groupe d'intérêt « Entrepreneurship » de l'ASAC, vol 14 n°21, Lac Louise, Alberta, p. 54-78
- Dejoux, C. (2001), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Editions d'organisation, Les Références, Paris, 376 p.
- Dumez, H. (2013), « *Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation.* », *Gérer et comprendre*, n°112, p. 29-42
- Durand, T. (2006), « *L'alchimie de la compétence* », *Revue Française de Gestion*, n°160, p. 261-292
- Fillon, L.J. (1991), « *Vision et relations : clefs de succès de l'entrepreneur* », Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 272 p.
- Fonrouge, C. (2002), « *L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique* », *Revue Française de Gestion*, vol 28, n°138, p. 145-158
- Fourcade, C. et Polge, M. (2006), « *Diversité des TPE de métier : entre tradition et modernité* », *Revue Internationale P.M.E.*, vol 19, n°3-4, p. 7-11
- 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, A. (1987), « *La constitution de la société* », Presse Universitaire de France, Paris, 474 p.
- Granovetter, M. (1995), « *La notion d'embeddedness* », in Jacon, A. et Verin, H. (dir.), *L'inscription sociale du marché*, L'Harmattan, Paris, p. 11-21
- Herron, L.A. et Robinson, R.B. (1993), « *A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance* », *Journal of Business Venturing*, n°8, p. 281-294
- Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck, 250 p.
- Jaouen, A. (2008), « *Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques* », 9^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve
- Jaouen, A. et Tessier, N. (2008), « *Les pratiques de GRH des très petites entreprises* », Congrès de l'AGRH, Dakar
- Jaouen, A. (2010), « *Typologie de dirigeants de très petite entreprise* », *Journal of small business and entrepreneurship*, vol 23, n°1, p. 113-152
- Julien, P-A. et Marchesnay, M. (1987), « *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion* », Edition Vuibert gestion, Paris, 288 p.
- Lafaye C. et Berger-Douce S. (2012), « *Veille stratégique en TPE : Proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale* », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 11, n°2, p. 31-52
- Laukkanen, M. (1992), « *Comparative cause mapping of management cognitions, a computer data base method for natural data* », Helsinki School of economics and business administration
- Laviolette, E.M. et Loue, C. (2006), « *Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel* », 8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg
- Le Boterf G. (2013), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Eyrolles.

- Le Boterf, G. (2002), *Ingénierie et évaluation des compétences*, 4^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 312 p.
- Lorrain, J. et Dussault, L. (1998), "Relation between psychological characteristics administrative behavior and success of founders entrepreneurs at the start-up stage", *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College
- Loué C. et Baronet J. (2011), « *Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel* », *Entreprendre&Innover*, vol. 1, n°9-10, p. 50-58
- 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*, vol. 7, p. 63-83
- Marchesnay M. (2008), « *Proximités et singularités des TPE* », dans Jaouen et Torrès (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès Lavoisier, chap. 3, p. 81-103.
- Marchesnay, M. (2003), « *La petite entreprise : sortir de l'ignorance* », *Revue Française de gestion*, vol. 3, n°144, p. 107-118
- Mc Mahon, R.G.P. (2001), "Deriving an empirical development taxonomy for manufacturing SMES using data from australia's business longitudinal survey", *Small business economics*, vol. 17, n°3, p. 197-212
- Morgan, A. (1996), « *Entrepreneurial vision : a conceptual framework* », dans Filion, L.J. et Lavoie, D., *Systèmes de soutien aux sociétés entrepreneuriales*, Actes du 13^{ème} colloque du conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat (CCPME), Montréal, vol 2
- Morris, E. (1987), "Vision and strategy : a focus for the future", *Journal of business strategy*, n°2, p. 51-58
- Osty F. (2002), « *Le désir de Métier, Engagement identité et reconnaissance au travail* », Rennes, Presse Universitaire de Rennes.
- Paturel, R. et Richomme-Huet, K. (2007), « *Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6, n°1, p. 29-52
- Pettersen N. (2005), « *Leadership et PME : comment être un bon chef ?* », *Gestion*, vol. 30, p.43-50
- Polge, M. (2008), « *Les stratégies entrepreneuriales de développement. Le cas de l'entreprise artisanale* », *Revue Française de gestion*, vol 5, n°185, p. 125-140
- Picard, C. (2006), « *La représentation identitaire de la TPE artisanale* », *Revue Internationale PME*, vol 19, n°3-4, p. 13-49
- Reyes, G. (2012), « *Les pratiques de gestion du pharmacien pour gérer et piloter son officine* », *Revue internationale PME*, vol 25, n°3-4, p. 289-316
- 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
- Rouby E. et Thomas C. (2004), « *La codification des compétences organisationnelles* », *Revue Française de Gestion*, vol 2, n°149, p. 51-68
- Smida A., Condor R. (2002), « *Interaction entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants de petites entreprises* », *Gestion*, vol 26 n°4, p. 12-22.
- Torres, O. (2003), « *Petitesses des entreprises et grossissement des effets de proximité* », *Revue Française de gestion*, n°144, p. 119-138

- 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
- Yin, R.K. (2003), “*Case study research*”, Design and methods, Newbury park, CA, sage, in Thietart, R-A. et coll. (2007), « *Méthodes de recherche en management* », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 586 p.
- Yin, R.K. (2008), *Case study research : design and methods*, sage publications inc, 240 p.