

VERS UNE EVOLUTION IDENTITAIRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES ARTISANALES ?

Résumé :

Malgré son poids économique en France, l'artisanat reste encore un champ peu exploré. En effet, l'artisan étant souvent opposé à l'entrepreneur, il est généralement considéré comme un dirigeant peu soucieux de problématiques stratégiques, souffrant d'une relative myopie par rapport à son environnement et focalisé sur les aspects techniques du métier. Peu d'études spécifiques sont alors consacrées à ces petites structures, en particulier en management stratégique. Or il semblerait que cette vision de l'artisan puisse être nuancée à la fois du fait des évolutions actuelles du Secteur des Métiers (intégration de nouvelles activités, arrivée de « nouveaux profils d'artisans », influence des évolutions réglementaires...) et en raison de l'existence en son sein de dirigeants aux profils d'entrepreneurs. En se fondant sur une approche identitaire, cette communication se centre donc sur le profil des artisans et cherche, en s'appuyant sur 11 études de cas d'entreprises artisanales, à mettre en évidence les caractéristiques identitaires des entrepreneurs artisanaux et de leurs entreprises. Les résultats de cette étude qualitative ouvrent ensuite sur l'identification des principaux facteurs d'évolution des identités dans l'artisanat.

Auteurs :

- Catherine THEVENARD – PUTHOD

Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Savoie
Laboratoire : IREGE (Institut de Recherche en Economie et Gestion)
4 Chemin de Bellevue – BP 80 439 - 74944 Annecy le Vieux Cedex
Tel : 04 50 09 24 40 – Fax 04 50 09 24 39
Catherine.puthod@univ-savoie.fr

- Christian PICARD

Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Savoie
Laboratoire : IREGE (Institut de Recherche en Economie et Gestion)
4 Chemin de Bellevue – BP 80 439 - 74944 Annecy le Vieux Cedex
Tel : 04 50 09 24 40 – Fax 04 50 09 24 39
Christian.picard@univ-savoie.fr

Thèmes :

1 - L'entrepreneur (théories, caractéristiques)
7 - TPE, artisanat, microentreprises
24 - Autres (préciser) : Evolution et identité

VERS UNE EVOLUTION IDENTITAIRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES ARTISANALES ?

INTRODUCTION

Malgré son poids économique (près de 850 000 entreprises en France en 2005 et 10% de la population active, selon la Direction du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions Libérales), l'artisanat (et les entreprises qui le composent) demeure un objet de recherche toujours mal connu (Marchesnay, 2003 ; Richomme-Huet, 2006 ; Jaouen et Torrès, 2008). Hormis quelques travaux isolés et ceux d'un réseau récent d'universitaires, initié par l'Institut Supérieur des Métiers¹, peu d'études spécifiques sont en effet consacrées à ces petites structures, en particulier en management stratégique. Ce relatif manque d'intérêt de la communauté scientifique tient pour partie au fait que l'artisan traditionnel est souvent considéré comme un dirigeant peu soucieux de problématiques stratégiques (Drucker-Godard, 2000), souffrant d'une relative myopie par rapport à son environnement (Mahé de Boislandelle, 1998 ; Picard, 2000 ; Gueguen, 2001 ; Pacitto et Julien, 2006) et focalisé sur les aspects techniques du métier (Julien, 2000 ; Torrès, 2003).

Or, il semblerait que cette vision de l'artisan puisse aujourd'hui être nuancée. Tout d'abord, parce que le Secteur des Métiers enregistre de fortes évolutions (intégration de nouvelles activités, arrivée de « nouveaux profils d'artisans », influence des évolutions réglementaires, de la normalisation...). Ensuite parce que lorsque l'on regarde de plus près, il semble exister, dans les rangs des artisans, des chefs d'entreprises aux comportements différents de « l'idéal type artisanal » tel que l'avait défini Zarca (1986).

Dans ce contexte, cette communication poursuit deux objectifs : premièrement, enrichir la description des profils atypiques de chefs d'entreprises artisanales et ainsi mieux cerner les différents profils identitaires présents dans le domaine artisanal ; deuxièmement apporter quelques pistes pour expliquer l'augmentation du nombre d'artisans proches de ces nouveaux profils. Le cadre d'analyse utilisé, que nous présenterons dans une première partie, se fonde sur une approche identitaire initialement développée par la psychologie et la sociologie, transposée dans les sciences de gestion par Larçon et Reitter (1979), puis utilisée pour l'artisanat par Picard (2000). La partie empirique (deuxième partie) s'appuie sur 11 études de cas permettant de mieux mettre en lumière les différents « profils identitaires » d'entreprises artisanales et de nuancer la traditionnelle dichotomie entre l'artisan et l'entrepreneur (Smith, 1967). Elle tente également d'identifier les principales forces qui s'exercent aujourd'hui sur cet ensemble institutionnel et qui favorisent l'évolution de ces profils.

I – LE PROFIL IDENTITAIRE DE L'ENTREPRISE ARTISANALE : CADRE CONCEPTUEL

Le cadre méthodologique retenu pour mettre en lumière les particularités des profils de nos chefs d'entreprises est celui de l'identité. Après avoir succinctement rappelé la genèse de son application dans les sciences de gestion et justifié de son intérêt pour capter la spécificité artisanale (§1.1), on présentera le modèle général que nous avons repris pour approcher

¹L'Institut Supérieur des Métiers, dont une des vocations première est de favoriser l'enrichissement des connaissances sur l'artisanat, développe depuis quelques années, dans chaque région de France, des « Clubs de dirigeants artisanaux » animés par des chercheurs. Ces clubs visent notamment à promouvoir une dynamique de co-construction de connaissances et d'outils d'aide à la décision, en associant artisans et universitaires (Polge, 2006).

l'artisan et l'entreprise artisanale (§1.2). On explicitera ensuite les deux profils identitaires types tels qu'ils peuvent être identifiés d'un point de vue théorique (§1.3).

1.1- Le choix de la métaphore identitaire comme cadre conceptuel

L'identité est un concept dont les contours ont d'abord été développés par la psychologie de l'individu. Ainsi dans le domaine de l'identité personnelle, ce sont les travaux de Mead (1934), Erikson (1972) et Jacobson (1975) qui semblent faire référence. Son emploi s'est ensuite généralisé dans les sciences humaines et sociales. Il permet, par exemple aux anthropologues de décrire les spécificités des communautés humaines et aux sociologues de comprendre la dynamique des groupes sociaux, notamment des groupes professionnels (Sainsaulieu, 1985, Dubar, 1994, 2007) et plus largement comment se structure la société (Guiddens, 1987). Dans les sciences de gestion, le concept d'identité a d'abord été utilisé pour les grandes entreprises. De nombreux travaux en ont fait une variable stratégique centrale, en considérant que l'identité est ce qui garantit ou autorise une certaine cohérence du comportement organisationnel (le comportement de l'organisation dans son environnement et celui des individus au sein de l'organisation, au sens de Rojot et Bergman, 1989).

Pour ce qui est des TPE, l'approche identitaire semble particulièrement adaptée pour, d'une part, définir l'entreprise artisanale en tant qu'objet spécifique d'observation, et aborder son évolution et, d'autre part, pour rendre compte de la spécificité de chaque entreprise du Secteur des Métiers (Picard, 2006). En effet, l'artisanat est tout d'abord une réalité sociologique particulière², notamment du fait de l'importance des rapports humains en son sein et la conscience partagée d'une position sociale spécifique, ou perçue comme telle, et de la prépondérance de l'homme (l'artisan par rapport aux machines). En cela, le secteur est porteur d'une identité artisanale forte. Ensuite, à l'intérieur de ce « groupe social », chaque entreprise artisanale est un système de gestion spécifique, susceptible de se différencier d'une autre entreprise artisanale, ne serait-ce que par son métier et par des rapports particuliers avec son environnement (souvent placés sous le signe de la dépendance) que ce dernier implique. Enfin, les travaux actuels sur l'identité, notamment en sociologie, mettent en relief le fait qu'une identité n'est jamais figée, qu'elle évolue dans le temps et que le concept permet d'introduire une dimension dynamique dans l'analyse. Au regard de nos objectifs, le choix d'utiliser cette approche se justifie donc également par le fait que nous cherchons à rendre compte d'évolutions, en termes de profils de dirigeants, dans un « groupe social » particulier. Le dernier argument qui plaide en faveur de ce cadre méthodologique est la possibilité de l'opérationnaliser, de « repérer » l'identité et de l'appliquer à l'artisanat grâce au modèle développé en gestion Larçon et Reitter (1979). Ceci fait l'objet du point suivant.

1.2- Les composantes du système identitaire de l'entreprise artisanale

En matière d'identité comme outil de compréhension du fonctionnement de l'entreprise, le modèle qui peut être considéré comme référent principal est celui développé par Larçon et Reitter en 1979. Ces auteurs postulent que l'identité de l'entreprise résulte de l'interaction de quatre groupes de facteurs interdépendants (les facteurs politiques, les facteurs structurels, les productions symboliques de l'organisation et l'imaginaire organisationnel). Appliqué à l'artisanat, ce modèle permet, d'une part, de rendre compte de l'influence de la tutelle institutionnelle des Chambres de métiers (facteurs politiques), et, d'autre part de mettre en

² On fait ici référence aux travaux d'essence sociologique qui se sont intéressés à l'artisanat (ceux de Zarca notamment), mais également aux travaux plus généraux des sociologues qui décrivent les phénomènes d'identification des individus à l'intérieur des corporations et des métiers et de différenciation par rapport aux autres groupes sociaux (Sainsaulieu, 1985, Dubar, 1994, Lallement, 2006...)

lumière l'importance du métier comme élément conditionnant les trois autres groupes de facteurs :

- l'organisation en structure simple centralisée, hiérarchisée selon le degré de maîtrise des compétences (facteurs structurels),
- la culture de métier reposant sur le mythe du fondateur et l'importance du savoir-faire, des gestes, tours de main... (productions symboliques)
- et la conception de l'entreprise (cellule refuge de petite taille) et du comportement en son sein (respect du travail bien fait...), partagée par les membres de l'artisanat (l'imaginaire organisationnel).

Cependant, selon Picard (2000, 2006), l'utilisation « telle quelle » de ce modèle conduit à une confusion entre l'identité du secteur artisanal et celle des entreprises qui le composent. En d'autres termes, ce modèle ne permet pas complètement de séparer les caractéristiques identitaires artisanales de celles qui sont propres à chacune des entreprises qui le constituent.

Dans ce but, il convient alors de proposer une adaptation et une simplification de ce premier modèle. Pour cela, on considèrera qu'il existe des composantes identitaires communes à tous les artisans et toutes les entreprises de l'artisanat (ce que Larçon et Reitter appellent les fondements de l'identité) : il s'agit des critères juridiques (appartenance à tel ou tel métier, taille de l'entreprise et participation du chef d'entreprise à la production) et des valeurs dominantes et des représentations collectives artisanales, véhiculées, défendues et transmises par l'institution Secteur des Métiers et ses organes de terrain (Chambres de Métiers...). Ces composantes confèrent à l'artisanat, mais également aux entreprises qui le composent, une certaine « homogénéité identitaire »³.

Ces composantes identitaires communes « entrent ensuite en contact » avec des composantes identitaires propres à chaque entreprise et à chaque artisan. L'objet de cette communication étant de décrire les profils identitaires atypiques ou différant de « l'idéal type artisanal », c'est à ces dernières qu'il faut nous intéresser. Pour cela, on propose, à l'instar de Picard, de centrer l'analyse sur les « caractéristiques identitaires essentielles » (« *le noyau identitaire* » au sens de Mucchielli, 1992), de chaque entreprise et artisan. Le modèle qui en résulte est alors composé de trois pôles principaux, intimement reliés à une sorte de « filtre central » : le profil du dirigeant (figure n°1).

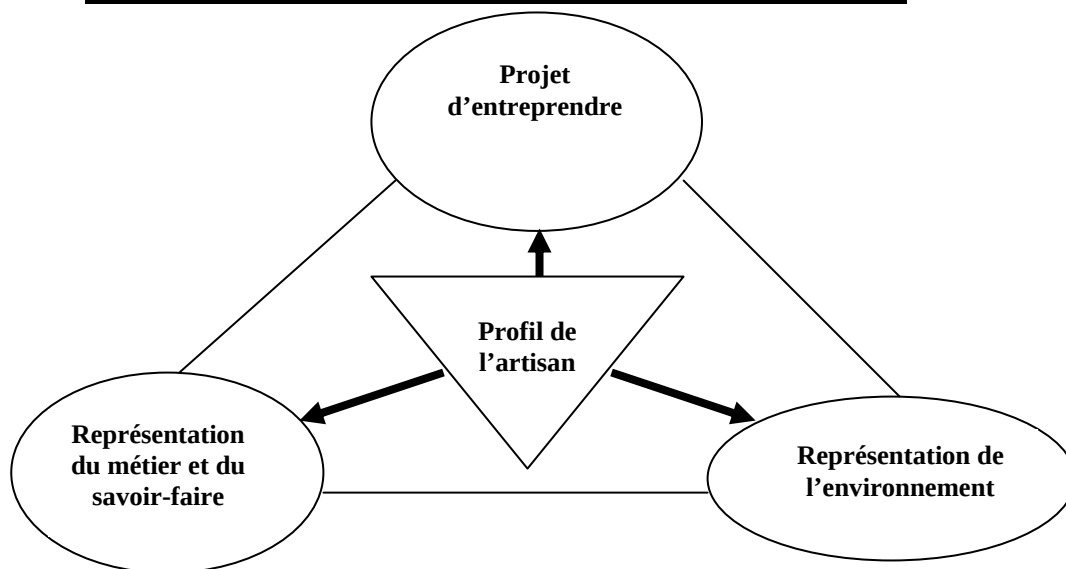
- La prise en compte du **projet d'entreprendre de l'artisan et des objectifs stratégiques** qui lui sont associés pour éclairer l'identité de l'entreprise provient du fait que dans les PME, les TPE, et *a fortiori* dans l'artisanat, l'entreprise est, pour son dirigeant, un moyen d'atteindre ses propres buts (Saporta 1989). En d'autres termes, les objectifs de l'entreprise artisanale sont, avant tout, ceux de l'artisan qui l'a créée (Torrès, 2007). Par ailleurs, on sait que les objectifs stratégiques de l'entreprise ne répondent pas forcément, ou pas seulement, à une logique économique de développement de l'entreprise, notamment par rapport au souci d'indépendance, au désir de réalisation personnelle et au maintien du caractère familial de l'entreprise⁴. Dès lors, c'est principalement à partir de variables éclairant

³ Comme l'expliquent Dubar (1994), Zarca (1986), ou D'Iribarne (1983, 1989), on retrouve ici la logique identitaire de constitution des groupes professionnels. En effet, l'identité artisanale (reposant sur des valeurs et une culture collective et induisant un comportement particulier de la part des acteurs) joue bien le double rôle d'intégration des nouveaux membres par la transmission des valeurs communes et du « comportement idéal » (apprentissage), et de différenciation de cet ensemble institutionnel par rapport aux autres.

⁴ Bauer (1993) qualifie le dirigeant de PME « d'homme à trois têtes », obéissant à une triple rationalité : économique (accroître les résultats de l'entreprise), politique (renforcer son pouvoir) et familiale (aider sa famille et ses enfants). Ce modèle permet alors de rendre compte du comportement des chefs d'entreprises, et de comprendre tant leurs décisions quotidiennes que les options stratégiques qu'ils privilégient.

les motivations qui ont poussé l'artisan à s'installer à son compte, ses objectifs stratégiques prioritaires, la manière dont il interprète ses besoins pour développer son entreprise et les actions qu'il met en oeuvre que l'on peut aborder les divergences au niveau de ce pôle. En termes de « mesure », nous avons adopté un continuum en trois points qui correspondent à trois types d'objectifs stratégiques distincts : la transmission et/ou la cessation de l'activité - le maintien - le développement et la croissance.

Figure n°1 : Le système identitaire de l'entreprise artisanale



Source : adapté de Picard (2000)

- Le choix de la dimension « **représentation du métier et des savoir-faire** » se justifie par le fait que les entreprises artisanales sont focalisées⁵ sur leur métier (Picard, 2006), au sens de Hoffsteter et Ramanantsoa (1981). Pour être bref, cela signifie que leur « comportement organisationnel » (Rojot et Bergman, 1989) est déterminé par le métier, tant au niveau de la relation que l'entreprise établit avec son environnement (ses clients, ses fournisseurs, ses conseillers...) qu'au niveau de la manière dont elle exerce son activité (son organisation, sa coordination, ses techniques et matériel mis en œuvre...). Dans l'artisanat, le métier est avant tout un savoir-faire manuel dont l'apprentissage s'effectue dans le temps, grâce à une pratique quotidienne, qui se transmet et se compose de tâches diversifiées (Hubert, 2004). Le savoir-faire tacite faisant une large place aux « astuces et tours de main », chaque artisan est susceptible de l'exercer d'une façon différente d'un autre. En revanche, les critères perçus qui lui confèrent sa spécificité peuvent être communs à tous les artisans. L'opérationnalisation de cette dimension peut se faire à partir de la manière dont l'artisan se représente son métier, s'il le juge spécifique et qu'il lui accorde une grande importance ou encore s'il considère qu'il faut de nombreuses années pour acquérir un savoir-faire « rare ». On obtient ainsi un continuum de la focalisation sur le métier allant de faible à forte.

- La prise en compte de **la représentation que se fait l'artisan de son environnement** se justifie enfin, par le fait que, compte tenu de son rôle déterminant sur le

⁵ Cette « focalisation » peut être définie comme « un processus dynamique par lequel les aspirations et les actions des membres d'une même entité économique et sociale convergent vers un même élément, constituant ainsi l'ossature de l'identité et de l'entreprise » (Hoffsteter, Ramanantsoa 1981) et s'effectue généralement sur l'un des trois éléments suivants : le leader, une activité ou un mode de comportement.

système de gestion des TPE (Julien, Marchesnay, 1988), l'environnement doit être envisagé comme un des éléments contribuant à l'identité de l'entreprise. Cela, d'autant plus que l'identité d'une organisation et sa différenciation par rapport aux autres se construit également par rapport à l'environnement. Pour ce qui est de la manière dont l'influence de ce dernier s'exerce dans l'entreprise, là encore, le filtre du dirigeant intervient : conformément à la théorie initialement énoncée par Weick (1979⁶), l'environnement et ses évolutions, ses opportunités ou ses menaces n'existent et ne sont perçues par le dirigeant qu'à travers la représentation que celui-ci s'en forge (Silvestre et Goujet, 1996⁷). Ce ne sont donc pas les caractéristiques objectives de l'environnement, mais plutôt celles auxquelles le dirigeant prête attention qui participent à la spécificité identitaire d'une entreprise. L'opérationnalisation de cette dernière dimension du modèle peut être faite en distinguant « trois niveaux » d'environnement (micro, méso, macro), et en demandant aux artisans de juger de l'influence des évolutions relatives à chacun de ces niveaux. Ceci permet de mesurer leur degré d'ouverture, que l'on qualifie ensuite de faible à fort.

Ces trois composantes majeures du système identitaire de l'entreprise artisanale sont à relier au profil du dirigeant (variables psychologiques telles que son ambition, son dynamisme, son aversion pour le risque, sa passion pour un métier ; variables personnelles telles que son âge, son niveau et son type d'étude, son milieu d'origine... ; variables psychosociologiques telles que l'influence de sa famille, le fait que ses parents étaient déjà artisans par exemple...), indispensable à appréhender si l'on veut bien comprendre le fonctionnement d'une TPE (Marchesnay, 1991 ; Verstraete, 2000 ; Fourcade et Polge, 2006).

1.3 Les deux profils identitaires types

Ce modèle identitaire « général » a été testé une première fois sur un échantillon de 346 artisans par Picard (2000). Cette analyse a permis de faire émerger deux configurations types concurrentes, représentant 30% des entreprises (il s'agit en fait de deux types « purs » aux deux extrêmes d'un continuum les opposant).

- La première configuration est celle de « **l'artisan traditionnel** » qui se caractérise par : une perception très artisanale du métier dans laquelle le savoir-faire détenu est considéré comme rare, pas ou peu reproductible, long à acquérir et difficile à transmettre ; une importante « myopie » vis à vis de l'environnement dont l'influence n'est pas perçue ou pas considérée comme déterminante dans le fonctionnement de l'entreprise ; des motivations à la création très artisanales centrées sur la volonté d'exercer de manière indépendante le métier que l'on aime, associées à des objectifs stratégiques qui privilégient le maintien, le statu quo et la pérennité de l'entreprise. Ce premier profil ressemble à celui de la TPE/PME classique décrit par la plupart des chercheurs (Fillon, 2000 ; Marchesnay, 2004 ; Torrès, 2007).

- La seconde configuration, celle de « **l'artisan entrepreneur** » se caractérise par : une hypertrophie du pôle « perception de l'environnement » qui traduit une plus grande vigilance sur les évolutions de cet environnement et notamment celles qui sont susceptibles d'affecter la technique et l'exercice du métier ; un projet d'entreprendre et des objectifs stratégiques orientés vers l'expansion, mais aussi la rationalisation de la gestion de l'entreprise ; une

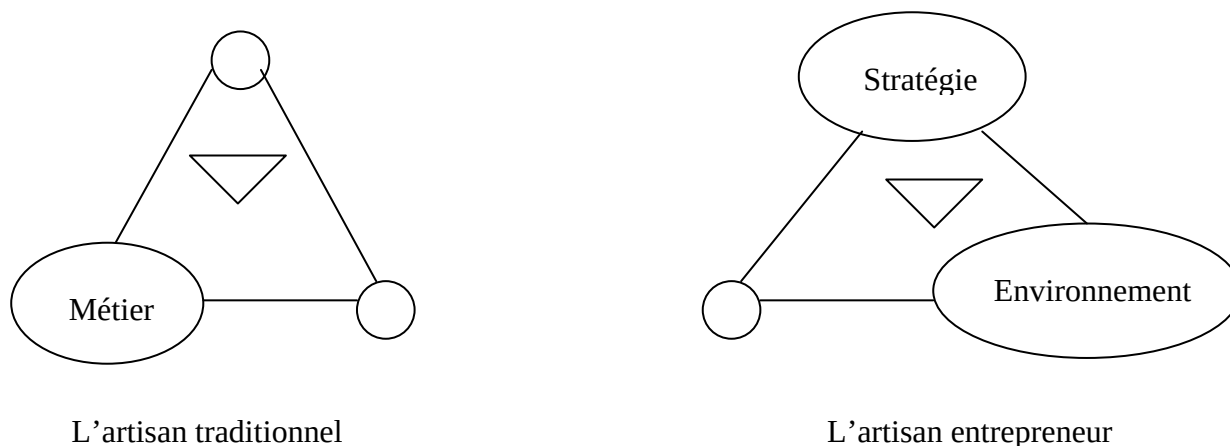
⁶ On fait ici référence au processus « d'enactment » décrit par Weick (1979), dans lequel l'environnement n'existe, pour le dirigeant, que parce qu'il y prête attention. Dès lors, en sélectionnant inconsciemment les caractéristiques de l'environnement qu'il va identifier et donc en procédant à un « *enactment* », le dirigeant crée lui-même ses propres contraintes et celles de son entreprise.

⁷ Silvestre et Goujet définissent la représentation comme un phénomène de reconstruction de la réalité à partir de la perception de signaux extérieurs et sur la base du cadre de référence de chaque individu.

perception « sans particularité » du métier qui traduit le fait que l'entreprise n'est pas forcément focalisée sur l'exercice d'un métier.

La figure n°2 permet de visualiser ces deux profils extrêmes, en faisant apparaître l'hypertrophie ou l'atrophie de certains pôles.

Figure n°2 : Les deux configurations types du système identitaire artisanal



(Source : Picard, 2000)

Dans l'étude de Picard, la configuration « artisan traditionnel » représentait plus de 70% des entreprises appartenant à l'un ou à l'autre de ces types purs, contre 30% pour la configuration « artisan entrepreneur ». L'artisan traditionnel était donc bien la « forme identitaire » majoritaire dans l'artisanat. En cela, ces résultats confortaient à la fois le bien fondé de l'existence d'un secteur institutionnel particulier et la relative homogénéité que confère à ces entreprises et à ces dirigeants, une définition institutionnelle. Plus récemment, d'autres études ont confirmé la prédominance de ce profil traditionnel, même si à chaque fois les chercheurs ont pu identifier l'existence de profils plus entrepreneurs (Asquin et Marion, 2005). Ainsi Marchesnay (2004) parle « d'entreprise artisanale de métier » et « d'entreprise artisanale de modernité », la première étant la plus répandue. Richomme-Huet (2006) recense quatre « trajectoires professionnelles », mais les deux majoritaires restent « l'artisan traditionnel de succession » et « l'artisan traditionnel de promotion sociale », formes qui se rapprochent du profil type « artisan traditionnel » tel que Picard l'a défini.

Dans la poursuite de ces travaux relativement convergents, nous avons donc voulu vérifier la pertinence et l'actualité des deux types purs identifiés et ainsi répondre à une remarque formulée par Pacitto et Julien (2006) selon laquelle l'entrepreneur managérial serait peut être « plus imaginé que réel ». En outre, une des limites de l'étude de Picard était que 70 % des artisans de son échantillon présentaient des caractéristiques identitaires qui les positionnaient à des niveaux intermédiaires entre les deux types purs sur le continuum. L'étude statistique ne permettait cependant pas de bien appréhender ces profils mixtes. Animant, dans le cadre du réseau Artisanat – Université développé par l'Institut Supérieur des Métiers, un club de dirigeant d'entreprises artisanales, nous avons souhaité approfondir et actualiser ces résultats en étudiant 11 cas d'entreprises artisanales.

II – LE PROFIL IDENTITAIRE DES CHEFS D’ENTREPRISES ARTISANALES : ETUDE EMPIRIQUE

Nous présenterons tout d’abord la composition et le fonctionnement de notre club (§2.1), avant de décrire le profil identitaire des dirigeants le composant (§2.2). Puis, devant le constat d’une apparente évolution de l’identité artisanale, nous tenterons d’en fournir des explications à partir des cas étudiés (§2.3).

2.1 Eléments méthodologiques

Afin de mieux appréhender les profils « intermédiaires » des dirigeants d’entreprises artisanales et de mieux cerner l’évolution des profils types, nous avons choisi d’étudier en profondeur onze cas d’entreprises artisanales. L’objectif était d’utiliser la grille de lecture identitaire définie précédemment comme cadre d’analyse et de l’appliquer aux entreprises étudiées. Les études de cas avaient donc ici une visée descriptive confirmatoire pour ce qui concerne les profils purs et exploratoire pour les profils intermédiaires (Hlady-Rispal, 2002). Les entreprises sélectionnées sont localisées dans trois départements. Lors de la constitution du Club elles ont volontairement été choisies de tailles différentes et de métiers distincts, pour tenter de « coller » à l’hétérogénéité des activités de l’artisanat. Leurs principales caractéristiques sont présentées dans le tableau synthétique n°1. Pour des raisons de confidentialité, ces artisans ne sont identifiés que par leur prénom.

Chaque dirigeant a été rencontré trois fois. Lors des deux premières rencontres, nous nous sommes rendus dans leur entreprise pour les interroger sur place. Un guide d’entretien leur a donc été administré, reprenant des questions nous permettant de cerner les quatre dimensions du modèle identitaire général (les trois pôles : position par rapport au métier, à l’environnement et au projet d’entreprendre ainsi que le profil du dirigeant). Nous avons également profité de nos déplacements pour visiter les entreprises étudiées et ainsi recueillir des données non verbales sur le mode d’organisation de ces entreprises (occupation des espaces, surface accordée à la partie atelier par rapport à celle dédiée à l’administratif et aux bureaux, état et organisation du parc machines, degré d’informatisation ...) ou sur les rapports entretenus par le dirigeant et son personnel (mode de management, proximité, intervention ou non dans l’atelier, participation à l’exécution du travail ou simple coordination de celui-ci...). Chacune de ces rencontres a duré en moyenne deux heures.

Puis, une phase d’analyse des données a permis de réaliser un premier « classement » des dirigeants rencontrés par rapport aux trois pôles du modèle général. Nos résultats ont ensuite été présentés aux dirigeants lors d’une réunion de groupe. Chacun a ainsi pu donner son accord sur la façon dont nous l’avions perçu et, le cas échéant, amender et compléter son profil identitaire. Au terme de ces étapes, le positionnement de chaque artisan sur notre « grille identitaire » a pu être figé et permet de proposer les commentaires qui suivent.

Tableau n°1 – Les onze entreprises artisanales étudiées

	Ghislain	Alain	Jean-Marc	Gabriel	Bernard	Jean-Paul	Georges	Henri	Patrick	Didier	Bruno
Activité	Taille de pierre	Chaudronnerie et bureau d'études	Installation de piscines	Construction métallique	Ingénierie d'automatismes industriels	Fabrication d'identifiants pour la traçabilité alimentaire	Menuiserie	Charcuterie traiteur	Electricité Installation et maintenance	Fabrication et vente de matériel pour l'agro-alimentaire	Location /vente de matériel pour carrossiers et particuliers + matériels BTP
Clientèle	Particuliers, artisans, collectivités, entreprises	Industriels	Particuliers et promoteurs immobiliers	Industriels, remontées mécaniques, entreprises de BTP	Industrie, hôtels, promoteurs immobiliers	Industriels	Particuliers	Particuliers Restaurant en ½ gros	Particuliers Syndic de copropriétés Entreprises	Boucheries, collectivités locales, restaurants	Carrossiers, particuliers
CA (euros)		2,5 millions	900 000		3,3 millions	920000	200 000	500 000		3 600 000	520 000
Nb salariés	10	17	8	27	26	7	1	3	10	17	8
Origine de l'entreprise	Reprise externe en 2000	Création en 2004	Création en 1989	Création en famille	Création en 1993	Reprise Externe en 2006	Création en 1979	Création en 1984	Création en 2002	Reprise familiale en 2007	Reprise externe en 2005
Motivation à la création / reprise	Désir d'autonomie et envie d'entreprendre de façon moins risquée que par création	Créer une nouvelle structure après une mésentente avec son associé lors d'une précédente création	Devenir son propre patron. Fort désir d'indépendance.	Parcours « normal » d'un artisan : devenir son propre patron	Désir d'autonomie et envie d'entreprendre	Envie d'entreprendre. Recherche d'une société à potentiel. Facteur déclencheur : licenciement de son groupe	Parcours « normal » d'un artisan : devenir son propre patron	Revenir dans sa région d'origine	Créer une nouvelle structure après une mésentente avec son associé lors d'une précédente création	Reprise familiale considérée comme naturelle, avec envie de développer l'affaire	Envie d'entreprendre.. Facteur déclencheur : licenciement de son groupe
Profil du dirigeant : âge, formation, parcours professionnel et autres caractéristiques clés	30 ans Apprentissage, CAP, BP, Bac pro. Travail dans plusieurs entreprises. Resp production d'une entreprise de 25 pers.	48 ans Ingénieur	51 ans BEP Mécanicien monteur, CAP d'électromécanique, CAP de soudeur. 1976 : travail chez un « pisciniste » puis salarié dans trois autres sociétés.	55 ans Fils d'artisan, Formation initiale : CAP de métallerie. Travail dans l'industrie puis formation en chaudronnerie et soudure	50 ans Formation en électricité et électronique Compétences en métallerie acquises par la pratique	49 ans Chimiste organicien de formation, puis travail dans un grand groupe pendant une vingtaine d'années, dont 10 à la tête d'un laboratoire de R&D	60 ans Menuisier de formation	58 ans Etudes de gestion. Fort attachement à sa région d'origine	45 ans CAP électricité	46 ans 3 ans de formation en boucherie charcuterie CAP de balancier, de mécanicien d'entretien et brevet d'électronicien	40 ans Formation electro-mécanique, 18 ans dans la publicité extérieure (responsable patrimoine régional)

2.2 Les profils identitaires des dirigeants de l'échantillon

Le tableau n°2 ci-dessous présente les résultats de notre démarche empirique et indique le positionnement de chacun des artisans, sur les trois pôles du système identitaire.

Tableau n°2 – Le positionnement des artisans sur les trois pôles du système identitaire

Artisan traditionnel ← → Entrepreneur		
Focalisation sur le métier		
Forte	Moyenne	Faible
Georges, Patrick, Gabriel	Alain, Jean-Marc, Henri, Bernard, Didier	Ghislain, Bruno, Jean-Paul
Degré d'ouverture sur l'environnement		
Faible	Moyenne	Fort
	Georges, Patrick, Henri, Gabriel, Jean-Marc	Bernard, Alain, Ghislain, Bruno, Jean-Paul, Didier
Projet d'entreprendre et objectifs stratégiques		
Transmission et/ou cessation d'activité	Maintien	Développement - croissance
Georges, Gabriel	Henri, Jean-Marc ; Patrick,	Bruno, Alain, Ghislain, Bernard, Jean-Paul, Didier

A la lecture de ce tableau, on remarque tout d'abord qu'aucun des dirigeants de notre échantillon ne semble correspondre strictement au profil identitaire de l'artisan traditionnel tel qu'il avait été défini par Picard (2000). En effet, si trois de nos artisans, Georges, Patrick et Gabriel, semblent fortement focalisés sur leur métier, ils se déclarent néanmoins relativement ouverts sur leur environnement, au moins par nécessité et réactivité (figure n°3).

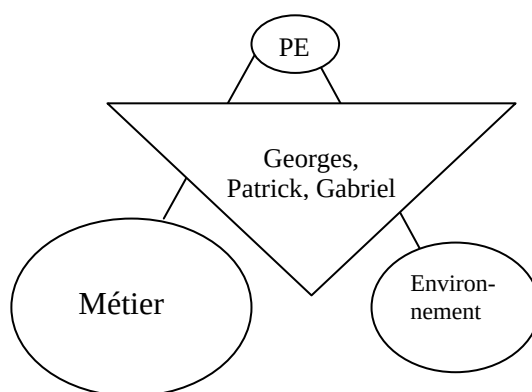


Figure n°3 : Les artisans traditionnels ouverts « par contrainte » sur leur environnement

Voici quelques extraits de leurs interviews qui illustrent leur profil :

Patrick : « Il faut faire attention en matière d'ouverture à l'information : trop d'information tue l'information. Le risque de l'ouverture totale sur l'environnement est de survoler les choses alors que ce qui est important, c'est d'analyser l'information reçue. On reçoit

beaucoup d'informations tous les jours, il faut nécessairement se limiter. Il y a donc un compromis à trouver entre la fermeture et l'ouverture totale. Il ne faut pas louper une information importante, sur les nouveaux produits, les nouveaux types de clientèle. Mais pas non plus essayer de tout analyser. Par exemple, on reçoit des offres de la part des concurrents et des fournisseurs (nouveaux produits) auxquelles il faut accorder de l'importance.

Concernant le savoir faire, il est essentiel dans le métier pour rassurer la clientèle mais également les salariés. Les clients doivent savoir qu'un électricien, et plus largement quelqu'un qui maîtrise le métier, dirige la boîte. Les salariés ont également besoin d'un patron qui connaît bien le métier et assure le soutien technique ».

Georges : *« Globalement, et à mon grand regret, je constate une baisse du niveau de qualification et d'expertise des artisans. La compétence nécessaire est aujourd'hui de savoir programmer des machines numériques. Les salariés n'ont plus le métier dans les mains alors que pour être un bon professionnel, et ensuite utiliser des machines, il faut d'abord savoir faire le travail à la main. En tant qu'artisan, on a un devoir de maintien du savoir faire traditionnel. En plus, la demande de traditionnel existe chez les clients. (...) L'environnement ? On est bien obligé de s'y intéresser : il faut lutter contre les nouvelles normes européennes qui risquent de faire disparaître la menuiserie ancienne, j'ai également envie d'être une entreprise citoyenne qui fait attention à son environnement... »*

Par cette ouverture sur l'environnement, plus grande que dans le cas de « véritables artisans traditionnels », ces trois dirigeants s'éloignent donc quelque peu de ce profil type. Dans notre échantillon, deux autres artisans (Jean-Marc et Henri) se déclarent moyennement ouverts sur leur environnement et pourraient également se rapprocher du profil traditionnel. Cependant, à l'inverse des trois précédents, ils ne sont pas particulièrement focalisés sur leur métier. Les propos qui suivent montrent que pour ces deux individus, le métier importait peu lors de la création de l'entreprise, même si aujourd'hui ces deux dirigeants ont acquis un certain savoir-faire dans leur activité respective.

Jean-Marc : *« Quand on connaît son secteur, on zoome sur ce qui nous intéresse, on n'a pas le temps de fouiller sur Internet toute la journée pour tout approfondir ! Je récolte pas mal d'informations grâce à mes clients qui me réclament des produits qu'ils ont parfois vus ailleurs. Je visite régulièrement les salons professionnels pour repérer les nouveaux produits (équipements de massage, déshumidificateurs de piscines intérieures...) ». Précisons que si Jean-Marc installe aujourd'hui des piscines, c'est parce qu'il a eu l'occasion de travailler dans une entreprise qui avait cette activité, alors qu'au départ il était mécanicien. Cet artisan ne peut donc pas être considéré comme appartenant au profil traditionnel, car son attachement au métier est faible. Il voit son entreprise comme un moyen d'être indépendant et de gagner de l'argent, sans désir de la voir se développer davantage.*

Henri, quant à lui, est un chef d'entreprise comme on en rencontre beaucoup dans les stations de sports d'hivers. Très attaché à son village d'origine, sa motivation première a été de créer une entreprise pour se fournir son propre emploi. Puis, il a diversifié son activité afin de faire face à la saisonnalité de l'activité (il est ainsi passé de la restauration à une activité de traiteur, puis de loueur de meublés). Il a ensuite fait croître sa structure (multiplication des points de vente) pour donner du travail à ses enfants.

Jean-marc et Henri font donc partie d'un deuxième profil que nous avons intitulé « l'artisan travailleur indépendant » (figure n°4). Ici l'activité artisanale n'est qu'un prétexte pour se créer son emploi et le métier de départ importe moins.

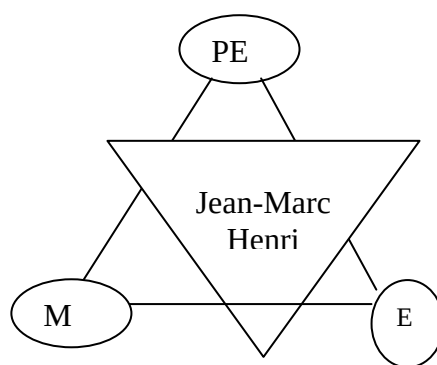


Figure n°4 - L'artisan « travailleur indépendant »

En conséquence, nous l'avons vu, on ne trouve pas dans notre échantillon de représentant du profil traditionnel pur. En revanche, plusieurs artisans semblent se rapprocher du profil « artisan entrepreneur » défini par Picard. C'est notamment le cas de Jean-Paul, Bruno et Ghislain (figure n°5). Le point commun à ces trois artisans est une vigilance très importante par rapport à toute opportunité (et bien sûr menace) présente dans l'environnement et une forte volonté de développer l'entreprise, y compris en s'éloignant du métier d'origine, l'attachement à ce dernier étant peu prononcé.

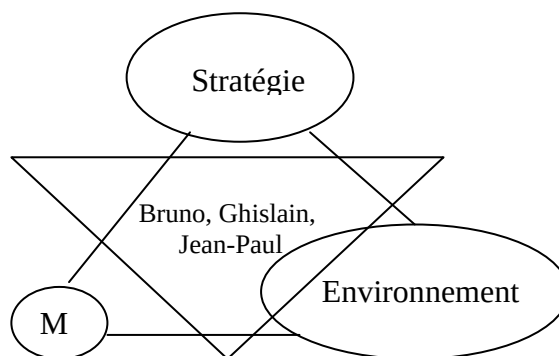


Figure n°5 Les artisans entrepreneurs « classiques »

Bruno : « Lorsque la demande est nationale, et que l'on travaille avec des professionnels qui subissent leur environnement, on le subit également. Dans ce contexte, une ouverture totale par rapport à l'environnement est nécessaire pour pousser l'entreprise. (...) Je suis arrivé dans ce métier par hasard, par le biais d'une opportunité de reprise. J'aurais pu travailler dans toute autre activité qui ne nécessite pas un savoir-faire trop important. Aujourd'hui, ce qui est important, est de développer l'entreprise. J'ai l'intention de racheter des entreprises concurrentes et me diversifier ».

Ghislain : « il faut observer ce qui nous entoure et avoir une vision plus large. J'ai été ambitieux, j'ai investi dans de gros équipements qui nécessitent d'être nourris. Je dois avoir une vision industrielle. La stratégie d'avenir est importante. On peut et on doit mettre en route de nouveaux produits. Il faut savoir anticiper. Même dans notre métier (la taille de pierre), on subit l'influence internationale, car il existe une concurrence d'entreprises

étrangères sur certains marchés. (...) J'ai une vraie passion pour mon métier à l'origine, mais si on veut grossir et se développer, il faut dépasser cet amour du métier ! ».

Jean-Paul : « pour développer cette entreprise que je viens de reprendre et dont j'ai découvert le métier, je mise sur trois leviers : l'export, l'innovation et la diversification. Il est donc évident que je suis à l'affût dans l'environnement de toute opportunité de marché, tant technologique que concurrentielle ».

Enfin, pour terminer la description et l'analyse des profils identitaires présents dans notre échantillon, trois artisans, Alain, Didier et Bernard, semblent se rapprocher du profil d'artisan entrepreneur, mais tout en conservant une certaine focalisation sur le métier, qui leur paraît indispensable (figure n°6). Ces artisans sont donc à l'affût de nouvelles opportunités de développement, mais estiment que celles-ci doivent se faire à partir du savoir-faire de l'entreprise. Pour eux, il est important que le dirigeant d'une entreprise artisanale maîtrise un métier. Ils considèrent par exemple être les seuls à pouvoir résoudre certains problèmes techniques. On retrouve ici le caractère centralisateur du dirigeant de TPE mentionné dans de nombreuses études (Torrès, 2003).

Bernard : « En tant que sous-traitant avec 25 salariés, je dois être ouvert sur l'extérieur. Un travail est à faire en amont, il faut prospecter, s'intéresser à des niches et suivre les évolutions dans le métier. Par exemple, si la fabrication des machines outils revient sur le territoire français (les délocalisations entraînent des problèmes de délai, de volume minimum, de turnover des salariés et en outre les prix augmentent), cela représentera des marchés pour moi. Je me tiens donc à l'affût de ces tendances. Pour pouvoir surveiller l'environnement, j'ai délégué une partie de mon travail à deux cadres, piliers de l'entreprise. Je suis là pour contrôler, avoir les remontées d'information, car il faut quand même être au courant de ce qui se passe. Cela dit, le savoir faire est présent quand même, et il faut le conserver ».

Alain : « en matière de savoir-faire, le patron est le chef d'orchestre, il a un rôle important : il doit tout savoir. On peut donc déléguer, mais il faut être informé de tout. Nos salariés peuvent faire des boulettes, il faut alors pouvoir les identifier pour intervenir, si nécessaire, chez le client, et soutenir son équipe. Pour ce qui est de la relation à l'environnement, il faut rester en permanence ouvert sur l'environnement : rechercher de nouveaux projets de développement, innover. Mais on est limité par le temps et l'argent à y consacrer ».

Didier : « en ce qui concerne l'environnement, on ne peut pas ne pas être concerné par ce qui se passe autour de nous...notamment dans notre métier, chez nos clients et nos fournisseurs. Etre chef d'entreprise n'apporte pas forcément l'autonomie recherchée : l'autonomie est un leurre car on est toujours dépendant des banques, de l'administration, des clients...Pour ce qui est de la croissance, mon objectif a toujours été de grossir mais dans la même activité (pour pouvoir par exemple être moins dépendant en matière d'approvisionnements) et surtout de maîtriser cette croissance. Quand on a toujours entendu : faut aller doucement, faut faire attention...en tant que chef d'entreprise on s'auto limite, c'est une question d'éducation et de mentalité. Dans ce contexte, la croissance externe apparaît alors comme risquée, mais moins risquée si l'entreprise achetée est dans la même activité et à proximité géographique ».

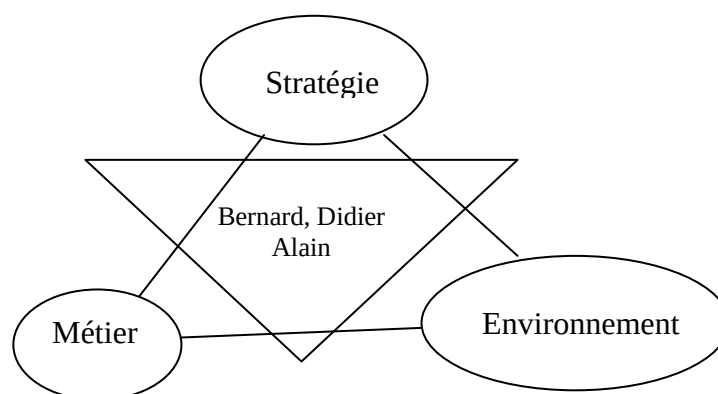


Figure n°6 : Les artisans entrepreneurs
dont l'ambition est fondée sur un savoir-faire maîtrisé

En définitive, à l'issue de cette démarche empirique, le premier résultat qu'il convient de mettre en avant est le fait qu'aucun des onze artisans de l'échantillon ne correspond parfaitement au profil de l'artisan traditionnel identifié dans l'étude de Picard (2000). Le second résultat concerne le fait que la majorité des profils identitaires étudiés comportent des caractéristiques identitaires de l'artisan entrepreneur et se rapprochent davantage de ce type que de l'artisan traditionnel (figure n°7).

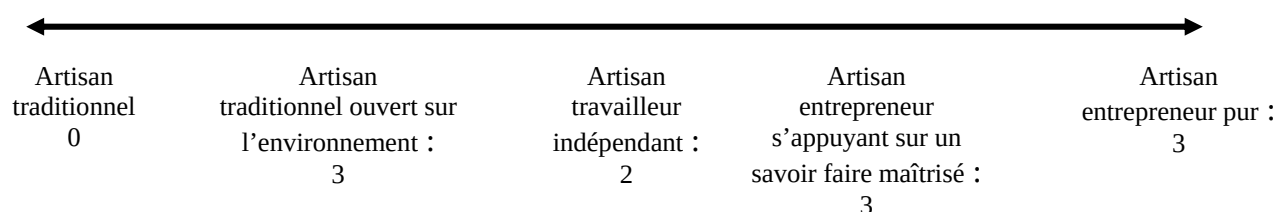


Figure n°7 : Le continuum des profils identifiés

Ces résultats pourraient bien sûr être biaisés, dans la mesure où la procédure de sélection des entreprises de notre échantillon (sur la base de contacts fournis par les Chambres de Métiers et du volontariat des chefs d'entreprises contactés) pourrait nous avoir conduit à une sur-représentation d'un profil particulier. Cela dit, dans un contexte d'évolution rapide des activités économiques, et au regard du discours des dirigeants de notre échantillon, ces résultats laissent également entrevoir la possibilité que le modèle de l'artisan traditionnel ne soit plus aussi représentatif du Secteur des Métiers qu'à une époque et que ce secteur, considéré parfois comme un « refuge », vive actuellement une mutation identitaire. C'est ce qu'envisage la partie suivante.

2.3 – Les facteurs explicatifs de l'évolution de l'identité artisanale

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine d'une évolution progressive de l'identité des artisans. Nous ne prétendons pas ici les identifier de façon exhaustive. Cependant, l'analyse de nos 11 cas permet d'en dégager un certain nombre, qui impactent les trois pôles du modèle

identitaire de l'artisan traditionnel : une plus faible focalisation sur le métier, une plus grande ouverture sur l'environnement et l'élaboration d'objectifs stratégiques plus ambitieux.

Tout d'abord, l'évolution de l'environnement concurrentiel dans de nombreux métiers, et en particulier la mondialisation de la concurrence, bouleverse les conditions d'activité des TPE artisanales. Dans les activités de sous-traitance (la mécanique par exemple), les mouvements de concentration des capitaux et des unités de production, les délocalisations, ou encore l'externalisation modifient les relations entre TPE artisanales et donneurs d'ordres et portent en eux à la fois des menaces (la perte de certains clients, le respect de conditions commerciales ou de production plus contraignantes...) et des opportunités (accès à de nouveaux marchés, augmentation du volume de commandes...). Cette mondialisation introduit de fait l'obligation pour l'artisan de s'ouvrir davantage sur son environnement (Favre-Bonté et Thévenard-Puthod, 2006), relativise l'importance du savoir-faire et amène les dirigeants à faire évoluer leur projet d'entreprendre : investir pour rester compétitifs en termes de prix (Ghislain), accompagner les clients à l'international (Bernard), diversifier sa clientèle pour réduire les pressions et faire face aux délocalisations (Bernard, Alain)...

Ensuite, le progrès technologique est aussi source de remise en cause pour l'artisanat, en générant de nouvelles matières, de nouvelles demandes, de nouvelles façons de travailler (Alain, Georges, Didier) ou simplement en permettant la baisse des coûts de production et des prix de vente, avivant du même coup la concurrence. L'arrivée des machines à commande numérique a, par exemple, révolutionné le métier de certains artisans (d'un savoir faire manuel, on passe à la programmation de machines), qui, de fait, deviennent moins focalisés sur le métier. Les nouvelles générations de jeunes, formées sur ces outils, auront vraisemblablement un profil différent de celui de l'apprenti traditionnel. L'investissement dans de telles machines étant particulièrement lourd, les artisans doivent réfléchir à de nouveaux débouchés pour le rentabiliser (cas de Ghislain). En outre, le volume de fabrication réalisable par ces nouveaux outils de production permet également d'envisager d'attaquer de nouveaux marchés, autrefois réservés à des structures de tailles plus importantes.

Les mutations sociologiques, culturelles et sociétales modèlent également l'écosystème général dans lequel s'insère l'artisanat et créent de nouvelles conditions d'exercice des activités, voire de nouvelles activités. Par exemple, la valorisation de la création d'entreprise (voie d'accomplissement personnel, de contribution individuelle à la croissance et à l'effort économique collectif ou tout simplement moyen de créer son propre emploi) et de la « société du service » couplée avec une certaine défiance vis à vis de la grande entreprise, semblent générer aujourd'hui l'arrivée de nouveaux créateurs ou entrepreneurs attirés par l'image de « secteur refuge » que semble conserver à leurs yeux l'artisanat (exemple de Jean-Marc et la création de son entreprise spécialisée dans l'installation de piscine, secteur d'activité porteur mais pourtant éloigné de son métier d'origine). C'est ainsi qu'en matière de création *ex nihilo*, la proportion de nouveaux artisans ayant suivi le cheminement classique de l'artisanat (apprenti-compagnon ou salarié-chef d'entreprise) diminue (APCE, 2000). Mais ces mutations sociologiques se traduisent également par une désaffection des jeunes pour les formations artisanales. Les métiers techniques étant souvent peu valorisés, de nombreux secteurs connaissent une pénurie de main d'œuvre (BTP, Mécanique...). Les dirigeants d'entreprises artisanales, ne pouvant embaucher de nouveaux salariés, se voient contraints de réfléchir à d'autres solutions pour se développer. Ce manque de main d'œuvre les pousse parfois à se diversifier (Alain) ou à mécaniser une partie de la production (Alain, Ghislain). Ajoutons à cela que, selon certains de nos artisans (Didier, Jean Paul), « *la société actuelle pousse à la performance* » et les oblige à « *faire toujours mieux en termes de chiffre d'affaires* ».

Par ailleurs, dans le cadre de leurs missions d'assistance, les Chambres de Métiers proposent à leurs ressortissants de nombreuses formations et modalités d'accompagnement, dans des

domaines tels que la gestion de la qualité, l'organisation, l'appui à la modernisation, la mise aux normes, l'exportation... Là encore, on peut faire l'hypothèse que ces actions contribuent à rapprocher la gestion des TPE artisanales de celle des autres formes d'entreprises, modifiant alors leur trajectoire identitaire.

Enfin, les opérations de reprise sont elles aussi en partie responsable de cette évolution de l'identité artisanale. La démographie des dirigeants d'entreprises artisanales fait en effet qu'il existe un très grand nombre d'entreprises à transmettre en France. Or on constate un recul de la transmission familiale au profit de la reprise par un tiers extérieur (Thévenard-Puthod et Picard, 2004 et 2006). Face au déficit de repreneurs potentiels au sein même de l'artisanat, on voit arriver à la tête d'entreprises artisanales de nouveaux dirigeants, extérieurs au Secteur, avec des motivations, des objectifs et des compétences (techniques et managériales) souvent très différentes de celles de l'artisanat traditionnel. Dans notre échantillon, c'est notamment le cas de Bruno, qui travaillait auparavant dans la vente d'espaces publicitaires, et de Jean-Paul, qui était responsable d'un laboratoire R&D d'une grande entreprise. Forts de leur formation et de leur expérience professionnelle au sein d'entreprises de tailles plus importantes, ces nouveaux dirigeants ont en général des ambitions de développement bien supérieures à celles d'un dirigeant traditionnel. Ce mouvement ne cessant de s'intensifier, on peut légitimement penser qu'une proportion de plus en plus importante de TPE artisanales va connaître une transformation identique.

En définitive, le système identitaire identifié par Picard (2000) est donc bien évolutif. Les pôles peuvent se déformer dans le temps, sous les pressions exercées par l'environnement et l'évolution du profil du dirigeant (maturité, expérience). Le cas de Ghislain (encadré n°1) illustre une certaine forme d'évolution identitaire (il peut en exister d'autres). Chez cet artisan, au profil originel traditionnel (G1), c'est la pression de conditions environnementales défavorables qui l'a entraîné dans la mise en œuvre de projets de plus en plus ambitieux (effet boule de neige). C'est également son profil (homme jeune au tempérament dynamique, qui acquiert progressivement de la maturité, de l'expérience et de l'assurance) qui l'a fait passer de choix plutôt réactifs dans un premier temps à un véritable comportement proactif. Il est aujourd'hui devenu un artisan entrepreneur (G2).

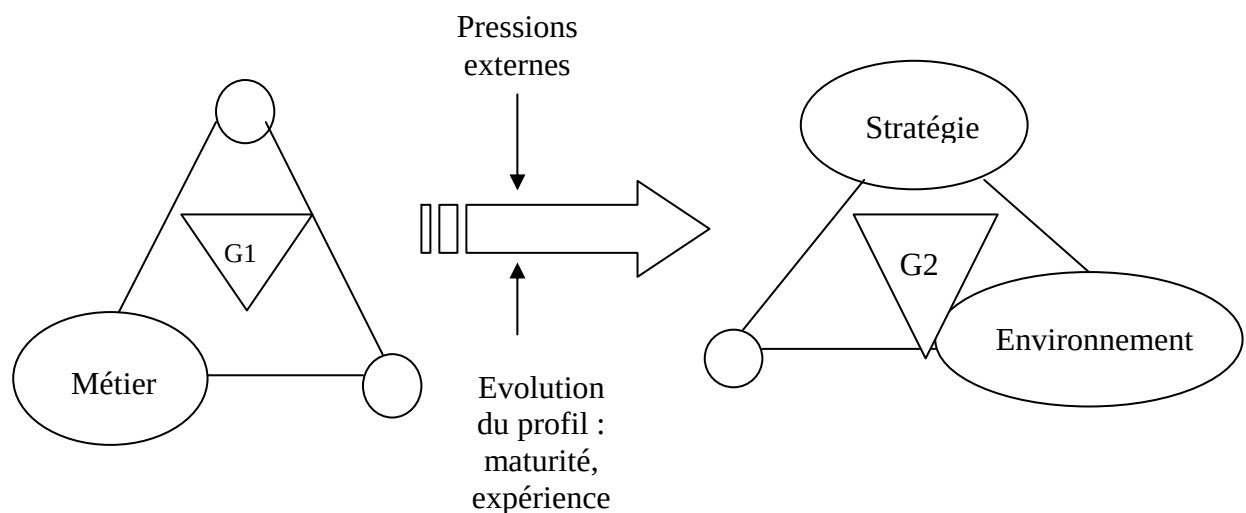


Figure n°8 : l'évolution du système identitaire de Ghislain

Encadré n°1 : Un cas d'évolution identitaire

Au départ, Ghislain avait plutôt un profil d'artisan traditionnel. Il était titulaire d'une formation classique par apprentissage et a travaillé pendant plusieurs années dans la pierre avant d'avoir envie, à 25 ans de devenir son propre patron. Désireux d'exercer le métier qu'il aime, la taille de pierre, conçue comme une véritable passion, mais frileux à l'égard d'une création ex nihilo, il va reprendre une entreprise. Il se décrit alors *comme un dirigeant jeune et volontaire, avec du tempérament mais une aversion forte pour le risque*. Confronté à un manque de salarier dans son métier, il va d'abord acheter une machine à commande numérique, tout en souffrant de ce choix (« *il est difficile de devoir remplacer des salariés par une machine, à la fois pour le côté social et pour la perte du savoir-faire* »). Puis, afin de rentabiliser cet investissement lourd, il va chercher de nouveaux débouchés. Dans cette optique, il embauche une commerciale qui renforce la prospection et il multiplie la publicité. En même temps, il constate qu'il peut désormais répondre à des appels d'offre pour des marchés autrefois réservés à des structures plus grosses. Ce volume de production soulève de nouveaux problèmes : il estime ainsi préférable de ne plus être dépendant d'un fournisseur et d'avoir sa propre carrière pour alimenter la machine. Ainsi, de fil en aiguille, Ghislain s'est transformé en véritable entrepreneur. Il dirige aujourd'hui deux structures (l'une résultant de l'évolution décrite ci-dessus et une autre qu'il a créée plus récemment au sein de laquelle on n'effectue que des ouvrages d'arts...) et est capable de déclarer que *le métier n'est plus important !*

En ce qui concerne le poids relatif des déterminants du processus d'évolution identitaire et dans le prolongement de l'illustration précédente, il semble raisonnable d'adopter une position intermédiaire entre déterminisme environnemental et volontarisme managérial et de plaider pour une explication théorique contingente. En d'autres termes, il s'agit de considérer comme contingents et non antinomiques, l'influence de l'environnement et celle de l'artisan - chef d'entreprise. Cela, alors même que la littérature sur l'artisanat (Julien et Marchesnay, 1988 ; Auvolat, 1990), et plus largement sur les TPE, tend à privilégier la dépendance vis à vis de l'environnement. En effet, l'importance du rôle du dirigeant dans le fonctionnement du système de gestion des TPE, ainsi que les caractéristiques spécifiques de l'artisan chef d'entreprise, permettent aussi de défendre une explication plus «volontariste» de l'évolution. Le développement rapide de certaines entreprises artisanales dans des activités à faible croissance du marché (boulangerie, boucherie...) ou, à l'inverse, le maintien de petites structures «traditionnelles» dans des activités et des métiers en mutation permanente (habillement, bâtiment, décolletage...) illustrent à leur tour cette hypothèse (Auvolat, 1991). Le processus de modification du système identitaire de l'entreprise artisanale admet donc des ressorts internes et externes agissant simultanément, ce qui laisse une large palette de possibilités en matière de dosage de leur influence respective.

CONCLUSION

En conclusion, on rappellera tout d'abord qu'il s'agissait ici, au travers d'une démarche originale, d'enrichir la connaissance et la compréhension du profil des chefs d'entreprises artisanales. Pour cela, nous avons cherché à rapprocher les caractéristiques empiriques de dirigeants d'entreprises artisanales (observées dans le cadre d'une étude qualitative) d'une approche identitaire de l'artisanat et de la représentation identitaire de l'entreprise artisanale (validée dans le cadre d'une étude quantitative antérieure).

Les résultats exposés montrent qu'au-delà de la diversité attendue (sur onze entreprises, quatre profils différents ont ainsi été identifiés), le Secteur des Métiers possède en son sein

des dirigeants plus proches de l'entrepreneur que ne le laisse supposer « l'idéal-type artisanal » communément admis. Si la méthodologie utilisée présente des biais certains, elle laisse néanmoins entrevoir une évolution des profils des artisans vers des modèles plus entrepreneuriaux que traditionnels.

Cette étude présente par conséquent un intérêt pratique ou managérial. Elle ouvre notamment sur la double nécessité de la gestion de l'identité artisanale, pour l'institution et les instances représentatives du Secteur des Métiers, et de la gestion de leur propre identité, pour chacune des entreprises appartenant à cet ensemble institutionnel. En effet, au regard de tous les éléments identifiés, il semblerait que l'artisanat soit actuellement à une étape charnière de son histoire au cours de laquelle son identité tend à se diluer. Devant son incapacité relative à se reproduire à l'identique, ne serait-ce que quantitativement, le Secteur des Métiers doit gérer son ouverture sur de nouveaux métiers, nouveaux dirigeants et nouveaux salariés. De même, à l'intérieur de chaque TPE artisanale, face à l'évolution des conditions concurrentielles et d'exercice du métier, les artisans doivent gérer « l'éloignement du métier » qu'elle engendre.

Sur le plan théorique, la lecture identitaire de l'évolution de chaque TPE artisanale que nous proposons attribue aux acteurs, mais aussi à leur environnement, un rôle non négligeable dans la transformation identitaire. Ainsi dans un environnement macroéconomique donné, l'évolution de chaque TPE artisanale n'est pas seulement la résultante de modifications « exogènes » dans la manière d'exercer son métier ou des actions menées par son institution de tutelle, mais également la résultante des choix autonomes des acteurs en tant qu'entrepreneurs.

Dans ce contexte, la question d'une « crise de l'identité professionnelle », telle que Dubar (2007) la pose, se trouve également d'actualité dans l'artisanat. En effet, si comme cela semble être le cas, les formes antérieures d'identification à des collectifs (métiers, corporations, institution) ou à des rôles établis (chef d'entreprise garant du savoir-faire et de sa transmission) sont devenues problématiques, alors peuvent se développer ce que Dubar appelle « des identités de réseau » (ce que Sainsaulieu qualifiait de « modèle affinitaire »). L'identité artisanale pourrait se morceler au profit d'un ensemble de « micro identités » fondées sur des relations souvent éphémères, affectives, très personnalisés entre quelques artisans ou entreprises artisanales organisés en réseaux. Selon Dubar, il s'agit d'une forme tournée vers la « réalisation de soi », l'épanouissement individuel, dans un contexte de forte compétition, bref, d'une fuite vers l'individualisation au détriment du collectif.

En termes de prolongements, ces premiers résultats ouvrent sur trois pistes de recherche principales. Tout d'abord, la réalisation d'une étude quantitative (sur un échantillon représentatif de l'artisanat français) validerait l'évolution pressentie de l'identité artisanale et quantifierait le poids respectif de chaque profil identitaire. Ensuite, la conduite d'études de cas longitudinales permettrait de mieux cerner la transformation d'un système identitaire dans le temps et de mesurer l'impact des forces qui s'exercent sur lui. Enfin, une future recherche pourrait s'intéresser davantage aux identités de réseau présentes dans l'artisanat.

BIBLIOGRAPHIE

- ARREGLE J.L. (1995), «Le savoir et l'approche ressource based : une ressource et une compétence», *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, n° 105, pp. 84 - 94.
- AUVOLAT M. , LAVIGNE M. , MAYERE A. (1985), *L'artisanat en France, réflexion générale et prospective*, La Documentation Française.
- AUVOLAT M. (1990), « Etudes et recherches sur l'artisanat : analyse de la production des années 80 », IRPEACS-CNRS , Ministère du Commerce et de l'Artisanat , Direction de l'Artisanat.

- ABRIC J.C., MARDELLA R. (1983), *Les représentations sociales de l'artisan et de l'artisanat*, GIFRESH/CEPAM, Paris.
- APCE (2000), *La reprise vaut la peine qu'on s'en préoccupe*. Site du Ministère de l'Economie et des finances.
- BAUER M., (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterEditions.
- D'IRIBARNE P. (1983), Crise de l'identité moderne, *Futuribles*, Janvier.
- D'IRIBARNE P. (1989), « *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales* » Editions du Seuil.
- DUBAR C. (1994), « *Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel* », *Traité de sociologie de travail*, Bruxelles, De Boeck.
- DUBAR C. (2007), *La crise des identités- L'interprétation d'une mutation*. 2e édition. Presses Universitaires de France, Paris.
- ERIKSON E. (1972), *Adolescence et crise, la quête de l'identité*, Flammarion, Paris, in BARTHE N., (1995), « Identité personnelle, identité d'entreprise : deux concepts à la base du management stratégique », *Economies et sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 21, p. 233-247.
- FAVRE-BONTE V. ET C. THEVENARD-PUTHOD (2006), « La cession à un groupe : quelles conséquences pour une PMI sous-traitante du secteur automobile ? », *Revue Internationale PME*, Vol 19 n°2.
- GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France,
- HLADY-RISPAL, M., (2002), *Les études de cas, application à la recherche en gestion*. Collection Perspectives marketing, DeBoeck Editions
- HOFFSTETER C., RAMANANTSOA B. (1981), «La maîtrise de l'identité par la gestion du processus de focalisation : une nouvelle donnée stratégique ?», *Direction et Gestion*, n° 4, pp. 19 - 33.
- HUBERT T. (2004), « Artisans qui êtes-vous ? », *Le monde des artisans*, Juillet – Août.
- JACOBSON E. (1975), *Le soi et le monde objectif*, Presses Universitaires de France, Paris, in BARTHE N. (1995), « Identité personnelle, identité d'entreprise : deux concepts à la base du management stratégique », *Economies et sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 21, p. 233-247.
- JAOUEN ET TORRES (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès Lavoisier, Londres.
- JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1988), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Vuibert, Gestion.
- JULIEN P.A. (2000); *The state of the art in small business and entrepreneurship*, 2ème édition, Brockfield, Ashgate.
- LALLEMENT M. (2006), « Transformation des relations du travail et nouvelles formes d'action politique » in P.D. Culpepper, P. Hall, B. Palier, *La France en mutation 1980-2005*, Paris Presses de Science Po.,
- LARCON J.P., REITTER R. (1979), «L'identité de l'entreprise, un facteur-clé de sa survie», *Direction et Gestion*, n° 3, pp. 11 - 16.
- LARCON J.P., REITTER R. (1979), *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan.
- MARCH J.G., (1988), *Décisions et organisations*, Les Editions d'organisation.
- MARCHESNAY M. (2003) ; « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin, p 107118.
- MEAD G.M. (1934), *L'esprit, le soi et la société*, Presses Universitaires de France, Paris, in BARTHE N., (1995), « Identité personnelle, identité d'entreprise : deux concepts à la base du management stratégique », *Economies et sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 21, p. 233-247.
- MUCCHIELLI A. (1992), *L'identité*, Presses Universitaires de France.
- PICARD C. (2000), La dynamique d'évolution de l'entreprise artisanale à la PME : une analyse en termes de changement d'identité , Thèse de doctorat, Université de Savoie, Janvier.
- PICARD C. (2006), « La représentation identitaire de la TPE artisanale », *Revue Internationale PME*, n° Spécial sur l'artisanat, vol 19, N° 3-4, pp.13 - 49
- POLGE M. (2006), « Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence : Le cas d'un Club des Dirigeants artisans », Fribourg, 8ème CIFEPM, Octobre
- REIX R. (1995), «Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise», *Revue Française de Gestion*, n° 105, Septembre-Octobre, pp. 17 - 28.
- ROJOT J., BERGMANN A. (1989), *Comportement et organisation*, Vuibert, Gestion.

- SAINSAULIEU R. (1985), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1985 (1e éd., 1977).
- SAPORTA B. (1989), « Stratégie des petites et moyennes entreprises », *Encyclopédie de Gestion, Economica*, p. 2729-2754.
- SMITH N.R. (1967), « The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company », *Bureau of Business and Economic Research*, Michigan State University.
- THEVENARD-PUTHOD C., PICARD C. (2004), « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », *Revue Internationale des PME*, volume 17, N° 2, pages 94 à 121.
- THEVENARD-PUTHOD, C. PICARD, C. (2006), « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », *Direction et Gestion, La revue des sciences de gestion*, N°216, Mai - Juin.
- TORRES O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité » *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin, p 119-138.
- WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R. (1975), *Changement, paradoxes et psychothérapie*, Editions du Seuil.
- WEBER M. (1920), *Economie et société*, Plon, réédité en 1971.
- WEICK K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Mc Graw Hill.
- WINTER, S.G. (1987), « Knowledge and competence as strategy assets », in *The competitive challenge*, édité par D. Teece, Ballinger.
- ZARCA B. (1986), « L'artisanat et ses valeurs : une légitimité remise en cause », *Consommation et mode de vie, CREDOC*, Novembre.
- ZARCA B. (1986), *L'artisanat français, du métier traditionnel au groupe social*, Economica.
- ZUCKER L.G. (1986), « Production of trust : institutional sources of economic structure », *Research in organizational behavior*, n° 8.