

Éditorial

Colette Fourcade and Marion Polge

Volume 19, Number 3-4, 2006

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008499ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008499ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Fourcade, C. & Polge, M. (2006). Éditorial. *Revue internationale P.M.E.*, 19(3-4), 7–11. <https://doi.org/10.7202/1008499ar>

Diversité des TPE de métier : entre tradition et modernité

Les entreprises de petite taille sont caractérisées à la fois par le rôle central joué par leur dirigeant et par une insertion dans l'environnement dominée, voire fragilisée par des relations de proximité: cette assertion est bien connue. En revanche, la relation au métier apparaît plus difficile à cerner.

Et d'abord, qu'entend-on par « métier » ? Le président du directoire d'une multinationale parle ainsi des cinq métiers de son groupe. Dans le même temps, le chef d'une toute petite entreprise de peinture inscrit avec fierté la mention artisan en son métier en tête de ses courriers. Le terme de métier serait-il alors polysémique ?

En fait, la relation au métier apparaît comme une variable fortement contingente. La nature de l'activité, les choix d'orientation, ouvrent sur un paysage d'entreprises extrêmement éclectique. On pourrait ainsi distinguer les entreprises de métier des entreprises de marché. Les premières construisent leur trajectoire stratégique autour de la maîtrise d'un savoir-faire tandis que les secondes font évoluer leur activité selon les marchés qu'elles ciblent.

*En France, les entreprises de métier sont essentiellement rassemblées dans le secteur de l'**Artisanat** et inscrites à un registre spécial¹ qui abrite plus de 250 métiers. Elles peuvent ainsi bénéficier de structures d'accompagnement et de formation adaptées aux aspirations de leurs dirigeants. Cette distinction institutionnelle se traduit également dans les actes: les choix stratégiques sont fondés sur un mix entre les connaissances liées à la fidélité au métier, les compétences issues du savoir-faire et un comportement reflétant le savoir-être.*

Au-delà des frontières françaises, le terme « artisanat » ne revêt pas exactement le même sens du fait de l'absence de structures officielles, mais les entreprises de « métier » présentent des caractéristiques organisationnelles et comportementales similaires aux entreprises françaises répertoriées comme artisanales. Il est vrai que l'observation de ces très nombreuses petites entreprises est d'autant plus délicate à mener que n'existent ni outils institutionnels de repérage, ni modalités particulières d'accompagnement.

-
1. Registre tenu, en France, par les Chambres de métiers, distinct de celui relevant des Chambres de commerce et d'industrie.

La dimension internationale de la RIPME nous conduit donc à retenir la notion de « métier » plutôt que celle d'« artisanat ». Il nous est dès lors loisible d'amorcer une réflexion sur les problématiques stratégiques et sur leurs modes opératoires : nous éliminons ainsi d'éventuelles contraintes de périmètre géographique délimité et/ou de définition par trop restrictive de la dimension des entreprises.

Ce numéro thématique rassemble cinq articles et deux notes de recherche qui proposent de réfléchir sur les deux logiques que nous estimons particulières aux entreprises de métier : la logique d'action, qui exprime le comportement du dirigeant, et la logique de relations, qui explique les liens de l'entreprise avec ses environnements.

*La logique du dirigeant de l'entreprise de métier est fondée simultanément sur l'isolement et sur l'encastrement. L'isolement contraint le processus de décision du dirigeant : celui-ci fait ses choix seul en dernier ressort, selon ses aspirations personnelles, selon la représentation qu'il se fait de son entreprise, mais aussi selon la perception ressentie du rôle qu'il y assume. L'encastrement détermine les caractéristiques de l'**identité** du dirigeant en tant « qu'homme de métier », autrement dit artisan : ses décisions s'appuient sur les valeurs d'appartenance au métier qui fondent un capital social et professionnel commun.*

*La logique de relations s'appuie sur la personnalisation relationnelle : le dirigeant (et/ou son collaborateur le plus proche) incarne l'unicité de la prestation. Le terme de « fabrication artisanale » vise à valoriser l'idée qu'un savoir-faire, un « tour de main » incorporé au produit offert par l'entreprise de métier en fait un produit-service répondant à une attente particulière et singulière² du client. Ce besoin, mais aussi cette exigence de proximité relationnelle, incite le dirigeant à construire un **territoire** stratégique organisé autour des relations tissées au fil du temps avec ses environnements.*

L'identité créatrice de la logique d'action

Deux contributions s'intéressent à ce thème en s'interrogeant sur les fondements des trajectoires stratégiques des entreprises artisanales.

Le premier article est proposé par Christian Picard ; il mobilise la métaphore identitaire issue des travaux de J.P. Larçon et R. Reitter pour proposer un « idéal-type » du système identitaire artisanal. En attribuant au profil du dirigeant la place de variable centrale, l'auteur propose deux profils concurrents : l'artisan et l'entrepreneur. Une étude quantitative menée auprès de

2. Au sens retenu par Michel Marchesnay, dans L.J. Filion (dir.), *Management et post-management des PME*, à paraître.

346 entreprises de métier en Haute-Savoie (France) permet de tester les hypothèses formulées quant à un clivage dichotomique opposant les systèmes identitaires correspondant aux deux profils dégagés. Trois dimensions déterminent le tracé des configurations types respectives artisan/entrepreneur: la perception de l'environnement, les objectifs stratégiques et le projet d'entreprendre et la perception du métier.

Katia Richomme-Huet offre une interprétation des stratégies artisanales à travers les trajectoires professionnelles des dirigeants. Son analyse se fonde sur l'étude de 24 entreprises ayant fait l'objet d'une transmission ou d'une reprise. Quatre parcours sont ainsi dégagés.

Les artisans traditionnels de succession (ATS) travaillent dans le but de transmettre une mémoire d'entreprise. Tout comme les artisans traditionnels de promotion sociale (ATPS), ils valorisent une entreprise d'envergure familiale qu'ils cherchent à pérenniser. Mais les deux trajectoires se distinguent par la relation entre le dirigeant et l'entreprise: les premiers portent le projet de la famille tout entière alors que les seconds s'y confondent en recherchant une valorisation personnelle.

Plus rares, les artisans d'installation en logique entrepreneuriale et en logique d'insertion sociale (AILE et AILIS) se distinguent par leur désir d'indépendance. Leur finalité respective est toutefois différente: alors que la logique entrepreneuriale est synonyme pour les AILE de création, de valorisation de leur potentiel, la logique d'insertion sociale vise plus modérément à assurer la survie d'une expérience entrepreneuriale.

Le territoire créateur de la logique de relations

Sur son territoire d'action, le dirigeant repère, choisit et approche les partenaires ou les confrères qui peuvent exercer une influence sur son entreprise. Cet espace géographique, relationnel ou culturel, constitue le creuset du maillage entre les acteurs qui gravitent autour de l'entreprise. Cette caractéristique n'est d'ailleurs pas propre à l'entreprise artisanale mais à l'ensemble des TPE. En revanche, la dimension artisanale oriente les choix vers des partenaires fidèles aux mêmes valeurs de métier, à la même conception de la relation à l'autre. Le dirigeant recherche des collaborations, voire des associations dans lesquelles il pourra partager ses perspectives de travail.

Cette particularité concerne l'ensemble des dimensions environnementales: les acteurs institutionnels, les confrères, les partenaires ou encore les clients. Deux articles de ce numéro spécial se penchent sur cette question: le premier, rédigé par Jean-Claude Pacitto et Pierre-André Julien, aborde l'ana-

lyse du comportement marketing dans son ensemble et plus précisément celle des relations clients; le second, dû à la plume d'Annabelle Jaouen, étudie les relations d'alliances stratégiques entre entreprises artisanales.

Jean-Claude Pacitto et Pierre-André Julien ont réalisé une enquête conséquente auprès de dirigeants d'entreprises artisanales afin de préciser la nature de la démarche commerciale mise en place et, d'une manière plus générale, de situer le type de rapports entretenus avec les acteurs présents sur le marché. Ils mettent en évidence des profils de dirigeants en relation avec le comportement commercial, d'où ils tirent plusieurs conclusions intéressantes quant à la nature de la démarche marketing pour ces entreprises. Plus particulièrement, le marketing dans sa conception classique ne semble pas indispensable à la réussite de l'entreprise, même si le comportement commercial varie avec le profil du dirigeant. Dans une perspective plus globale, il apparaît que l'attention portée à « une connaissance intime du client » s'inscrit bien plus dans un comportement stratégique de mobilisation des ressources environnementales que dans la mise en place d'une démarche marketing particulière.

La contribution d'Annabelle Jaouen pose la question de la spécificité et des apports des alliances stratégiques pour les TPE artisanales. Elle aboutit à des configurations d'alliances distinguant les alliances orientées « métier » (mise en commun de ressources) des alliances orientées « produit » (élargissement de prestation). La véritable particularité des entreprises artisanales est à rechercher dans la nature informelle des liens et dans la forte logique d'entraide qui conduit les dirigeants à agir dans la confiance.

Ces deux articles explorent la nature des liens selon les partenaires, alors que la note de recherche de Carole Marti nous amène à réfléchir directement sur le lien relationnel et le transfert de connaissances. L'enquête qu'elle a réalisée sur un site Internet d'échange d'informations lui permet d'expliquer le rôle des liens faibles au sens de Granovetter³, dans la construction de réseaux sociaux et dans la capacité d'innovation des artisans.

Perspectives...

Ce numéro vise à brosser un tableau des comportements stratégiques des entreprises artisanales. Ce recueil est nécessairement incomplet, car il faut souligner tant le caractère récent de la recherche en ce domaine que les profondes mutations qui touchent actuellement le secteur des entreprises de métier. Mais il permettra, du moins nous l'espérons, une meilleure compréhension

3. M. Granovetter (2000), *Le marché autrement : les réseaux dans l'économie*, Paris, Desclée de Brouwer.

des particularités des entreprises artisanales à l'intérieur du champ des PME, ainsi que leurs apports à la diversité du paysage économique. Parmi les particularités, la note de recherche proposée par Christine Demen-Meier offre une analyse à la fois sectorielle et territoriale qui n'a pas été abordée par les autres contributions. Elle soutient l'idée que les entreprises artisanales suisses de la restauration développent des stratégies congruentes. L'intérêt de ce travail consiste, au-delà de la réflexion sur un concept ou un critère donné, à s'attacher plutôt au comportement stratégique global. L'auteure ouvre ainsi une nouvelle voie à explorer en posant la dimension territoriale et la spécificité sectorielle comme vecteurs de la logique d'action.

Ce numéro se termine avec un article hors thème qui aborde la question de la gouvernance des PME et des TPE belges. Karine Cerrada et Frank Janssen y étudient les problèmes soulevés par le code belge de la gouvernance. Les entreprises artisanales traditionnelles ne sont pas actuellement concernées, mais la lecture de ces auteurs conduit à s'interroger sur la configuration de l'entreprise artisanale de demain, entre la tradition du savoir-faire et les innovations organisationnelles et décisionnelles.

Pour conclure, on peut dire que si l'artisanat paraît offrir un champ de recherche prometteur, les contributions de ce numéro spécial nourrissent la réflexion quant à la place de l'entreprise de métier dans les recherches à venir. D'objet d'observation, comme la qualifie Christian Picard, accèdera-t-elle au statut épistémologique d'objet de recherche? Encastrée socialement, située institutionnellement et ancrée territorialement, la TPE de métier nourrira sans doute nombre d'approches tant théoriques que pragmatiques. C'est en tout cas, à l'issue de ces propos d'étape, le souhait que nous formulons.

*Colette Fourcade et Marion Polge
ERFI, Université de Montpellier I
Rédactrices en chef invitées*