



**HAL**  
open science

# **SPECIFICITES DE LA PETITE ENTREPRISE ET EFFETS SOCIO-ECONOMIQUES DE SON ANCRAGE TERRITORIAL : LE CAS DES ENTREPRISES A STATUT ARTISANAL**

Zino Khelfaoui

► **To cite this version:**

Zino Khelfaoui. SPECIFICITES DE LA PETITE ENTREPRISE ET EFFETS SOCIO-ECONOMIQUES DE SON ANCRAGE TERRITORIAL : LE CAS DES ENTREPRISES A STATUT ARTISANAL. " De la gouvernance des PME-PMI", Apr 2006, ALGER, Algérie. pp.249. halshs-00678659

**HAL Id: halshs-00678659**

**<https://shs.hal.science/halshs-00678659>**

Submitted on 15 Mar 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

SPECIFICITES DE LA PETITE ENTREPRISE ET EFFETS SOCIO-ECONOMIQUES  
DE SON ANCRAGE TERRITORIAL :  
LE CAS DES ENTREPRISES A STATUT ARTISANAL

Z. KHELFAOUI

zino.khelfaoui@univ-montp3.fr

UMR CNRS ART Dev 5281  
Université Montpellier III, France

**Résumé:**

*Pendant longtemps la PME a été considérée comme une sorte de contre modèle régressif par rapport à la grande firme. Durant les années triomphantes des firmes intégrées et de l'organisation industrielle fordiste, peu de place était accordée au fonctionnement des petites unités de production et à leurs capacités de structuration.*

*Aujourd'hui, une autre vision semble s'imposer. La PME, apparaît comme un acteur à la fois plus apte et plus malléable pour faire face à l'incertitude sur les marchés et pour optimiser l'intégration des technologies et des innovations dans le cycle productif.*

*Cette perception du rôle de la PME, fonde un certain nombre de travaux sur les districts industriels, les systèmes productifs locaux et les diverses formes d'organisations productives territoriales. Elle constitue, pour nous, une dimension fondamentale des économies modernes. Face aux rouages de la globalisation économique et à la relative standardisation des stratégies globales, il y'a des formes originales de recomposition productive dans les territoires, au sein desquelles les PME jouent un rôle déterminant.*

**Abstract :**

*A long time the small and medium-sized firm was considered as a sort of against regressive model with regard to the big firm. During the triumphant years of the integrated firms and the industrial fordiste organization, little place was granted to the functioning of the small production units and to their capacities of structuralization.*

*Today, another vision seems to be imperative. The small and medium-sized firm, appears as an actor at the same moment more capable and more moldable to face the uncertainty on markets and to optimize the integration of the technologies and the innovations in the productive cycle.*

*This perception of the role of the small and medium-sized firm, number of works on the industrial districts, the local productive systems and the different forms of territorial productive organizations. She constitutes, for us, a fundamental dimension of the modern savings. In front of cogs of the economic globalization and of the relative standardization of the global strategies, there are original forms of productive reorganization in territories, within which small and medium-sized firms play a determining role.*

Les petites entreprises occupent traditionnellement une place importante dans le tissu économique et productif. On mesure aujourd'hui, à l'issue d'une longue période de crise économique, à quel point ces unités productives ont joué un rôle d'amortisseur de l'intensité de la crise et de stimulateur des rénovations et des nécessaires restructurations. Représentant près de 30% des entreprises françaises (795000 entreprises inscrites au Répertoire des Métiers en 2000), les entreprises ayant un statut artisanal constituent une composante très significative dont le nombre est resté

remarquablement stable voire légèrement en hausse depuis 1995 malgré les fortes perturbations de la conjoncture économique.

Tableau 1 : Evolution des entreprises artisanales au niveau national 1995-2000

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Nombre d'entreprises	792814	799014	794432	789842	790539	795059
Indice	100	110,7	100,2	99,6	99,7	100,3

Source : Rapport du Sénat n°94 « PME-Commerce et artisanat »

Cette stabilité des entreprises artisanales est d'autant remarquable qu'elle s'accompagne de changements assez significatifs correspondant à de nouveaux choix de fonctionnement incluant une nette modification de la notion de propriété et des attitudes plus stratégiques entraînant une distanciation entre l'artisan et son entreprise. Par ailleurs, souvent influencées par les variations des marchés et par leur étroite sensibilité à la demande les entreprises artisanales ont été contraintes d'envisager de nouveaux choix technologiques et organisationnels. Cela s'est traduit par une modification des technicités cristallisées dans des savoirs anciens et par l'introduction de nouveaux savoir-faire. La longévité de l'entreprise artisanale se trouve désormais dans les moyens techniques et humains développés plus que dans le simple exercice d'un métier original.

Enfin, les entreprises artisanales renforcent leur adhérence territoriale. Le territoire reste un facteur important de leur identité. Moins vécu comme une contrainte ou comme un simple espace support d'activité, le territoire permet de minimiser les coûts de transaction et d'augmenter les opportunités de constitution en réseau. Dans un monde affronté, désormais, à la globalisation économique et à l'incertitude de marchés plus volatiles ; le territoire présente pour l'entreprise à la fois un cadre pour mieux assurer des rationalités contextuelles et pour fonder des stratégies de croissance externe plus raisonnées. La petite taille de l'entreprise artisanale rend souvent les choix de localisation déterminants et fortement indicatifs de leur développement. C'est bien dans ce sens que l'on voit se développer des pratiques très innovantes de nature à forger des liens plus étroits entre les PME et les territoires.

## **I.) Y A-T-IL UN MODELE GENERAL DE LA PETITE ENTREPRISE ARTISANALE ?**

Dans le contexte de renouveau de la petite entreprise dont atteste le regain d'intérêt des décideurs politiques et professionnels, il demeure une catégorie de firmes spécifiques et identitairement marquée. Il s'agit de l'entreprise artisanale qui représente plus du tiers de l'ensemble des entreprises françaises, soit à peu près 850 000 entités. Cette importance rend légitime l'interrogation sur la part prise par celles-ci dans le vaste mouvement de ré-émergence dont bénéficient les petites entités productives et sur les caractéristiques stratégiques et refondatrices de ces entreprises artisanales. Le préalable nécessaire d'une telle démarche réside immanquablement dans l'élaboration d'une définition consensuelle de la petite entreprise artisanale.

### **11 - UNE VISION SEGMENTEE DE LA PETITE ENTREPRISE ARTISANALE**

Afin de cerner cette logique spécifique, on songe à recourir à une approche typologique du phénomène artisanal. Le traitement réservé par la littérature aux entreprises du secteur des métiers demeure généralement allusif ; le tableau n° 1 reprend les conditions d'emploi de la qualification « artisanale » dans certaines typologies qualitatives ou quantitatives.

**Tableau n°1 : Représentation de la firme artisanale dans les typologies d'entreprises traditionnelles, citées par le GREPME (1994)**

Objectifs des typologies citées	Caractéristiques	Auteurs
Quantitatif	Entreprise de plus de 10 salariés dont le mode de gestion s'apparente à celui des TPE	Julien et Marchesnay (1988)
Qualitatif : objectifs stratégiques	Satisfaction intrinsèque Stratégie de survie Autonomie	Stanworth-Curran 1977 Filey-Aldag (1978) Cooper-Dunkelberg (1982)
Qualitatif : marchés concernés	Polyvalence des tâches assumées par la direction	Candau (1981)

Si l'usage du terme « artisan » reflète un vrai caractère polysémique, il conserve néanmoins des caractéristiques communes, que l'on peut articuler autour des sept domaines suivants :

- La taille (elle est en général inférieure à 10 salariés),
- le secteur (l'artisanat reste pour l'essentiel marqué par le bâtiment, l'alimentation et les services),
- les Marchés (L'entreprise artisanale est souvent confrontée à des marchés de proximité. Cela forge le caractère opportuniste des artisans et leur sensibilité aux variations conjoncturelles régionales),
- le poids du dirigeant,
- la stratégie (Les entreprises artisanales sont souvent portées par des stratégies d'adaptation à la demande. On les qualifie de stratégies émergentes dans le sens où elles sont largement conditionnées par l'évolution de l'environnement. Ces stratégies émergentes ne sont pas formalisées dans l'esprit du dirigeant, elles sont temporellement de très courtes durées. Les entreprises artisanales s'adaptent de façon quasi journalière à leur environnement. Il y a toutefois certains dirigeants qui optent volontairement pour une stratégie authentique, fondée soit sur une forte spécificité du métier, soit sur une recherche de distinction par le produit ou par le type de fonctionnement),
- la technologie (Les technologies des entreprises artisanales couvrent une réalité diversifiée. Cela va de la technologie la plus sommaire aux technologies les plus sophistiquées. Cependant, le point commun concerne le lien entre la compétence du dirigeant et la nature du changement technologique dans l'entreprise),
- la Division du travail : Le dirigeant d'une entreprise artisanale est généralement secondé par son conjoint. Très souvent, celui-ci n'est pas déclaré bien qu'il tienne un rôle prépondérant dans l'entreprise puisqu'il s'occupe de toutes les tâches administratives. La division du travail dans une entreprise artisanale est basée sur le sexe et l'âge. Cette division traditionnelle par âge consiste en une progression très lente dans l'entreprise. L'apprenti rentre généralement très jeune dans l'entreprise, il sera rarement mis en contact direct de la clientèle. Par la suite il doit, à l'image du dirigeant-artisan, être capable de tout faire).

La segmentation du domaine de l'hypofirme proposée par Candau (1981)<sup>1</sup> apparaît à ce titre intéressante, dans la mesure où elle érige l'entreprise artisanale en catégorie spécifique en fonction de critères portant sur la division du travail. En stipulant l'existence d'un « archétype artisanal »,

<sup>1</sup> Candau P., (1981) « Pour une taxonomie de l'hypofirme », *Revue d'Economie Industrielle*, n°16, 2<sup>e</sup> trimestre, pp 16-33

caractérisé par la polyvalence des tâches assumées par la direction, tâches d'ordre tant productif qu'administratif, l'auteur instaure le critère de la participation du dirigeant au cycle productif en principal axe de différenciation de la firme artisanale. On remarquera que ce même critère constituait un des éléments d'identification juridique de l'objet d'étude, tombé en désuétude à la suite de la publication de la Loi du 5 juillet 1996. Sur un plan managérial, l'argument possède une traduction en terme de qualification : la compétence fondamentale du chef d'entreprise artisanale se situerait avant tout dans le domaine technique et productif. Ceci souligne le caractère décisif de l'intervention du dirigeant, si ce n'est dans les tâches directement productives, tout au moins en tant que gestionnaire averti de la qualité.

Les typologies traditionnelles ne fournissent ainsi pas de définition explicite de la firme artisanale : elles enrichissent toutefois l'analyse d'éléments épars mais précieux. Le découpage typologique final, s'il ne permet pas d'établir une définition claire de la firme artisanale, contribue néanmoins à en dessiner la spécificité ; celle-ci ne provient pas uniquement de facteurs dimensionnels ou sectoriels : ces derniers pourraient, au contraire, résulter de la structure de l'activité, comprise dans sa dimension opérationnelle mais également historique et traditionnelle.

## **12 – UNE VISION TERRITORIALISEE DE LA PETITE ENTREPRISE ARTISANALE**

Si les dirigeants contribuent de manière significative à la compréhension de la nature des petites entreprises comme de leur diversité, ils sont étroitement dépendants de l'environnement productif dans lequel ils évoluent. Le dirigeant n'est pas l'individu isolé que l'on imagine fréquemment. Epaulé ou non par sa famille, il participe plus ou moins consciemment d'une dynamique globale. Il dépend de l'action des autres et de sa faculté à se coordonner avec eux. Son sort individuel comme celui de son entreprise est étroitement lié à la configuration en cours du système productif et, plus largement, du contexte social. Dès lors penser la petite entreprise artisanale, " c'est saisir son fonctionnement, ses mécanismes d'évolution ou d'involution, ses modes d'échange avec d'autres organisations, et par conséquent son insertion dans l'environnement qui la porte ”.

Le territoire peut alors s'imposer comme un facteur de l'identité des petites entreprises artisanales. Pour un dirigeant de petite entreprise, les stratégies relationnelles s'avèrent vitales. Cette interactivité vise tout d'abord à contourner l'incomplétude relative (par référence à la grande entreprise) de la firme, incomplétude tenant essentiellement au manque de moyens financiers et humains. Plus largement, cette interactivité vise également à réduire l'incertitude qui marque l'activité économique, qu'il s'agisse d'une incertitude comportementale sur le degré de confiance que l'on peut accorder aux salariés ainsi qu'aux " partenaires " extérieurs ou d'une incertitude plus globale liée à l'évolution des conditions de la compétitivité. Sans une réduction - au besoin purement subjective - de l'incertitude, aucune décision, aucune action n'est en effet possible. Certes, une fraction croissante mais encore nettement minoritaire d'artisans sacrifie une partie de leur indépendance et fait le choix de l'inscription dans des groupes ou réseaux dominés par la grande entreprise. Il n'empêche, la plupart des petites unités continuent de miser sur un ancrage territorial fort, que ce soit pour leur espace de marché, pour leur espace de fonctionnement ou pour leur espace d'intelligibilité.

Une première constatation s'impose : le marché des entreprises artisanales est le plus souvent local ou régional et plus la taille de l'entreprise est faible, plus le marché de celle-ci a de chance d'être géographiquement restreint. Cela tient d'abord aux secteurs de prédilection des unités les plus petites. Principalement orientés uniquement vers des clientèles locales (le commerce de détail, certains services aux particuliers et aux entreprises, les métiers du bâtiment à l'exclusion des grands travaux...) rassemblent la quasi-totalité des effectifs des artisans. Selon la plupart des dirigeants interviewés, la proximité constitue en effet un levier d'action essentiel. C'est presque une mission de services de proximité que nous décrivent certains d'entre eux ! Indubitablement, la clientèle de ces entreprises se construit (et se perd !) à partir de relations personnalisées, durables et sensibles, pour le meilleur comme pour le pire, aux effets du bouche-à-oreille. De même, la grande majorité des chefs d'entreprises rencontrés considèrent que leurs concurrents principaux appartiennent eux aussi à l'environnement local.

La stratégie relationnelle et territorialisée ne concerne pas seulement la clientèle actuelle ou potentielle. Elle se développe également en direction des fournisseurs de matériels de production, de produits et de services de manière à stabiliser les rapports marchands. Elle peut, de la même façon, permettre de se procurer plus facilement des capitaux ou de dénicher, au moment d'un recrutement, le "mouton à cinq pattes" sans mettre en œuvre pour autant des pratiques de recherche et de sélection trop lourdes. Afin de mener une telle stratégie relationnelle, le chef d'entreprise multiplie les contacts - personnalisés et plus ou moins suivis - avec ses "partenaires" et cherche à tisser des relations de confiance.

Dans ces conditions, l'élargissement de l'espace de fonctionnement de l'entreprise artisanale est presque toujours hautement déstabilisateur. Sous-traiter une partie de sa production ou externaliser un certain nombre de fonctions à des entreprises locales est une chose, le faire avec des entreprises éloignées ou *a fortiori* étrangères en est une autre. Savoir acquérir des informations relatives au marché ou aux nouvelles techniques de production à partir de contacts entretenus localement et presque journalièrement par le dirigeant (avec des concurrents, des fournisseurs, les chambres consulaires, les syndicats professionnels...) ne permet pas nécessairement de maîtriser des sources d'information plus formalisées et moins accessibles car disponibles seulement au niveau national ou international. Mobiliser les ressources financières de proches - famille et amis - ou solliciter un prêt à sa banque demande nettement moins de compétences, en tout cas de compétences pouvant s'acquérir par voie de formation, que de faire appel à des structures de financement complexes.

Tout cela revient à dire que le territoire n'est pas neutre. Ce n'est pas un espace - support indifférencié et sans effet sur l'artisan et son entreprise. Le territoire doit être considéré comme un espace d'intelligibilité : il offre un horizon de référence, un cadre de sécurité relative et un "espace de lecture" à partir duquel l'entreprise peut développer ses activités matérielles. Dans le meilleur des cas, la réduction d'incertitude qui en découle, en minorant les coûts d'information des artisans, autorise une diminution des coûts de transaction et, finalement, une interpénétration plus ou moins poussée des différentes organisations locales. Les territoires ont certes des particularités qui tiennent à la création et à l'évolution permanente d'un certain nombre de règles, de normes, de procédures participant à la rationalité des agents économiques locaux et assurant au système lui-même sa stabilité, sa continuité et sa cohérence. Mais cela n'empêche pas les entreprises qui se tiennent en dehors de ces zones singulières, de procéder d'un mode de coordination territorialisé, ce qui peut conduire à rejeter à la périphérie tout ce qui ne relève pas du "face à face", de la proximité marchande et de la relation de confiance, comme les simples "contacts" institutionnels qui sont vécus le plus souvent comme "procéduriers" ou déconnectés des "réalités" de la petite entreprise.

Si la rationalité des artisans n'est pas plus limitée que celle des dirigeants de firmes imposantes, elle est dans une large mesure plus contextuelle. Le sort des unités de faible dimension dépend étroitement des caractéristiques de l'environnement immédiat. Si celui-ci est riche en acteurs divers, interdépendants et dynamiques, l'artisan a toutes les chances de capter un maximum d'informations utiles et de tisser des liens qui permettront d'alimenter son développement. Le territoire local est alors vécu comme un espace riche en informations diverses et dans lequel on peut envisager, sur le long terme, des relations reposant sur une confiance réciproque. Si, en revanche, le territoire est en déclin, comme dans le cas de nombreuses régions françaises de tradition industrielle, la plupart des entreprises demeurent sur la défensive et "s'accrochent" désespérément aux relations de sous-traitance (confiée et / ou reçue) en cours, en espérant que les établissements de grandes entreprises représentées sur la zone ne se délocaliseront pas. Ce faisant, elles se coupent peu à peu des sources d'information les plus pertinentes et ne parviennent plus à générer et à entretenir des espaces de transaction efficaces. En fin de compte, l'identité de multiples entreprises artisanales locales s'en ressent négativement.

### **13) UNE VISION DE PLUS EN PLUS STRATEGIQUE DU TERRITOIRE**

Face à l'instabilité et la précarité de l'environnement concurrentiel, la petite entreprise est souvent amenée à rechercher des situations favorables correspondant soit à des niches commerciales soit à l'intégration dans des réseaux. Dans les deux cas, les stratégies relationnelles s'avèrent déterminantes. La recherche de sécurité doit donc être reconnue comme une dimension forte de la stratégie de l'entreprise. Afin de mener une telle stratégie, le système informationnel de la plupart des petites entreprises est informel, pragmatique et personnalisé.

Ces démarches privilégient très largement une information diffuse, informelle et constituent un processus qui n'est que partiellement réversible. Le territoire prend alors toute son importance dans la mesure où le marché ne fournit plus assez d'informations cohérentes pour constituer un système d'orientation efficace de l'entreprise. Pour les petites entreprises, le territoire constitue d'abord un horizon de référence ou un cadre de sécurité relative pouvant servir de base à des projections productives sur le moyen terme. De ce fait, chaque petite entreprise est amenée à rompre son relatif isolement, ce qui la conduit notamment à s'intégrer - de manière plus poussée et réfléchie - à son environnement local, même si celui-ci est loin de présenter tous les avantages d'un district industriel. Chaque entreprise noue des liens avec d'autres entreprises - industrielles ou de services - mais aussi avec des banques, des organismes professionnels, des organismes de recherche, des décideurs politiques... Ces liens - d'ordre marchand ou non - sont d'intensité et de fréquence variables. Certains d'entre eux sont perçus comme conflictuels, d'autres se tissent dans un contexte de confiance réciproque. On est là dans une sorte de modèle de la coopération localisée que l'on perçoit dans les cas des systèmes productifs locaux.

## **II.) COMPORTEMENTS ET PROCESSUS D'ADAPTATION DES PETITES ENTREPRISES**

Dans le secteur de l'artisanat, comme pour l'ensemble des petites entreprises productives, les mutations technologiques et économiques entraînent une modification rapide des compétences.

L'affirmation que le personnel, son engagement, sa compétence, sont des atouts stratégiques pour l'entreprise est l'un des lieux communs les plus répandus dans les discours managériaux.

Le concept de compétence est un concept emprunté aux théories du comportement et il était jusqu'à ces dernières années utilisé surtout par les psychologues soucieux de faire le lien entre les démarches intellectuelles d'acquisition de savoirs et des conduites observables dans une situation donnée.

Aujourd'hui, le concept tendrait à inclure à la fois la qualification de l'individu et les exigences de l'emploi : il porte en effet un référentiel double lié d'une part à la qualification de l'individu construite à partir de sa formation initiale mais aussi à partir des savoir-faire opérationnels qu'il a intégrés au cours de sa trajectoire professionnelle ; lié d'autre part à l'ensemble des performances techniques ou relationnelles, des responsabilités et initiatives potentiellement attachées à la définition des emplois occupés.

Ainsi, la compétence d'un individu résulte d'un mouvement dynamique entre sa qualification globale précédemment acquise et l'emploi qu'il occupe, cet emploi en retour, modifiant à terme sa compétence.

Cette réactualisation du concept, en France, ne surgit pas par hasard mais correspond à un moment signifiant de l'évolution du fonctionnement interne des entreprises et de l'évolution du fonctionnement économique global.

On constate en effet que l'usage du terme de compétence tend à se substituer à celui de « qualification » lorsque l'entreprise doit gérer des organisations de travail en mutation, mutations provoquées par l'intégration de nouveaux processus technologiques et par la pression de la concurrence qui nécessite de répondre plus vite et autrement au marché.

Dans le domaine artisanal, il y a cependant trois principales particularités que nos enquêtes ont très largement confirmé :

- La première concerne la méfiance relative des artisans face à la formation normée et codifiée.
- La seconde concerne la primauté de la formation du dirigeant et son influence sur le devenir de l'entreprise.
- La troisième concerne la confiance accordée aux « savoirs de l'action » et aux « apprentissages sur le tas ».

## **21- MEFIANCE FACE AUX FORMATIONS NORMEES**

Hormis le cas des professions où la formation professionnelle continue constitue une obligation, et sous réserve de distinguer la formation des dirigeants et celle des salariés, une tendance très générale se dessine à travers nos matériaux d'enquête : un véritable fossé séparerait l'univers culturel des entreprises artisanales des représentations les plus institutionnalisées de la formation continue. C'est d'ailleurs par rapport à celles-ci que les dirigeants formulent leurs plus expresses réserves et, à y regarder de plus près, c'est moins leur caractère qui les rendrait peu attrayantes, que leur extériorité, interrompant ainsi l'emprise de l'employeur sur ses salariés, emprise sans laquelle il ne saurait y avoir, selon les petits patrons, de véritable formation.

La méfiance des dirigeants à l'égard de la formation professionnelle continue ne s'illustre jamais mieux qu'à travers l'absence de l'expression même de « formation continue » dans leur vocabulaire. La notion de stage en particulier, en tant qu'espace-temps spécifique en vue de la formation, leur est totalement étrangère. C'est l'occasion pour eux d'opposer radicalement ce qu'ils appellent les « *grandes formations* » (sous-entendu : externes, planifiées, codifiées, institutionnalisées, « théoriques »...) et la formation « *de tous les jours* » (sous-entendu : intégrée, diffuse, implicite, informelle et « pratique »).

## **22- INFLUENCE DE LA FORMATION DES DIRIGEANTS**

Une distinction s'impose entre les pratiques et les représentations de la formation continue concernant d'un côté les dirigeants, leur famille ou la famille élargie et, de l'autre côté celle des salariés. Mais il semblerait que plus le chef d'entreprise s'implique dans la formation des jeunes apprentis ou stagiaires et que son propre rapport avec la formation scolaire est positif, plus l'appel à la formation continue concerne autant les salariés que lui-même ou sa famille<sup>2</sup>.

Dans les rares cas où la formation continue externe est mobilisée, elle concerne en priorité les dirigeants ou la proche famille, par exemple pour accompagner ou renforcer une stratégie de transmission de l'affaire familiale. Comme dans les entreprises artisanales du BTP ou les firmes micro-industrielles de l'agroalimentaire où la formation porte alors essentiellement sur des contenus peu maîtrisés en interne, c'est à dire avant tout la gestion-comptabilité, l'informatique, l'hygiène sécurité etc., mais jamais sur l'activité de base (la production, le service, le produit générique...) car elle viendrait alors mettre en cause les lacunes des dirigeants dans le noyau central de leur métier et parce-que l'âge et l'ancienneté procurent un sentiment d'autosuffisance et rendent « inutiles » les nouveaux apprentissages.

---

<sup>2</sup> Dubernet A.-C. (1997), « Les métiers du bâtiment », in Bentabet E., Dubernet A.-C., Foucher Ch., Lamanthe A. et al., Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises. Approche sectorielle, Marseille, Céreq, doc. Multigr., p. 125-171.



On l'aura compris, ce sont les obstacles au développement des formations professionnelles continues qui prédominent dans l'ensemble des petites entreprises artisanales, au point que l'on puisse se demander si l'offre de formation classique est réellement adaptée à leurs besoins.

Parfois, la pression de l'environnement (innovations technologiques majeures, poussée accrue de la concurrence, demande particulière de la clientèle...) oblige pourtant certains artisans à externaliser la formation continue et contraint leurs dirigeants à revoir leurs conceptions. Mais même dans ces cas les dirigeants cherchent avant tout à mobiliser des réseaux locaux informels, qui ont l'avantage de la familiarité et de la proximité. Car pour être appropriée, la formation doit être « digérée », « individualisée », conçue sous forme d'un dialogue (proche du conseil) ou de groupes d'échange d'expériences (entre pairs).

En fin de compte, c'est bien la dynamique de développement de la toute petite entreprise qui est ici la variable prépondérante, notamment lorsque celle-ci est marquée par le passage du modèle familialiste ou entrepreneurial à un modèle managérial.

### 23- LA FORMATION SUR LE TAS

Qu'il s'agisse de formation initiale ou continue, d'acquisition ou d'entretien des compétences, on a vu la préférence trans-sectorielle des artisans pour les apprentissages internes en « *situation de travail* », dénomination savante de ce que les acteurs appellent eux-mêmes la formation « *sur le tas* ». Or, derrière l'unicité de ce vocable et l'apparente simplicité des réalités qu'il prétend recouvrir, se dissimule en fait une multiplicité de configurations qu'il conviendrait de ne pas négliger.

En matière de processus d'acquisition et de transmission des compétences, les formes de mobilisation que ces formations supposent ne correspondent que très rarement aux pédagogies programmées de l'offre sur le marché officiel de la formation. Car elles procèdent non par appropriation de savoirs déjà objectivés (apprentissage « procédural ») mais par incorporation d'*habitus* pratiques (instrumentaux ou comportementaux)<sup>3</sup>, ce qui ne les empêche pas de faire éventuellement l'objet de séquences « propositionnelles » qui relèvent de la « leçon de choses » plus que de l'inculcation scolaire, c'est-à-dire d'une mise en maximes de la pratique plus que de la théorie.

En ce qui concerne les bases relationnelles, elles sont caractérisées par la recherche de la proximité entre le maître ou l'initiateur et l'apprenant, proximité interpersonnelle sans laquelle, il ne saurait y avoir, de véritable formation. C'est pourquoi cette modalité est toujours activée en premier lieu, avec les ressources immédiates et internes qu'elle suppose.

Dans la formation sur le tas, c'est tout d'abord le travail quotidien qui est formateur par lui-même, parce-qu'il implique endurance et répétition et associe, comme dans le compagnonnage – l'organisation communautaire en moins – « l'acquis professionnel et l'acquis moral » (Guédez, 1994)<sup>4</sup>.

Avec ou sans parole, l'apprentissage sur le tas a aussi vocation à être total, c'est-à-dire non seulement technique, mais aussi moral, culturel et social. C'est pour cela d'ailleurs qu'il est parfois perçu comme totalitaire. En tout cas, faute de pouvoir s'adresser à tous il a la prétention de s'adresser à la totalité de l'apprenant. Outre les comportements sociaux qu'il tente de générer, il procède également par une forte mobilisation des affects. D'abord à travers la transmission de la « *passion du métier* », souvent conçue chez les artisans comme une vocation ou une morale.

---

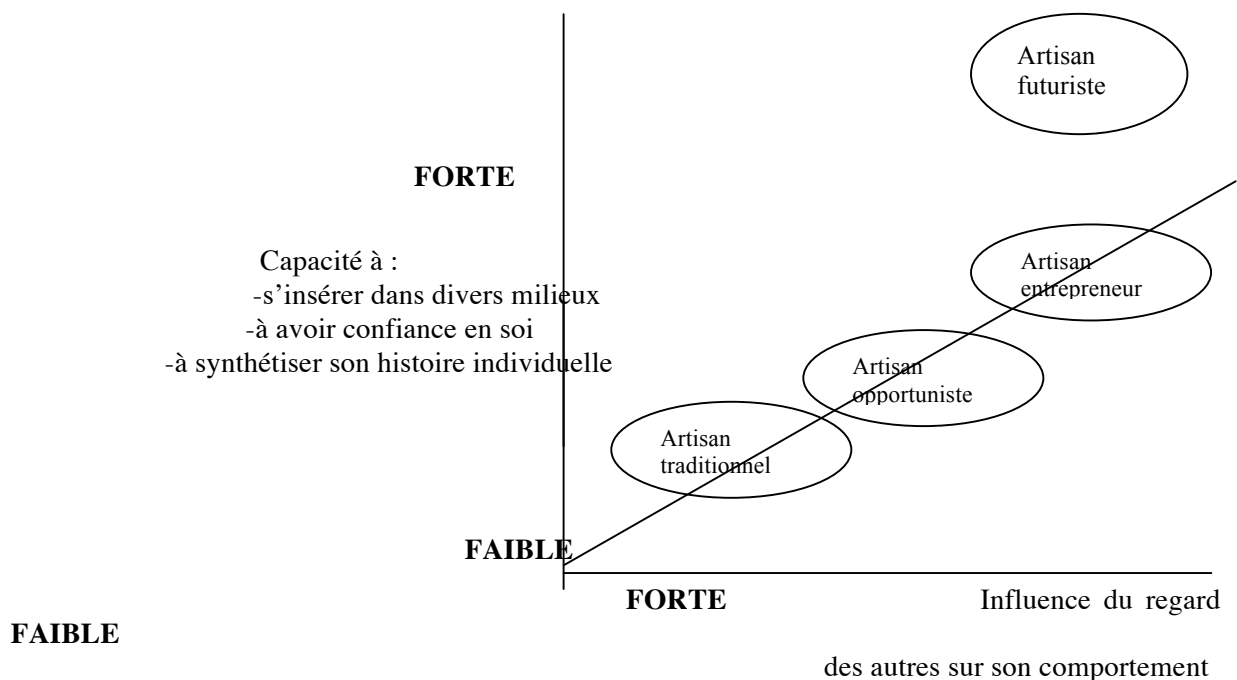
<sup>3</sup> De ce point de vue, le mode d'apprentissage par *incorporation des habitus* s'oppose à l'objectivation des savoirs, comme le lieu de formation *interne* s'oppose à son externalisation.

<sup>4</sup> Guédez A. (1994), *Compagnonnage et apprentissage*, Paris, PUF, 195 p.

### III.) QUELS PROFILS D'ENTREPRISE POUR QUEL TYPE DE DEVELOPPEMENT ?

Nous pouvons envisager une reformulation de l'identité de la petite entreprise artisanale en prenant en compte la typologie issue du croisement entre deux aptitudes : d'une part l'aptitude de l'artisan à s'insérer dans divers milieux, tout en préservant sa spécificité et d'autre part le regard que portent les autres sur l'artisan et son image.

D'après les éléments communément avancés<sup>5</sup> de l'identité individuelle, nous présentons dans la figure une première typologie.



L'intérêt de ce schéma réside dans la possibilité de comprendre les différentes identités possibles et la capacité de l'artisan de changer de représentation. Cette modification peut-être alors la nécessité pour le dirigeant de dépasser sa propre identité pour gérer l'identité de son entreprise ou pour faire face à des bouleversements stratégiques issus d'une obligation de compétitivité par exemple.

#### 31- L'ENTREPRISE ARTISANALE TRADITIONNELLE

Dans ce type de structure, le chef d'entreprise représente à la fois un leader, car sa personnalité imprègne l'entreprise, mais aussi celui qui maîtrise le mieux le métier et donc les savoirs-faire. Il est la plupart du temps l'identité même de l'entreprise puisqu'il représente à la fois l'image interne et externe. Les artisans traditionnels sont la vitrine de leur entreprise car ils sont en contact avec les différents acteurs de l'environnement et travaillent seuls ou avec leur famille.

<sup>5</sup> Gervais, M. (1995) « Stratégie de l'entreprise », Economica Gestion, 4<sup>ème</sup> édition, Paris.

L'artisan traditionnel est caractérisé par quatre facteurs que nos enquêtes en Languedoc-Roussillon ont très largement confirmés.

Le premier concerne les aspects politiques et les liens de filiation. Ces facteurs déterminent les pouvoirs de tutelle ainsi que les caractères d'indépendance si souvent avancés. Le statut de travailleur indépendant marque les attitudes qui dans certains cas sont reproductibles au sein de la cellule familiale. La pérennité de ce type d'entreprise se trouve largement contrainte par la personnalité du dirigeant et par les modalités de transmission de « valeurs » traditionnelles supposées dans tous les cas, gage de la crédibilité et de la justification socio-économique du métier.

Le deuxième concerne les facteurs structurels et organisationnels. L'entreprise traditionnelle se distingue souvent par des pratiques de gestion sommaires et par une activité tirée essentiellement par le « cahier de commandes » et les impératifs de la production.

Le troisième facteur concerne les faits et les liens symboliques. Les traditions locales ou propres à un métier forgent ici les représentations. L'entreprise artisanale se trouve alors dans des réseaux marqués par des structurations sociales informelles (*« J'ai une vision de la vie, depuis longtemps, qui me dirige vers un raisonnement, disons, écologique. Je ne pense pas que l'homme puisse se développer de façon durable sans être en harmonie avec son environnement »* - BTP).

Le quatrième concerne les facteurs liés au savoir-faire. Les notions de maître-compagnon-apprenti sont ici prépondérantes. L'entreprise prend dans ce cas un contour d'un atelier où s'expriment les savoirs-faire et où se perfectionnent, par un apprentissage continu, les métiers *« En fait c'est tout simplement l'expérience alliée à un certain esprit de recherche qui m'a fait travailler d'abord sur les techniques traditionnelles, mais au vrai sens du terme, c'est-à-dire les toitures en pierres, les charpentes traditionnelles...Et puis en regardant ce que faisaient les anciens, on s'est aperçu que la manière de faire a évolué, ce que j'appelle moi, les techniques conventionnelles qui sont le polystyrène et le parpaing, en gros, pour faire simple. Moi, je pense que la réalité n'est pas là. Donc je me suis beaucoup inspiré du traditionnel. En fait, ils travaillent avec des matériaux très simples, naturels, pour en faire quelque chose d'adapté. On a fait beaucoup de rénovations aussi, de restauration de vieux mas et on apprend pas mal avec ça »* - BTP).

Au total, on retrouve dans cette configuration d'entreprise artisanale traditionnelle bon nombre de structures dans la région, en particulier dans le bâtiment. Trois valeurs semblent émerger pour définir les métiers qui se profilent dans ce type d'entreprise :

- les valeurs familiales
- les valeurs symboliques (indépendance, liens historiques...)
- les valeurs techniques (savoir-faire)

### **32 - L'ENTREPRISE ARTISANALE OPPORTUNISTE**

La focalisation de l'identité de l'entreprise artisanale opportuniste repose sur l'activité. Ce type d'entreprise recherche la croissance et accepte alors des rapports contractuels, perdant ainsi de son indépendance. Cependant, elle conserve sa spécificité artisanale en ce qui concerne son savoir-faire et une conception traditionnelle du métier. Les individus sont attachés à la satisfaction dans la réalisation de leur travail et donc à l'entreprise. Il se peut aussi que ce soit l'apprentissage du métier qui permette à l'individu de s'investir dans son travail de manière de plus en plus professionnelle, avec le risque classique de le voir partir créer sa propre structure. La sensation de posséder un métier rassemble des individus et peut conduire à dépasser l'identité de l'entreprise pour une identité corporatiste.

C'est donc un excellent objet de focalisation pour une entreprise sous-traitante, souhaitant conserver ce statut ; mais cela représente des blocages si le chef d'entreprise se sert des donneurs d'ordre comme phase de transition et pour envisager une stratégie de diversification. Dans ces

entreprises, toute modification de l'activité de base risque de créer des tensions allant à l'encontre d'une évolution favorable. L'identité est alors très ouverte à des mouvements stratégiques.

On peut donc retenir deux principaux facteurs qui caractérisent l'entreprise artisanale opportuniste.

Le premier concerne la recherche de la croissance presque à « tout prix ». Cette stratégie passe par des phases de transition où le réseau du chef d'entreprise permet de maximiser les opportunités soit par la sous-traitance soit par des partenariats de marchés.

Le second concerne le fort poids de la personnalité du dirigeant. Cette prédominance du chef d'entreprise conduit à des pratiques corporatistes et à la mise en avant du « métier bien fait ». (*« On a une façon de travailler qui a été récompensée, puisqu'on fait des chantiers assez bien et on a eu « La truelle d'or du bâtiment », on a eu des références comme ça, qui on fait que...Et puis une clientèle aussi, on a sélectionné un certain type de clientèle, beaucoup de particuliers, beaucoup d'étrangers. Donc, ça demande du travail de grande qualité, ça demande un travail de chef d'entreprise, il faut toujours être en contact avec eux, c'est le week-end, c'est le soir » - BTP*).

Ces deux facteurs contribuent à faire de l'entreprise artisanale opportuniste une entité ouverte aux diverses stratégies mais en même temps d'une grande fragilité en raison de la surpondération du rôle du dirigeant.

Les métiers dans ce type d'entreprise sont souvent conditionnés par l'activité et les dynamiques impulsées par les stratégies de l'entreprise. On distingue deux principales stratégies dans la région pour ce type d'entreprise :

- Stratégies de positionnement souvent portées par la mise en valeur de métiers maîtrisés et fondés sur le « culte » de la qualité base de l'avantage comparatif de l'entreprise.
- Stratégie de diversification portée par des métiers plus diversifiés conditionnés par la polyvalence et par la diversité des réponses techniques aux besoins du marché (*« Notre problème à nous, c'est qu'on doit dans une toute petite structure, là on est trois personnes, il faut faire les fonctions qui sont normalement réparties sur quinze ou vingt personnes. Moi je vois le temps que je passe déjà devant l'informatique pour faire les devis, la compta et l'administration. Ces trois points là, ça peut me prendre sans blague au moins quinze jours par mois des fois. Surtout en période de comptabilité en fin d'année, etc...c'est considérable. Donc, quand vous mettez ça juste sur trois salaires, c'est énorme » - BTP*).

### **33 - L'ENTREPRISE ARTISANALE MODERNISTE**

L'entreprise moderniste basant son identité à la fois sur le mode de comportement et sur le leader peut alors pallier à l'inconvénient de la focalisation sur le mode de comportement, à savoir sur une éventuelle inadaptation aux évolutions de l'environnement. Le leader peut-être efficace lors de perturbations en guidant l'organisation.

Le risque majeur de ce type d'entreprise est que le dirigeant ne souhaite pas forcément la pérennité de son organisation. Il préfère parfois changer d'activité plutôt que de chercher à sauver son entreprise. Les individus, qui focalisent sur le mode de comportement, peuvent bloquer tout changement stratégique qui exige de l'entreprise des comportements nouveaux. Le chef d'entreprise devra alors utiliser son pouvoir charismatique pour modifier les comportements.

Les facteurs qui influent sur les pratiques et les métiers de l'entreprise artisanale moderniste sont de trois ordres :

- d'abord, on a ici, les apparences du petit entrepreneuriat fondé sur la recherche de la croissance et sur la mise en œuvre de procédures de gestion formalisées. Les modalités d'organisation et de planning des tâches sont ici régulées par des pratiques segmentées et par des soucis de planification et de régularité productive « *Moi je suis pas comme les autres entreprises artisanale. C'est à dire que les autres entreprises n'ont pas une gestion comme moi je fais. J'ai une gestion très stricte qui me demande beaucoup de temps. Je suis chaque déplacement, à l'heure près, pour chaque ouvrier et je rentre absolument tout sur l'ordinateur chaque soir ! Si je vous dis les heures que je fais vous partez en courant !* » - BTP).
- Ensuite, l'entreprise artisanale moderniste se forge une forte valeur symbolique autour de la formation et des nécessités d'allier compétences et évolution progressive des pratiques productives « *On ne peut pas avoir un spécialiste de tout, on en sortirait pas. Donc, au contraire nous, on a besoin de gens...moi ce que je vais, par exemple, privilégier, quand je cherche quelqu'un, c'est son habilité technique manuelle, au niveau de la formation je n'en connais pas qui le fasse particulièrement. Et puis ensuite, toujours cette forme d'intelligence dont je vous parle et qui lui permette de s'adapter à des techniques qui vont tout le temps évoluer, parce que le métier de toute façon évolue tout le temps* » - BTP).
- Enfin, l'entreprise artisanale moderniste fonde son développement sur la polyvalence et les savoirs-faire. Le chef d'entreprise joue ici le rôle de leader capable de structurer et d'anticiper l'activité de l'entreprise en s'entourant souvent de collaborateurs efficaces. On retrouve ici les caractères basiques de l'entrepreneur moderne capable de déléguer des responsabilités même si il garde un pouvoir d'anticipation plus autonome.

Ces trois facteurs permettent de considérer l'entreprise artisanale moderniste comme une entité en cours d'acquisition des propriétés de la PME. Ce cheminement n'est pas sans risque et ce d'autant plus que l'activité est fortement contrainte par les impératifs financiers du dirigeant.

Les métiers dans ce type de structure sont surtout imprégnés par les nécessités de la polyvalence et de l'articulation formalisée des tâches.

### **34 - L'ENTREPRISE ARTISANALE FUTURISTE**

L'entreprise artisanale futuriste semble se profiler autour de trois principaux axes :

#### **- *La multiplication des contrats***

La démarche contractuelle rompt progressivement avec les pratiques artisanales classiques et traditionnelles. Elle place l'entreprise au cœur des enjeux de marché et dans une dynamique de constitution de positions concurrentielles soit par le biais de contrats explicites et formels soit par le biais de contrats implicites.

Les relations personnelles se trouvent fondamentalement modifiées faisant passer l'entité artisanale d'une structure hiérarchique à une configuration plus évolutive au gré des transactions marchandes.

#### **- *La répartition des responsabilités***

Le rôle du dirigeant n'est plus d'être un premier ouvrier mais un organisateur de réseau capable d'anticiper les évolutions et d'optimiser les comportements.

« *Je dirai, qu'à la limite, on a essayé aussi d'apporter un plus. Le fait que nos clients ne soient pas là, qu'ils soient loin, les difficultés de la langue, etc.. ils ont un seul interlocuteur, souvent c'est moi, et derrière on fait de l'entretien de jardins, on a des paysagistes qui travaillent pour nous. Maintenant, j'ai rencontré un jeune ingénieur agronome, donc qui est très très bon aussi au niveau design et tout, qui travaille pour nous sur les dossiers, donc on va très très loin.*

*Mais les gens souvent ne savent pas qui va venir chez eux. Ils savent que ça sera bien fait, parce que c'est nous qui allons le faire, on va s'en occuper, mais derrière, ce gars là s'appelle Stéphano, est-ce que c'est lui qui va faire le chantier, ça ils n'en savent rien. Par contre si un jour ils ont besoin de le rencontrer, je leur présente. On ne cache rien. Ce n'est pas juste pour dire, il n'y a que moi dedans, non. C'est que ça rend service. Parce que les gens, souvent je vous dis, ils viennent un week-end, comme ça, ils me téléphonent, est-ce qu'on peut se voir samedi, moi je les vois, ou un dimanche. J'essaie de ne pas travailler le week-end, mais enfin bon, c'est comme ça aussi des fois il faut savoir... Ou pendant les fêtes, là il y a une période de Pâques, période Noël, des fêtes comme ça, tous ces gens-là descendent en vacances. Nous, l'entreprise est fermée, souvent à Noël on prend quinze jours de vacances, et au moins d'août on prend trois semaines, moi, entre Noël et le jour de l'an, des fois je pars deux, trois jours, mais en principe je reste là. Si je pars en vacances, je pars au mois d'octobre, je pars dans les périodes où je sais que je n'aurai pas à voir les clients. Parce qu'il faut être disponible pour ces gens là. Ce qui est normal. Donc je ne fais pas un travail de chantier mais un travail de commercial qu'il faut faire, de relations publiques, etc.. Après je note tout ». –BTP.*

- **La logique de chaîne de valeur**

C'est la tentative de s'approprier les canaux de la création de valeur en s'appuyant sur des individus ou des entreprises du réseau.

Le recours à des spécialistes ou des consultants en dehors du métier d'origine permet à l'artisan de contourner sa situation de dépendance. (« On s'entoure aussi de gens comme ça, on a un très bon cabinet d'expert comptable, on a des gens qui s'occupent du juridique, et puis on a aussi un cabinet d'avocats sur Nîmes qui s'occupe de tout, malheureusement, des problèmes qu'on peut rencontrer. Donc voilà, on s'est entouré de gens compétents. Ça coûte relativement cher mais bon, si on veut que...c'est ça aussi. Si vous n'avez pas un bon avocat, si vous avez un problème, si vous perdez chaque fois...Parce qu'on est pas du tout capable après de se défendre dans certains cas, même avec certains clients qui sont...dans la clientèle qu'on a des gens qui sont procéduriers » - BTP).

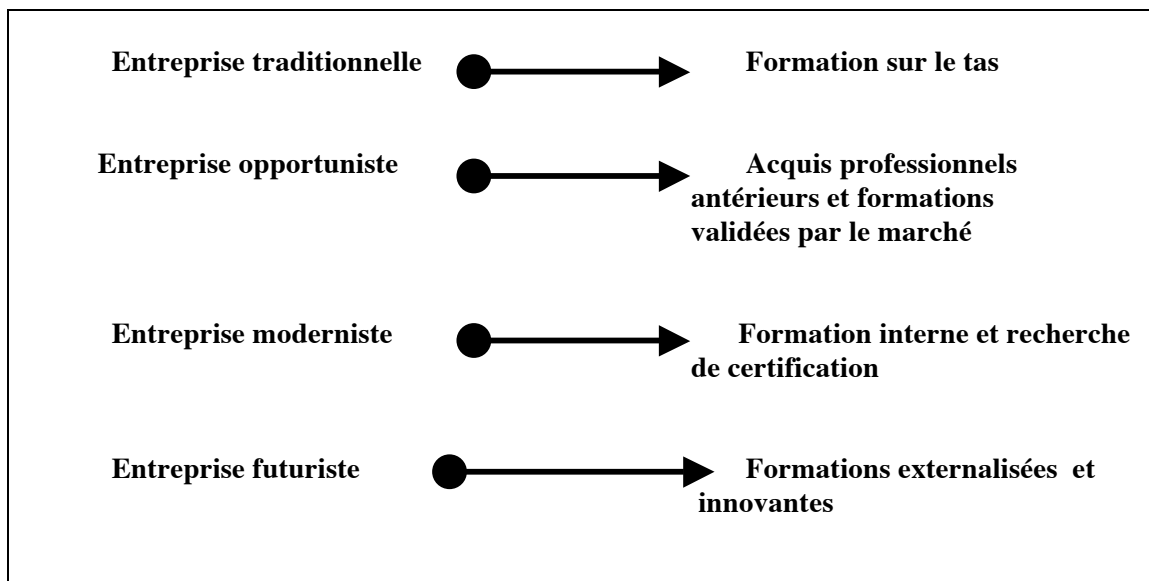
Pour résumer et pour mieux percevoir la réalité de ces types d'entreprises, on peut mettre en avant un tableau de bord indicatif sur leur comportement face aux différentes variables exerçant une influence soit de nature structurelle soit de nature conjoncturelle.

<b>Variables et profils Types dominants d'entreprises</b>	<b>Variable Identitaire</b>	<b>Variable Adaptation</b>	<b>Variable Résistance</b>	<b>Profil</b>
<b>Entreprise traditionnelle</b>	Tradition	Opportunité limitée	Repli sur le métier	Recherche de pérennité fondée sur les « habitus »
<b>Entreprise opportuniste</b>	Opportunisme	Réactivité Croissance	Réaction à la norme	Recherche avantages conjoncturels
<b>Entreprise moderniste</b>	Moderniste	Croissance-productivité Polyvalence Innovation	Relative résistance à l'embauche	Recherche d'adaptation par les savoirs et la technicité
<b>Entreprise futuriste</b>	Avant-gardisme	Anticipation Innovation	-	Recherche de projection par l'innovation et stratégie de différenciation

Les attitudes en termes de métiers ou de formation des salariés dans les entreprises artisanales sont en grande partie conditionnées par ces profils.

Ainsi, si l'entreprise traditionnelle fonde sa démarche sur une acceptation du métier très restrictive et sur une prédilection pour les formations sur le tas ; l'entreprise futuriste semble s'orienter vers la recherche de l'innovant, de l'original et probablement sur l'intérêt de formations référencées, externalisées et plus lourdes.

Le tableau suivant retrace à titre d'indication ces quelques incidences que les entretiens auprès des artisans ont suscité :



### Conclusion

Peut-être que deux citations tirées de nos enquêtes résument l'essentiel de ce que vivent les petits patrons de l'artisanat.

« *De nouveaux métiers non. De nouvelles professions, de nouvelles fabrications oui. Si nous n'assurons pas un service recherche-développement, si on innove pas, on meurt* » - Un artisan de la fabrication de plats cuisinés.

« *Quand je prévois un chantier, que je vais voir un chantier, tout de suite je me dis pour telle place se sera un tel pour telle autre se sera un tel mais le problème c'est que la formation n'est jamais adaptée à ce qu'on veut exactement* » - Une petite entreprise du bâtiment.

Dans ces deux citations on peut voir toute la complexité du modèle artisanal, complexité interne qui constitue également sa force. Il y a certes dans le milieu de nouveaux métiers qui peuvent être repérés autour des nouvelles technologies de l'information mais les nouveaux métiers sont finalement plus rares qu'on ne l'imagine. Par contre le constat est fait que tous les métiers contiennent une grande part d'innovation.

Dans le modèle artisanal, il est parfaitement impossible d'opposer la nouvelle économie à ce qui serait l'ancienne. On prendra quelques exemples qui permettent de comprendre qu'ici le nouveau et l'ancien doivent être très étroitement superposés, articulés, intégrés.

Dans le domaine de l'organisation, il existe une réelle hiérarchie puisque l'artisan-patron est un véritable chef d'entreprise qui détient tous les pouvoirs mais les rapports sociaux qui se développent au sein du monde artisanal appartiennent plus à la notion de réseau avec les fonctions de tuteur et les complémentarités dans les tâches et les rôles de l'artisan et de ses aides. Le modèle-type de l'activité artisanale est donc fait d'un amalgame qui pourrait apparaître contradictoire car il est bien composé de valeurs différentes puisées tout autant dans le schéma "hiérarchique" que dans le schéma "en réseau" typique de la modernité.

Dans le domaine des relations entre les entreprises, nous trouvons encore dans l'artisanat un mélange entre une véritable recherche en solitaire qui se fonde sur l'individu, sa responsabilité unique,



son inspiration propre mais en même temps une recherche de nombre de solutions dans différentes collaborations, alliances et échanges d'informations sur les techniques et les marchés au sein même du segment productif qui est le sein. Il développe dans l'artisanat de véritables solidarités qui sont plus caractéristiques de la nouvelle économie et contredisent une vision qui serait exclusivement rendue par un fonctionnement auto-centré, une organisation en solitaire de l'artisan.

Au niveau des profils de compétence attendus et utilisés dans le monde artisanal, on peut voir apparaître encore un véritable mélange entre l'ancienne et la nouvelle économie. En effet le milieu artisanal développe un besoin de compétence particulier. L'ouvrier, le salarié, doit faire état d'une véritable capacité spécifique, souvent pointue et correspondant à des normes de qualité comme de productivité. Mais si un tel descriptif est souvent suffisant pour le salarié d'une industrie il ne l'est pas dans le monde de l'artisanat. Ici le collaborateur doit aussi faire état de compétences diversifiées qui appartiennent à d'autres spécifications, techniques ou non techniques, de la spécialité principale du travailleur. L'opérateur dans le monde artisanal doit être à la fois spécialisé et polyvalent. Par ailleurs la formation -moins formalisée que dans d'autres segments de la production- est toujours perçue comme essentielle. Il s'agit donc bien de développer une compétence ou un ensemble de savoir-faire précis mais c'est tout au long de la vie, dans la longue durée, que l'artisan ou le collaborateur d'un artisan va procéder à son perfectionnement. Or la notion d'apprentissage à vie appartient bien à la nouvelle économie qui est fondée sur la recherche sans fin des perfectionnements. Même si le profil des compétences d'un individu part bien, dans les premiers temps, d'une qualification précise d'un savoir-faire plus pointu. Ainsi l'artisanat mêle les temps et les durées puisqu'il est le monde des diplômes acquis à un moment donné (un CAP ou un BEP par exemple) tout en étant le monde du perfectionnement permanent.

La dernière complexité qui caractérise le monde artisanal appartient au domaine du marché. Les productions dans le monde artisanal se développent en fonction d'une demande solvable mais l'artisan, très souvent, crée son propre marché. Ce sont en effet les constructions de relations particulières avec l'aval, constructions très dépendantes des profils de personnes et d'une très fine adaptation du produit aux besoins du client, qui structurent dans la durée des relations commerciales. L'artisan, par les relations interpersonnelles qu'il établit, part d'un marché préexistant axé sur la qualité et le savoir tout autant qu'il choisit de développer son propre réseau et son propre marché dans lequel il œuvre pour devenir incontournable, unique. Dans les faits l'artisan crée finalement des sortes de marchés captifs du fait de l'originalité du produit ou des relations spécifiques qu'il établit.

L'artisanat constitue un milieu vivace dans lequel se déplacent les frontières que l'on croyait établies entre différents métiers. Dans l'entreprise artisanale c'est donc le développement de frontières communes entre différents métiers qui va créer les bons profils de la compétence, et cette compétence se développe dans l'ordre d'une petite communauté, constituée de quelques individus. C'est le plus souvent grâce à cette compétence collective que le milieu artisanal sait alors s'adapter en cherchant d'abord à comprendre l'attente d'un client-partenaire, cette attente, souvent floue, exigeant une certaine maïeutique pour s'exprimer plus franchement et rencontrer l'artisan.

Peut-être que dans le monde artisanal les cas les plus fréquents de métiers nouveaux apparaissent dans l'innovation qu'exige un service, une production, un objet, un prototype particulier. Le cas est observable lors de la rencontre entre des personnes qui ont une capacité de production, un art, un savoir-faire et les demandeurs de biens et services originaux. L'ensemble du système donnant plutôt de très nombreux métiers en évolution, en transformation, plus souvent que de "nouveaux métiers". Dans l'artisanat la modernité se développe sans détruire la totalité de l'ancien. L'artisanat est par excellence l'espace économique où les innovations s'effectuent au sein même des finalités, procédures, rapports et modes de production plus traditionnels caractéristiques de ce milieu.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALTERSOHN (C), 1992  
*De la sous-traitance au partenariat industriel*. L'Harmattan.
- ABRIC, J.C (1996) « L'image de marque de l'artisan et de l'artisanat », Cepam.
- AUVOLAT M., LAVIGNE J.C. et MAYERE A., (1985) L'artisanat en France : réflexion générale et prospective, La Documentation française, 288 pages
- BAUER (M), 1993  
*Les patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*. InterEditions.
- BERTHIER (C) et PARENT (M-C), 1994  
“ Créations, disparitions et restructurations d'entreprises : les effets sur l'emploi des PME ”. *Economie et Statistique*, n° 271/272.
- BOUTILLIER (S) et UZUNIDIS (D), 1995  
*L'entrepreneur. Une analyse socio-économique*. Economica.
- BUCAILLE (A) et BEAUREGARD (B), 1987  
*PMI et enjeux régionaux et internationaux*. Economica.
- CANDAOU P., (1981) « Pour une taxonomie de l'hypofirme », Revue d'Economie Industrielle, n°16, 2<sup>e</sup> trimestre, pp 16-33
- CHESEL (M-E), 1994  
*La grande entreprise industrielle au tournant d'un siècle*. Synthèse des journées de l'ANVIE.
- COURLET (C), 1995  
*La problématique du développement territorial et l*
- DUBERNET A.-C. (1997), « Les métiers du bâtiment », in Bentabet E. , Dubernet A.-C., Foucher Ch., Lamanthe A. et al., *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises. Approche sectorielle*, Marseille, Céreq, doc. Multigr., p. 125-171.
- GUEDEZ A. (1994), *Compagnonnage et apprentissage*, Paris, PUF, 195 p.
- GERVAIS, M. (1995) « Stratégie de l'entreprise », *Economica Gestion*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris.
- GOUJET (R), PASTORELLO (M-H) et SILVESTRE (H), 1994  
“ Eléments de recherche sur la relation des PMI avec leur environnement. Cadre d'étude: les systèmes productifs locaux ”. *39<sup>ème</sup> Conférence Mondiale de l'ICSB*.
- ISEOR, 1993  
*Evolution de l'Expert-Comptable : le Conseil en Management*. Economica.
- LAGET (M) et al., 1991  
*Petite entreprise et système Formation - Emploi*, CRPEE.
- LAGET (M) et al., 1994  
Système productif local. Petites entreprises et Formation. *Les Cahiers de l'Economie Méridionale*, n° 18.

MARC (F), 1991

“ Nouvel entreprenariat et mission sociale de l'entreprise ”, in *Petite entreprise et développement local*, sous la direction de FOURCADE (C), Editions ESKA.

MIGNOT, G. (1979) « Les perspectives de développement de l'artisanat et de la petite entreprise », Rapport remis à M. Barrot, Ministre du Commerce et de l'Artisanat.

MICHUN (S), 1994a

“ Phénomènes de proximité et petite entreprise ”, *39<sup>ème</sup> Conférence Mondiale de l'ICSB*.

MICHUN (S), 1994b

“ Prise de décision dans la petite entreprise et phénomènes de proximité ”, in *Système productif local. Petites entreprises et Formation. Les Cahiers de l'Economie Méridionale*, n° 18.

MIKOL (A) et STOLOWY (H), 1987

*Comment travailler avec ses auditeurs experts-comptables et commissaires aux comptes*. Dunod.

PACHE (G) et PARAPONARIS (C), 1993

*L'entreprise en réseau*. PUF.

PERRIN (J-C), 1990

Organisation industrielle : la composante territoriale. *Notes de Recherche du CER*, n° 112.

PLANQUE (B) et PY (B), 1986

“ La dynamique de l'insertion des PME innovatrices dans leur environnement. Problématique et propositions méthodologiques ”, *RERU*, n° 5.

RALLET (A), 1991

"Théorie de la polarisation et technopoles", *Economies et Sociétés*, Série "Progrès et croissance", n° 8.

RIPPERT G. et ROBLLOT R., (1989) Traité de droit commercial, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, treizième édition, volumes 1 et 2, Paris, pp 138-146

ROSSI J.Y., (1997) L'artisanat : enjeux et conditions de son développement, Journal Officiel de la République Française, Avis et rapports du conseil économique et social, Direction des journaux officiels, 112 pages, Paris

SAGLIO (J), 1994

“ S'intéresser aux PME : quelques enjeux ”. *Colloque sur l'emploi et les relations sociales dans les PME*.

SALAIS (R) et STORPER (M), 1993

*Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*. Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

TERNAUX (P), 1994

“ Le rôle de l'information dans les systèmes productifs locaux ”, *Sciences de la Société*, n° 33.

VENKATESAN (R), 1993

Faire ou faire faire, un choix stratégique. *Harvard - L'expansion*. Printemps 1993.

VIENNET (H), 1991

“ La création de filiales ”. *INSEE Première*, n° 167.