

## **LA GOUVERNANCE DES PETITES ENTREPRISES ARTISANALES: UN MODELE VERTUEUX OU UN LEURRE ?**

Pr Zino KHELFAOUI  
Directeur Car CEREQ UMR CNRS Art Dev  
Directeur Master II GRH-ESEEC  
Université Paul Valéry Montpellier 3  
[zino.khelfaoui@univ-montp3.fr](mailto:zino.khelfaoui@univ-montp3.fr)  
0680076151 / 0688285565

### **Résumé:**

Pendant longtemps la place de la petite entreprise (en particulier à statut artisanal) dans le système productif était assez occultée par les grandes firmes intégrées du fordisme triomphant.

Aujourd'hui, une autre vision semble s'imposer. La petite entreprise, apparaît comme un acteur dont les aptitudes semblent mieux adaptées pour faire face à l'incertitude et aux variations erratiques des marchés.

Face aux rouages de la globalisation économique et à la relative standardisation des stratégies globales, il y'a des formes originales de recombinaison productive dans les territoires. Les petites entreprises jouent un rôle déterminant dans ce processus en s'appuyant sur une double proximité : une proximité humaine dans la mesure où les petites structures profilent des formes de gouvernance plus proches de la ressource humaine et une proximité territoriale dans la mesure où elles s'inscrivent dans une logique d'implication territoriale plus affirmée.

Dans ce contexte, les petites entreprises peuvent elles constituer un modèle représentatif de l'économie de demain ou bien ne sont elles que les avatars d'une crise qui dure ?

Mots clés: Artisans- Dirigeant-Gouvernance- Singularité- Modèle atypique

Keywords : Craftsmen - Leadership-Governance - Singularity - Atypical Model

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, les entreprises ayant un statut artisanal constituent une composante très significative dont le nombre est resté remarquablement stable voire légèrement en hausse de 1995 à 2000 et puis a connu une hausse significative de plus de 22% entre 2000 et 2015 et malgré les fortes perturbations de la conjoncture économique.

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 ces entreprises et les territoires. Toutefois, il reste à explorer la question suivante :

## **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 plus de 968377 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.

Les typologies traditionnelles ne fournissent 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.

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

Bien entendu, les stratégies de ces types d'entreprises sont souvent qualifiées de stratégies d'adaptation à la demande. La plupart du temps, il s'agit de stratégies non formalisées, portées par des dirigeants assez volontaristes.

Les comportements de la petite entreprise artisanale, sans trop les caricaturer, sont souvent fondés sur les attitudes du dirigeant et de son conjoint. Omniprésent, le dirigeant capte tous les événements de l'entreprise et doit penser l'ensemble des tâches des plus formelles aux plus informelles. Tout cela nécessite alors des représentations et dans la plupart des cas, une vision assez claire du positionnement de l'entreprise.

**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.

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.

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.

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.**

## **BIBLIOGRAPHIE**

ABRIC, J.C (1996) « L'image de marque de l'artisan et de l'artisanat », Cepam.

BENTABET, E. ; MICHUN, S. (2003). « Petites entreprises, formation continue et réseaux : quelle intermédiation sur le marché de la formation ? ». *Formation Emploi*. N° 84. Céreq. Octobre – décembre. p. 67-81.

BOUTILLIER S. (2011), L'artisanat et la dynamique des réseaux, L'HARMATTAN- l'esprit économique, 2011

GRANIE C., KHELFAOUI Z., MICHUN S (2010)., Les réseaux des petites entreprises : Une opportunité pour l'action publique ?, in *Revue de l'Education permanente*, n°182/2010-1

KHELFAOUI Z.(2008), La Gestion territorialisée des ressources humaines, Communication colloque AGRH, Dakar (Senegal), 7-10 Novembre 2008

MICHUN, S. (2007.) « Petites entreprises et territoire, un lien surestimé ? ». *Formation Emploi*. N°97. La Documentation Française. p. 37-49.

MARCHESNAY M. et alii (2003), La petite entreprise in *Revue française de gestion*, N°144

MICHUN (S), (1994) “ Phénomènes de proximité et petite entreprise ”, *39 ème Conférence Mondiale de l'ICSB*.

MICHUN (S), (1994) “ 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°

PICARD Ch. Et THEVENARD-PUTHOD C (2014), L'influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l'artisanat, in Revue Internationale PME, N°3 2014.

PARADAS A., POLGE M., Diversité des sources de changements d'une entreprise artisanale dans une perspective cognitive, in Management & Avenir, N°38, 2010.

REGNAULT G. (2011), Les modes sociaux des petites et très petites entreprises, L'HARMATTAN- Logiques sociales, 2011