

Atouts et potentiels de « l'esprit d'entreprendre » en artisanat

Cahier de synthèse de l'Institut Supérieur des Métiers

Établi sous la responsabilité
d'Anne de Blignières-Légeraud,
Présidente de l'ISM



Sommaire

AVANT-PROPOS

Une problématique d'actualité	3
-------------------------------------	---

INTRODUCTION

«Esprit d'entreprendre» : un éclairage plus large et plus nouveau	4
---	---

→ A

DES ATOUS INSUFFISAMMENT EXPLORÉS

① Au cœur de l'esprit d'entreprendre artisanal, un partage de la « vision stratégique » du dirigeant	7
② Relations humaines : quand l'esprit d'entreprendre devient dynamique de l'innovation	9
③ Une figure anticipatrice des nouvelles donnes entrepreneuriales	11

→ B

DES POTENTIELS À VALORISER

① Artisanat et compétences : la vertu « apprenante » de la petite taille	13
② Artisanat et salariat : un rapport singulier	15
③ Artisanat et développement durable : un potentiel important	17

CONCLUSION

En amont, une problématique d'image, d'orientation et de formation	19
---	----

ANNEXE I : Éléments de bibliographie	21
---	----

ANNEXE II : La dynamique du Réseau Artisanat-Université® acteurs et chercheurs au service des métiers	23
---	----

ANNEXE III : Pour en savoir plus sur les travaux des Clubs de Dirigeants	25
---	----

« Il est souvent
nécessaire
d'entreprendre
pour espérer
et de persévérer
pour réussir. »



Gilbert Cesbron :
Journal sans date, 1963

AVANT-PROPOS

Une problématique d'actualité

Les Français placent la « valeur travail » très au-dessus des autres peuples européens⁽¹⁾. Leurs attentes dans ce domaine sont en effet extrêmement fortes, aussi bien en termes individuels (épanouissement et réalisation de soi) qu'en termes collectifs (utilité et lien social). La crise économique n'a rien détruit de ces attentes, mais les a au contraire renforcées, en les dévoilant : face aux impératifs de rentabilité à court terme et de productivité à tout prix, les Français veulent « redonner du sens à leur vie professionnelle » en y retrouvant de l'autonomie, de l'initiative, et surtout « le temps de faire du travail de qualité ».⁽²⁾

Donner du sens, par le plaisir et le temps de bien faire les choses, c'est une devise où la grande majorité des TPE et entreprises artisanales françaises pourraient se reconnaître. Le présent cahier de synthèse de l'Institut Supérieur des Métiers, consacré à « l'esprit d'entreprendre en artisanat », montre combien la préoccupation de l'épanouissement personnel et du lien social reste au cœur de la réussite dans ce secteur d'activité : qu'il s'agisse du projet de vie du propriétaire-dirigeant ou des moyens que celui-ci apporte à ses collaborateurs pour construire leur propre parcours.

On ne s'étonnera donc pas que chacun des chapitres de cette étude – qui s'inscrit dans la mission d'observation et de synthèse de l'Institut Supérieur des Métiers – renvoie à une problématique de gestion des ressources humaines devenue centrale dans toutes les grandes et moyennes entités : comment remettre l'homme, ses attentes et ses valeurs au centre, dans l'intérêt même du développement durable de l'entreprise et de ses activités ? Comment rendre sa place à l'implication personnelle de chacun – son « esprit d'entreprendre » – dans la performance globale de l'organisation ?

Les travaux du Réseau Artisanat-Université®, qui ont ouvert la voie à beaucoup d'autres chercheurs depuis une dizaine d'années, ont donc permis de mettre à jour sur le champ nouveau de la vie des métiers des problématiques d'une très grande actualité : ce qui est apparu longtemps comme des spécificités « non reproductibles » de l'activité artisanale fait émerger ici autant de pistes d'analyse particulièrement fécondes pour la construction des nouveaux modèles de management et de GRH, dans toutes les tailles d'organisation.

L'objectif de cette nouvelle série de cahiers de synthèse de l'Institut Supérieur des Métiers est d'apporter, sur une thématique d'actualité, un éclairage utile aux dirigeants des organisations professionnelles et aux responsables politiques ; utile aussi pour la valorisation de cet univers encore trop méconnu des atouts et potentiels de l'entreprise artisanale.

Anne de Blignières-Légeraud

« **Fait d'initiative, de curiosité, de créativité, d'imagination, de désir, mais aussi d'acceptation de l'échec, de persévérance, de courage, de ténacité, de confiance en soi, de confiance et de communication avec les autres, l'esprit d'entreprendre recouvre un champ bien plus large que celui de la seule création d'entreprise.** »

CPEJ : Diagnostic des programmes en faveur du développement de l'esprit d'entreprendre dans l'enseignement secondaire et supérieur, octobre 2011

(1) Enquête internationale *European Values Survey* de 2008.

(2) Travail : ce que veulent les Français, *Le Monde Économie* du 24 janvier 2012.

INTRODUCTION

« Esprit d'entreprendre » : un éclairage plus large et plus nouveau

Jusqu'aux années quatre-vingt-dix, la littérature universitaire avait tendance à opposer l'idéal type de « l'entrepreneur », comme manager et développeur de projets innovants en économie de marché, à l'image séculaire et souvent solitaire de « l'artisan », ancré dans son espace territorial et les traditions d'un métier, telles que les décrivait déjà Aristote dans son traité sur l'économie.

De nombreux travaux, dont ceux du Réseau Artisanat-Université® initié en 2002 par l'Institut Supérieur des Métiers, ont largement contribué à réduire cette vision dichotomique, qui subordonne l'activité artisanale aux savoir-faire techniques d'un métier et à la taille de l'organisation.

L'artisan est « entrepreneur » au sens plein du terme parce qu'il inscrit son action dans les **incertitudes** d'un marché, y localise des **opportunités d'affaires**, et reste à l'affût des **innovations** de produits ou de services qu'il peut y introduire pour mieux servir et fidéliser ses clients. Si les investissements, les zones de chalandise et l'organisation de l'entreprise artisanale les distinguent des autres intervenants du marché, les trois fondamentaux du statut « d'entrepreneur » restent ici inchangés.

Mais « l'esprit d'entreprendre » ne se réduit pas à la création d'entreprise, bien qu'il constitue une condition nécessaire pour y postuler : « il s'adresse autant au monde marchand dans le rôle économique, social et culturel du tissu de petite structure (approche schumpéterienne) qu'au monde non marchand (ONG, fondations, associations). »⁽³⁾

« L'esprit d'entreprendre » traverse en effet à des degrés divers toutes les situations professionnelles ou sociales et toutes les générations. Pour le CPEJ⁽⁴⁾, il constitue « une façon de voir le monde qui permet à une personne ou une équipe de détecter des opportunités et de réunir les moyens pour en tirer parti, en vue de créer une valeur économique ou sociale. Il fait appel à une combinaison d'attitudes, de compétences et de représentations qui peuvent s'acquérir, se développer et donc s'enseigner, notamment à travers l'expérimentation par l'action. »⁽⁵⁾

Entreprendre, selon l'étymologie, c'est « **prendre entre ses mains** » : assurer son autonomie, réussir son projet de vie professionnelle et sociale dans un environnement donné. Par son statut de travailleur ou d'employeur indépendant, son engagement personnel dans la combinaison de toutes les ressources requises dans son activité et la passion qu'il communique souvent à sa petite équipe, l'artisan occupe ainsi une place importante pour la diffusion de « l'esprit d'entreprendre » dans notre société.

Le ressort principal de « l'esprit d'entreprendre », centré sur les dispositions du **sujet**, est

(3) Gervais Douba: *L'entrepreneuriat: de l'esprit d'entreprise à l'esprit d'entreprendre*, IUT de l'Université de Rouen, 2002.

(4) Le Comité pour l'Entrepreneuriat des Jeunes, mis en place par l'APCE en 2010, réunit l'ensemble des acteurs et institutions françaises qui contribuent à la promotion de l'esprit d'entreprendre, depuis le collège jusqu'à l'enseignement supérieur.

(5) CPEJ: *Diagnostic des programmes en faveur du développement de l'esprit d'entreprendre dans l'enseignement secondaire et supérieur*, octobre 2011.

donc distinct de celui de « l'entrepreneuriat », axé sur l'**objectif** économique de création de profit par la mobilisation d'une valeur ajoutée. Il traduit la volonté de celui qui mobilise ses **connaissances** et construit ses propres compétences, au sein de son **environnement**, pour y faire aboutir un projet où l'individuel s'investit toujours d'une manière ou d'une autre dans le collectif.

La dimension commune entre « esprit d'entreprendre » et « entrepreneuriat » peut donc s'analyser ici comme une **interaction de projets** : « tout projet s'appuie inévitablement sur des personnes ou des groupes de personnes qui joueront un rôle déterminant dans son élaboration et son déploiement. Les dimensions individuelle et collective, loin de s'exclure, traversent les projets personnels et collectifs. »⁽⁶⁾

C'est ainsi que dans toutes les tailles d'entreprise, les dirigeants aussi bien que les salariés sont conduits à investir aujourd'hui leur « culture métier » dans la dynamique d'une « culture projet » : une dynamique où l'implication personnelle de chacun – son « esprit d'entreprendre » – est devenue déterminante pour la performance globale de l'organisation.

L'artisanat relève si bien de ce modèle qu'il anticipe ainsi à sa manière des évolutions considérées comme incontournables dans les grandes organisations :

« Certaines des spécificités de l'artisanat se trouvent particulièrement en phase avec certaines des exigences ou des contraintes de l'environnement économique et social dont ne peuvent totalement s'extraire les grandes entreprises et devraient donc être davantage mises en valeur. Le rapport aux différentes dimensions de la proximité fait de l'artisanat une figure singulière dans la mobilisation du travail au niveau local et fait de l'entreprise artisanale, de son mode de formation, de son mode d'organisation et de gestion, **une figure « anticipatrice » des nouvelles structures productives et de leur management** en même temps que ces dernières lui imposent de se transformer. »⁽⁷⁾

Bertrand Collomb, l'ancien Pdg de Lafarge, confirme cette analyse lorsqu'il attribue le succès mondial de son entreprise à l'autonomie et aux marges de prise de risque ouvertes au sein du groupe à tous les « **patrons** » d'unité : un mot qui renvoie au vocabulaire traditionnel de l'artisanat.⁽⁸⁾

(6) J.-P. Bréchet et A. Desrumaux : *Le projet dans l'action collective*, Faculté de droit virtuelle de l'Université de Lyon 3, janvier 2006.

(7) F. Aballéa et F. Cogne : *L'artisan, anticipation d'une nouvelle figure de l'entrepreneur*, Annales du Réseau Artisanat-Université®, 2009/2010.

(8) Bertrand Collomb, invité du *Networking & Business Club* (Synthèse de Thomas Legrain, 8 mai 2007).



Dans ce cahier de synthèse de l'Institut Supérieur des Métiers, nous avons souhaité nourrir – sur le ressort de « **l'esprit d'entreprendre** » – une thématique féconde pour la connaissance de l'entreprise artisanale et l'attractivité de ses filières :

- **féconde**, parce que cette thématique de « l'esprit d'entreprendre » traverse l'ensemble des problématiques d'éducation, de formation professionnelle, d'installation et de développement des activités artisanales ;
- **féconde aussi**, parce que cette thématique est essentielle pour la détermination des politiques publiques et celle des organisations professionnelles de l'artisanat, en cela qu'elle concerne toutes les générations, du jeune en « parcours de découverte » au senior en reconversion, et tous les modes d'organisation du secteur des métiers, de l'artisan qui travaille en « solo » au dirigeant de TPE.

A/ DES ATOUS INSUFFISAMMENT EXPLORÉS

1. Au cœur de « l'esprit d'entreprendre » artisanal, un partage de la « vision stratégique » du dirigeant

L'importance du partage d'une « vision stratégique » dans les entreprises de toutes tailles est établie depuis longtemps: Elinor Morris, dans *Vision and Strategy: a focus for the future* (1987), a relevé « trois exigences indispensables pour que la réalisation de la vision du dirigeant soit ancrée dans l'organisation : le **contact personnel**, la **consistance** et la **clarté**. Ces exigences signifient successivement que le dirigeant donne lui-même l'exemple et partage son enthousiasme et son engagement avec les autres à travers l'organisation, qu'il recherche et profite de toutes les occasions pour transmettre le message à ses employés et qu'il crée les symboles, devises et rituels qui transmettent effectivement sa vision stratégique à tous les membres de l'entreprise dans leur travail quotidien. »⁽⁹⁾

Le Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Lorraine a orienté ses derniers travaux sur ce thème, en tentant de cerner la **vision stratégique du propriétaire-dirigeant** comme principal vecteur de réussite, de stagnation ou d'échec d'une entreprise artisanale.

Transformée en action, cette vision stratégique de la valeur ajoutée que le chef d'entreprise artisanale entend donner à son entreprise « prend forme autour d'un système de relations, tant internes qu'externes, au sein duquel le propriétaire-dirigeant développe ses apprentissages, structure ses références cognitives, définit ses rôles et échange avec son environnement ». ⁽¹⁰⁾

Pour les dirigeants de TPE interrogés par ce Club, il y a un lien direct entre cette vision stratégique et la performance ou valeur ajoutée de l'entreprise, construite dans l'action. Mais ce lien n'est pas solitaire, ni abstrait. Il résulte d'une légitimité économique et sociale que l'entreprise artisanale acquiert dans son environnement professionnel, local et plus encore vis-à-vis de ses propres salariés: **pour satisfaire durablement le client, et se satisfaire ensuite comme dirigeant, satisfaire aussi le salarié**. Nombre d'enquêtes en effet indiquent que les attentes en matière de considération, de bien-être et d'épanouissement personnel arrivent au moins à égalité avec celles des ressources financières dégagées par l'activité, chez les employeurs comme chez les salariés, au sein d'une TPE. ⁽¹¹⁾

« Nous en tirons l'illustration que les ressources humaines en TPE/PME peuvent ne pas être uniquement une variable d'ajustement (*ex post*) mais une variable intégrée (*ex ante*) aux choix stratégiques internes et externes. On retrouve ici (...) le fort désir des dirigeants de TPE/PME de disposer de collaborateurs (**compétence**) adhérant au maximum aux valeurs de l'entreprise (**esprit d'équipe**), donc prêts à faire de nombreux efforts (**rendement**) pour servir celle-ci en accord avec la vision du dirigeant, en même temps que la nécessité de tisser une relation de

« L'esprit d'entreprendre » en artisanat consiste à se donner un objectif personnel de création de valeur dans son environnement économique et relationnel, puis à tout mettre en œuvre pour le faire aboutir, en le faisant partager.

(9) M. Bayad et P. Couteret: *L'entrepreneur face au développement de sa firme: de la construction d'équipe à la vision partagée*, AIREPME, octobre 2002.

(10) M. Bayad et A. Ait Razouk: *Compétences des TPE/PME et création de valeur: une approche cognitive de la performance*, Annales du Réseau Artisanat-Université®, 2009/2010.

(11) A. Jaouen: *Le dirigeant de très petite entreprise: éléments typologiques*, AIREPME, octobre 2008. – F. Aballéa et F. Cagnie: *Artisanat et salariat: une relation paradoxale*, Groupe de recherche sur l'Éducation et l'Emploi, 2009.

confiance mutuelle avec eux, capable de catalyser à la fois l'adoption de cette vision (**équité**) et sa transmission (**mobilisation**). Les "ressources humaines" se retrouvent alors directement intégrées à l'opérationnalisation de la vision globale. »⁽¹²⁾

Quatre dimensions interactives et complémentaires conditionnent ici le succès de la vision stratégique du dirigeant d'entreprise artisanale :

- la dimension **production**, qui renvoie principalement aux buts internes de l'entreprise artisanale performante en termes de qualité, de flexibilité, de rendement ;
- la dimension **atteinte des buts**, qui vise aussi bien l'utilité externe des produits et des services vendus que la satisfaction de toutes les parties prenantes : dirigeant, fournisseurs, partenaires, clients et salariés ;
- la dimension **adaptation**, étroitement liée à l'ancrage territorial de l'entreprise comme mode de réduction des risques, par assimilation complète à la culture du milieu, et à la veille sur les évolutions sociales, technologiques et réglementaires des métiers ;
- enfin la dimension **valeurs**, qui complète et réunit les trois précédentes en assurant la notoriété et le développement de l'entreprise par les liens de confiance que le dirigeant a su établir avec son environnement.

« Dans le contexte polyvalent, flexible, et inconstant des TPE/PME, il faut reconnaître que toute réflexion, toute décision et toute action s'avèrent intrinsèquement stratégiques. Les conséquences d'un mauvais choix se répercutent directement sur l'ensemble de l'organisation, de ses membres et de ses partenaires. Le propriétaire-dirigeant le moins entrepreneurial n'a d'autre choix que de recourir à sa vision, en espérant qu'elle soit gagnante, de s'assurer que ses proches collaborateurs la partagent et la transmettent à leurs subordonnés, puis de coordonner les actions concrètes de la façon la plus cohérente possible. Cette vision ne devra plus seulement s'articuler sur l'élaboration d'objectifs, l'analyse de l'environnement et le positionnement concurrentiel mais sur une démarche heuristique faite de tâtonnement et d'expérimentation. Un grand nombre d'écrits le confirment : **la vision occupe dorénavant une position d'omniprésence managériale, tant au niveau humain, technique que financier de la performance.** »⁽¹³⁾

Si les matériaux et les techniques évoluent, « l'esprit d'entreprendre » en artisanat reste une démarche d'incarnation et de développement de valeurs personnelles, mobilisées par la vision du dirigeant et mobilisatrices de ses propres compétences, comme de toutes celles qu'il aura su y associer.

Ce triptyque « **valeur/vision/compétence** » constitue une dimension à part entière de la figure du dirigeant d'entreprise artisanale.

(12) *Compétences des TPE/PME et création de valeur : une approche cognitive de la performance*, op. cit., loc. cit.

(13) *Compétences des TPE/PME et création de valeur : une approche cognitive de la performance*, op. cit., loc. cit.

2. Relations humaines : quand « l'esprit d'entreprendre » devient dynamique de l'innovation

Le Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Languedoc-Roussillon étudie depuis cinq ans ce qui caractérise la démarche innovante au sein de l'artisanat. Son dernier cycle s'attache plus particulièrement à montrer comment les relations humaines interviennent dans la dynamique de l'innovation « combinatoire » qui reste au cœur de la performance des TPE :

« L'entreprise artisanale, par son mode de production, s'inscrit dans un renouvellement constant des compétences et des ressources stratégiques. Le dirigeant-artisan orchestre un ensemble de moyens en mouvement, dont il réalise l'ajustement en avançant dans la conduite de son entreprise. »⁽¹⁴⁾

L'innovation artisanale ne consiste pas principalement à introduire un produit nouveau sur un quelconque marché. Elle est pourtant présente au quotidien à travers la volonté de perfectionnisme qui caractérise les métiers, et la nécessité de s'adapter le plus rapidement possible aux nouveaux matériaux et aux nouveaux outils de travail issus du numérique, comme aux contraintes de plus en plus nombreuses des réglementations ou des labels de qualité.

« En dépit des apparences, l'activité routinière est compatible avec l'organisation du changement, car l'artisan et son équipe apprennent en faisant. L'expansion des compétences, bien que modeste, constitue un potentiel pour des innovations futures, (...) c'est-à-dire des savoir-faire orientés vers de nouveaux apprentissages au cœur du métier. (...) Certains artisans considèrent ces évolutions comme des opportunités concurrentielles car l'adoption rapide d'une nouvelle technologie constitue un facteur de différenciation et de compétitivité. »⁽¹⁵⁾

Le dirigeant d'entreprise artisanale donne l'impulsion d'un changement, suggéré par la relation quotidienne qu'il entretient avec son environnement professionnel, ses clients et ses ouvriers, mais c'est **l'intensité de cette relation entre acteurs** qui va crédibiliser sa démarche et la faire aboutir : « la petite entreprise fonctionne selon un degré élevé d'interaction dans les relations humaines : à l'intérieur de l'organisation, la proximité est liée au faible effectif et à l'interdépendance des tâches, tandis que vis-à-vis de l'extérieur, le dirigeant assure largement les contacts avec les partenaires (commerciaux, confrères, experts, institutions, etc.). Inscrire l'innovation dans le contexte humain signifie qu'elle doit être considérée comme le résultat de processus sociaux complexes, d'adaptation et d'apprentissage. »⁽¹⁶⁾

La figure de l'artisan isolé cède ici la place à celle de l'entrepreneur qui travaille en réseau : « nous sommes face à des individus dont la structure d'interaction interpersonnelle s'est progressivement enrichie depuis la création de leur entreprise... Parallèlement, la dynamique intercommunautaire avec d'autres univers de métier et le partage d'expériences apparaissent comme des forces considérables et décisives pour les processus d'innovation. »⁽¹⁷⁾

(14) M. Polge et C. Fourcade : *Les relations humaines dynamisées par la démarche innovante*, Annales du Réseau Artisanat-Université®, 2009/2010.

(15) J.-C. Boldini et E. Chéné : *Comprendre les trajectoires d'innovation des entreprises artisanales*, IAE de Nantes, 2010.

(16) M. Polge et C. Fourcade : *L'artisan, le Monsieur Jourdain de l'innovation ?* Congrès International Francophone de l'Entrepreneuriat et de la PME, Louvain-La-Neuve, octobre 2008.

(17) H. Journé, E. Chéné, N. Schieb-Bienfait : *Forum L'Esprit de l'innovation*, Dunkerque, sept. 2006.

➤ **C'est l'intensité des relations humaines au sein de l'entreprise artisanale qui conduit souvent « l'esprit d'entreprendre » à s'enrichir de « l'esprit d'innovation », comme fruit d'un partage quotidien de la préoccupation d'améliorer ensemble les produits ou les services vendus.**



L'entreprise artisanale est celle qui prend ses propres traditions comme un « socle pour innover », au « feeling », dans son environnement ; celle qui confronte et combine au quotidien son savoir-faire professionnel avec les opportunités d'amélioration que lui suggèrent des technologies, des matériaux et des attentes en pleine évolution.

Ce triptyque « **innovation/interaction/organisation** » vient renforcer la dimension de l'esprit d'entreprendre artisanal comme une démarche qui s'inscrit dans la durée individuelle et collective des projets de vie.

3. Une figure anticipatrice des nouvelles donnes entrepreneuriales

Bien qu'elle ne soit guère perçue comme telle, l'entreprise artisanale performante constitue « une figure singulière et anticipatrice » des nouveaux modes de production, de management et de relation avec la clientèle que les grandes entreprises cherchent à s'approprier.

Face à une concurrence exacerbée pour les entreprises de toutes tailles, l'attractivité apparente et le prix du produit en effet ne suffisent plus : le consommateur est devenu avide de **confiance**, de **conseil**, de **sécurité** ; il réclame aussi un service après-vente fiable et non sous-traité, que les industriels et les distributeurs sont presque toujours incapables de lui assurer.

« Les artisans constatent que la relation client ne s'appuie plus uniquement sur des savoir-faire mais aussi sur des savoir-dire : « **je sais parler aux gens d'ici.** » Ils ajoutent que ce rapport de proximité est un des facteurs qui permettent la confiance, une confiance qui s'appuie sur une relation directe, mais bien évidemment aussi sur la reconnaissance d'un « savoir-faire métier », que le client soit un particulier ou un professionnel. Il n'y a pas de découplage entre l'échange marchand et les relations sociales. De ce point de vue, l'artisanat a toujours associé à la logique productive une logique de service. C'est ce qu'essaient de faire aujourd'hui les entreprises industrielles. » ⁽¹⁸⁾

L'artisan pratique aussi depuis longtemps à son échelle, dans ce qu'il nomme un « chantier », tous les principes de coordination et de complémentarité qu'intègrent aujourd'hui les grandes entreprises dans l'organisation par projet :

« Certes la dimension et la complexité de ses « projets » n'ont pas nécessairement grand chose à voir avec celles des grandes entreprises qui mettent sur le marché de nouveaux produits et nécessitent une collaboration étroite de fonctions différentes et un organigramme matriciel toujours mobile, sinon incertain. L'artisan travaille généralement avec la même équipe, il ne la reconstitue pas pour chaque chantier. Mais l'esprit et la logique de fonctionnement sont les mêmes et les effets sont semblables, car si la faible division du travail facilite la coordination et la complémentarité, elle ne permet guère une division sociale de l'angoisse que l'artisan supporte le plus souvent seul. » ⁽¹⁹⁾

Sous l'impulsion des nouvelles générations de dirigeants, l'entreprise artisanale est également de plus en plus familière du **travail en réseau**, que ce soit sur un chantier du bâtiment, entre corps de métiers, pour tester des produits industriels dans les activités de métallerie et de menuiserie, ou pour garantir la qualité d'une filière dans le secteur de la production et de la transformation des aliments.

Mais le concept de proximité, qui soude l'entreprise artisanale à son territoire, ses fournisseurs, ses partenaires professionnels et ses clients, s'applique aussi à la mobilisation de ses salariés. Les

Par sa logique de service et de proximité, la polyvalence et l'autonomie décisionnelle de ses ouvriers confirmés, sa familiarité avec le travail en réseau, l'entreprise artisanale peut revendiquer comme acquis bien des objectifs considérés comme stratégiques dans les grandes organisations.

(18) F. Aballéa et F. Cagnie : *L'artisan : anticipation d'une nouvelle figure de l'entrepreneur*, Annales du Réseau Artisanat-Université®, 2009/2010.

(19) *L'artisan : anticipation d'une nouvelle figure de l'entrepreneur*, op. cit., loc. cit.

experts en gestion des ressources humaines (GRH) prônent aujourd'hui dans les grandes entreprises un « management de proximité », où les cadres de tous niveaux sont invités à se transformer en « patrons d'équipe » pour promouvoir des dynamiques de responsabilité individuelle et de « service client » entre les entités opérationnelles et fonctionnelles de leur entreprise.

Ce type de management va de soi pour l'artisan, le formalisme en moins, même si le mot lui est étranger. La polyvalence et l'autonomie décisionnelle de ses ouvriers, comme la délégation de responsabilités, puis l'évaluation non formelle de leurs compétences, font partie de son quotidien. Le dirigeant d'entreprise artisanale fournit ainsi souvent un modèle « d'esprit d'entreprendre » à ses collaborateurs : près des deux tiers des créations ou des reprises, dans le secteur des métiers, sont le fait d'anciens salariés de l'artisanat.

L'entreprise artisanale met donc en œuvre, sous des formes qui lui sont propres, eu égard à sa spécificité, et à des degrés divers, des principes que cherche à appliquer la grande entreprise recomposée sous forme de réseau ou d'entités managées de façon autonome, avec de très larges délégations de responsabilité, mais liées les unes aux autres par des obligations de « service client ». ⁽²⁰⁾

« L'artisan relève d'une figure originale du manager de projet. Au-delà des expertises techniques, l'artisan développe des capacités managériales, un véritable système de management idiosyncrasique qui met en jeu des préoccupations transversales aux différentes activités qu'il mène. Mais un autre trait marquant ne peut être délaissé dans l'effort de caractérisation : **l'inscription du projet artisanal dans un projet de vie** englobant, l'omniprésence du chevauchement entre vie personnelle et vie professionnelle. Dans un tel contexte, la question de la conception, telle qu'elle est évoquée par l'artisan, est aussi pour une part l'expression de son identité et de son autonomie. Dès lors, et à bien des égards, cette figure de l'entreprise artisanale pourrait fort bien se poser en modèle pour nombre d'activités de production et de services dans les années à venir. » ⁽²¹⁾



L'esprit d'entreprendre en artisanat ne peut faire l'économie de cette nouvelle dimension « **projet/proximité/service** » qui inscrit ses actions dans un triple périmètre :

- l'espace d'un chantier considéré chaque fois comme unique (logique projet),
- la réponse aux attentes individuelles (logique proximité),
- l'interaction d'une dynamique sociale forte qui fait souvent appel aux réseaux (logique service).

Trois objectifs qui sont devenus en effet « stratégiques » dans toutes les tailles d'organisation.

(20) *L'artisan : anticipation d'une nouvelle figure de l'entrepreneur*, op. cit., loc. cit.

(21) J.-P. Brechet, H. Journé et N. Schieb-Bienfait Nathalie : *Portrait de l'artisan en manager de projet*, AIREPME, octobre 2006.

B/ DES POTENTIELS À VALORISER

1. Artisanat et compétences : la vertu « apprenante » de la petite taille

Dans « l'économie de la connaissance », la capacité des individus à progresser et s'adapter en situation de travail constitue un ressort important de la compétitivité des entreprises. La logique « compétence » – comme combinaison évolutive de savoirs, savoir-faire et acquis d'expérience – est désormais omniprésente dans le discours et les pratiques de la GRH, comme dans les politiques publiques et celles des organisations professionnelles de l'artisanat.

Pour Guy Le Boterf, « **la compétence est une construction, le résultat d'une combinaison permanente entre plusieurs ressources** »⁽²²⁾ : celles de l'individu, et celles qui dépendent de l'environnement de travail. Elle traduit la capacité de l'individu à mobiliser ces ressources pour traiter des situations complexes ou nouvelles dans son environnement de travail, et la nécessité de recentrer les processus d'apprentissage sur la personne elle-même plutôt que sur ses **contenus**. Cette approche met l'accent sur la responsabilité de l'entreprise dans la gestion des compétences.

Or la responsabilité de gestion des compétences s'applique de façon d'autant plus naturelle à l'entreprise artisanale que la chaîne hiérarchique y est plus directe, la division du travail moins forte, et l'implication de chacun plus complète sur toute la gamme des prestations.

« En matière de gestion des ressources humaines, l'artisan sait organiser le travail, anticiper et évaluer les besoins en formation, prévenir et négocier les conflits, composer avec les personnalités de chacun des salariés sans pour autant que cette compétence soit formalisée. (...) Aujourd'hui ces compétences pragmatiques tacites et les qualifications qu'elles permettent de mettre en œuvre font l'objet d'une formalisation par la plupart des artisans et sont souvent complétées par une recherche de connaissances formelles voire théoriques (à travers des formations, des stages, des recherches personnelles, etc.) d'autant plus efficaces que l'artisan possède ces connaissances déjà pour partie et qu'il n'a souvent besoin que de les formaliser. Or cette formalisation est la condition de l'approfondissement de ces compétences, mais aussi de leur transmission. »⁽²³⁾

L'organisation de l'entreprise artisanale place chacun de ses membres en situation de construire, expliciter et formaliser dans le temps sa propre autonomie professionnelle, non seulement vis-à-vis des critères de qualité d'un métier, mais aussi au regard des contraintes particulières d'un chantier, de l'évolution des outils, des mutations d'un marché et d'une relation directe au client.

Dans l'artisanat, il n'y a pas de chantier suffisamment homogène pour qu'on puisse y assigner des fonctions et des « postes de travail » comparables à ceux des grandes entreprises, avec des procédures répétitives et prédéterminées.

Le cas de la formation en alternance au sein de l'entreprise artisanale représente une application intéressante de ce fonctionnement : la pédagogie du tuteur ou du chef d'entreprise consistera

(22) G. Le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'organisation, 2000, et *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*, Éditions d'Organisation, 2008.

(23) F. Aballéa et F. Cognie : *Compétences et qualifications : à quelles conditions une entreprise artisanale peut-elle être formative ?* Intervention, 5^e Rencontre nationale du Réseau Artisanat-Université®, 4 mai 2011

« **L'esprit d'entreprendre** » en artisanat constitue également un puissant facteur de développement et de transmission des compétences de l'artisan lui-même et de ses salariés en raison des contraintes directes de la « petite taille », transformées en atouts de formation tout au long de la vie.

à placer l'apprenti dans une situation de « déséquilibre cognitif » face à un problème qu'il n'a pas résolu, avant d'assurer à ses côtés une fonction de guidance, en lui laissant des temps d'accommodement.

L'organisation de l'entreprise artisanale travaillant « sur mesure » n'est plus seulement « qualifiante » mais « apprenante » par les contraintes directes de sa petite taille, transformées en atouts de formation : l'outil ou le chantier est nouveau, le patron a dû s'absenter, le client pose des questions, etc. Cette organisation s'avère souvent séduisante pour les attentes du jeune recruté, qui reste demandeur d'une relation de **proximité** et d'**authenticité** dans son initiation au métier, comme de **mobilité** et de **réactivité** dans les marges de manœuvre qui lui sont ouvertes par l'activité.

Mais cet atout de formation peut aussi se transformer en facteur de démobilité s'il ne s'accompagne pas d'une politique de mise en place d'un véritable « processus d'intégration » au sein de l'entreprise artisanale. C'est le sens de la démarche **Transfert des savoirs de l'expérience** mise au point par la CAPEB, la FFB et l'Aract, avec ce bilan établi dans le département de Vendée :

« Les chefs d'entreprise rencontrés ont apprécié que la question des difficultés de recrutement soit abordée, pour la première fois selon eux, sous l'angle d'un processus d'intégration dans la durée et non plus seulement sous l'angle de l'accueil des premiers jours. Ce déplacement d'accent est au cœur de la démarche. Il s'agit de considérer l'intégration comme un processus long et modulable en fonction des personnes et des situations plutôt que comme une formalité d'accueil d'un nouveau à qui il faut présenter l'entreprise et ses usages. Cette perspective est d'autant plus importante que les "difficultés de recrutement" sont très souvent en réalité des difficultés à maintenir dans l'entreprise des nouvelles recrues. C'est donc bien d'intégration qu'il s'agit, et la réduction de cette difficulté passe par l'amélioration des modalités de management et d'organisation du travail. » ⁽²⁴⁾



Dans l'entreprise artisanale plus que partout ailleurs, le modèle de la transmission des savoirs et savoir-faire selon une logique académique et déductive cède la place à une approche inductive où les acquisitions se font en lien avec les situations professionnelles, qui mobilisent, dans la construction des compétences individuelles, les savoirs et les actes induits par les situations. Cette analyse devrait également conduire à valoriser dans le système de formation professionnelle aux métiers de l'artisanat une approche intégrant, dans la définition même des compétences requises, celles qui présentent le plus large potentiel de polyvalence et de transférabilité.

Savoir-entreprendre/Savoir-apprendre : une méta-compétence transverse aux autres apprentissages, qui les englobe et qui prend toute sa place dans le socle commun des savoirs indispensables dont la scolarité devrait garantir l'acquisition.

Ces compétences constituent en effet la clé des progressions professionnelles au sein d'une même filière, aussi bien que des mobilités entre métiers différents. « L'esprit d'entreprendre » a parfois du chemin à faire, avant de se trouver.

(24) P. Chaillot : *Une action collective du BTP vendéen*, novembre 2007.

(25) Le « socle commun de connaissances et de compétences » présente ce que tout élève doit savoir et maîtriser à la fin de la scolarité obligatoire. Introduit dans la loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école dès juillet 2005, il constitue l'ensemble des connaissances, compétences, valeurs et attitudes nécessaires pour réussir sa scolarité, sa vie d'individu et de futur citoyen.

2. Artisanat et salariat : un rapport singulier

Les artisans de tous métiers se définissent eux-mêmes, en premier lieu, par leur volonté d'indépendance et d'autonomie : « être son propre patron. » Parallèlement, nombre d'entre eux revendiquent avec fierté leur qualité d'employeur.

« Nous faisons l'hypothèse que [ce paradoxe] est surmonté par l'affirmation d'un rapport social particulier de l'artisan à ses ouvriers, qui l'éloigne du rapport salarial classique. Ce rapport singulier, "enchanté" – ni disqualifiant, ni déqualifiant, ni aliénant, ni exploiteur – s'inscrit plus globalement dans le double encastrement du secteur des métiers : une économie fortement encadrée dans le local et le social, un social encadré dans l'économique. » ⁽²⁶⁾

Les entreprises artisanales emploient en effet aujourd'hui près de deux millions et demi de salariés, en insistant à juste titre sur leur réelle capacité à embaucher des jeunes parmi les bas niveaux de qualification, à les former, les insérer dans le monde du travail, et participer ainsi de façon durable à leur promotion sociale.

Or, cette relation « apprenti/patron » puis « ouvrier/patron » au sein de l'entreprise artisanale s'inscrit dans une logique de trajectoire individuelle plus concrète et plus immédiatement perceptible pour le salarié que dans les grandes organisations. L'entreprise artisanale se nourrit souvent de "l'esprit d'entreprendre" de ses ouvriers, et transforme en force le projet de ceux qui s'apprentent à s'installer à leur compte dans un deuxième temps.

« Compétence et engagement de salariés "collaborateurs" sont devenus la condition incontournable de la survie et des succès de l'entreprise. Diriger, ce n'est donc plus commander, mais créer un contexte qui permette à chaque collaborateur de tisser un lien avec l'entreprise qui le conduise à l'engagement et à la valorisation de sa compétence. » ⁽²⁷⁾

La majorité des artisans en effet se fait un devoir de former ses salariés non seulement aux techniques, mais aussi à l'éthique d'un métier, dont l'indépendance fait partie. « La perception du salariat n'est ni disqualifiante ni aliénante dans la mesure où le salariat est perçu comme transitoire et où le travail est de qualité. La résolution du paradoxe est donc permise par le compagnonnage ou tout au moins le parcours apprenti-compagnon qui trouve un sens dans l'idéal d'installation. » ⁽²⁸⁾

Le parcours linéaire « **apprentissage/salariat/installation à son compte** » qui a longtemps prévalu au sein des entreprises artisanales n'est plus la voie unique d'accession à l'indépendance, mais reste nettement majoritaire dans le secteur des métiers : 54 % des créateurs et 68 % des repreneurs, d'après une étude de l'ISM, ont acquis leur expérience professionnelle dans une entreprise de moins de 10 salariés. ⁽²⁹⁾

Le chef d'entreprise artisanale « traditionnel », par définition, se défie des stratégies de conquête agressive et ne rêve jamais d'une impossible situation de monopole sur son propre marché. Il

« L'esprit d'entreprendre » en artisanat, parce qu'il vise aussi à transmettre aux salariés une éthique, un savoir-faire et une autonomie professionnelle, brise à sa manière le vieil antagonisme entre capital et travail, entrepreneuriat et salariat, et réduit considérablement la distance entre employeur et salariés.

(26) F. Aballéa et F. Cognie : *Artisanat et salariat : une relation paradoxale*, Groupe de recherche sur l'Éducation et l'Emploi, 2009.

(27) J. Marcq : *De l'engagement des salariés dans la TPE*, Cahiers du Lab.RIL, n° 130, juillet 2006.

(28) *Artisanat et salariat : une relation paradoxale*, op. cit., loc. cit.

(29) Institut Supérieur des Métiers : *Qui sont les nouveaux entrepreneurs de l'artisanat?*, décembre 2009.

cherche d'abord à consolider ou développer son entreprise en partageant son savoir-faire avec ses ouvriers. Il sait que sa propre compétence et sa disponibilité permanente sur tous les chantiers constituent la meilleure preuve de sa crédibilité patronale, comme de la fidélité des clients.

« Même chez un grand nombre d'artisans en situation d'échec que nous avons rencontrés, la volonté d'indépendance et le désir d'autonomie d'une part, l'idée de rapports salariaux reposant avant tout sur la compétence, la qualité, la confiance et une division du travail plus technique que sociale (...), donc le refus de l'exploitation, le sentiment d'être un acteur à la fois économique et social participant du développement local et de la solidarité de proximité enfin, constituent une sorte de **principe identitaire commun**, une sorte de **personnalité de base**. C'est cette alchimie qui – même dans un contexte économique, technique, institutionnel en pleine évolution – permet de surmonter le paradoxe de l'entrepreneur et de l'employeur non capitaliste. Pour combien de temps encore? » ⁽³⁰⁾



Dans une période de crise économique et sociale majeure où les salariés représentent trop souvent une variable d'ajustement aux yeux des décideurs, l'entreprise artisanale a assuré une grande stabilité de ses effectifs. Elle constitue ainsi un pôle de résistance à la crise particulièrement important, dans sa diversité et son ancrage territorial.

Elle constitue aussi un pôle d'insertion et de promotion sociale peu médiatisé, qui favorise l'éclosion des trajectoires individuelles, des créations et des reprises dans près de trois cents métiers différents.

Comment faire en sorte que cette alchimie naturelle des rapports sociaux dans l'artisanat perdure, alors même que le profil des « nouveaux entrants » évolue ?

(30) *Artisanat et salariat: une relation paradoxale*, op. cit., loc. cit.

3. Artisanat et développement durable : un potentiel important

La réponse aux contraintes réglementaires est loin cependant de recouvrir toutes les dimensions du concept de « développement durable » auxquelles l'activité artisanale apporte déjà des réponses, ou se trouve confrontée.

Le concept de « développement durable » en effet ne se limite pas à la démarche écologique, entendue comme sauvegarde des ressources naturelles de la planète. Il entend promouvoir une autre vision des activités humaines dans le monde, qui passe par un **meilleur équilibre entre les dimensions économiques, sociales et environnementales du développement.**

Dans cette vision, presque tous les métiers de l'artisanat peuvent revendiquer des positions très fortes sur les trois dimensions :

- l'artisanat assure des biens et des services de proximité non délocalisables sur l'ensemble du territoire national (dimension **économique**) ;
- l'entreprise artisanale offre de l'emploi et de la promotion aux jeunes sur leurs lieux de vie (dimension **sociale**) ;
- presque tous les métiers de l'artisanat utilisent en priorité des matières premières naturelles, proches des lieux de transformation et inscrites dans l'identité territoriale de leur région (dimension **environnementale**).

« Que le monde de l'artisanat et de la TPE puisse, et doive, jouer un rôle dans l'invention et la mise en œuvre des solutions qu'exige le développement durable fait peu de doute. On peut même y voir, dans son rapport à l'économie de proximité, un levier majeur et décisif, le moteur d'un nouveau projet de société, pour reprendre les termes utilisés et la thèse défendue par Pierre Martin. » ⁽³¹⁾

C'est ainsi que les entreprises artisanales du bâtiment, encouragées dans cette offre nouvelle par les nouvelles contraintes réglementaires et les incitations financières en matière d'économie d'énergie, sont de plus en plus nombreuses à se lancer dans "l'éco-construction" ou "l'éco-rénovation". Elles s'y renforcent dans une pratique qui leur est depuis longtemps familière, consistant à mettre en place des réseaux formels et informels où les principaux corps de métier sont présents : maçonnerie, menuiserie, couverture, plomberie-chauffage, électricité.

Par définition, ces professionnels se considèrent davantage comme confrères que comme concurrents, et se recommandent puis se cordonnent l'un l'autre sur un même chantier dans leur démarche "d'éco-artisan". « Les métiers de l'éco-construction, à travers les connaissances et les compétences qu'ils supposent, sont susceptibles de renouveler sensiblement les enjeux du travail en réseau, les finalités qu'il convient de lui donner, les modalités de sa mise en œuvre. » ⁽³²⁾

(31) F. de Ferran, J. Desmazes, J. Lallement, J.-C. Rico et I. Sueur : *Le futur de l'éco-artisan, un chantier ouvert*, Annales du Réseau Artisanat-Université®, 2009/2010.

(32) *Le futur de l'éco-artisan, un chantier ouvert*, op. cit., loc. cit.

« **L'esprit d'entreprendre** » artisanal conduit un nombre croissant de professionnels à s'inscrire dans une démarche "pro-active" de développement durable, allant jusqu'à anticiper les futures contraintes réglementaires en matière de gestion des déchets et d'économie d'énergie.

Côté clients, si le label compte peu (« on ne sait pas ce qu'il recouvre »), la dimension éthique, culturelle et esthétique du choix des matériaux respectueux de l'environnement importe d'autant plus que leur prix reste élevé :

« L'éco-construction reste un secteur qui requiert des dépenses importantes de la part du consommateur. Dans ce cadre, on peut considérer que l'engagement environnemental n'est qu'un plus apporté à sa démarche. (...) Dès lors que l'ensemble des coûts relatifs au choix surpassent le bénéfice psychologique lié au sentiment de protéger l'environnement, l'attribut vert devient secondaire »⁽³³⁾

Pour rester dans le domaine du bâtiment, la maison à ossature bois ou l'isolation de vieilles combles en plaques de chanvre coûtent sensiblement plus cher que le recours aux parpaings, au béton armé ou à la laine de verre, mais ces techniques renchérissent aussi la qualité énergétique et le prix de revente d'une habitation. Les « éco-artisans » ne communiquent pas encore suffisamment sur ces avantages, mais ils s'inscrivent bien dans la réponse à une demande qui ne cesse de gagner du terrain.

L'objectif du développement durable ouvre ainsi de nombreux marchés à conquérir ou de clients à convertir dans tous les métiers de l'artisanat : selon OpinionWay, trois Français sur quatre et 85 % des jeunes actifs de 25-34 ans estiment que ces nouveaux marchés ont beaucoup d'avenir, et vont créer de l'emploi.



Par sa dimension pédagogique et sociale dans la formation et la promotion des jeunes, ses capacités d'évolution rapide dans la maîtrise des nouvelles techniques et des nouveaux matériaux respectueux de l'environnement, mais aussi par son lien de proximité avec la clientèle, « l'esprit d'entreprendre » artisanal a un rôle de premier plan à jouer dans la promotion du « développement durable » au sens complet du terme : économique, social et environnemental.

(33) *Le futur de l'éco-artisan, un chantier ouvert*, op. cit., loc. cit.

CONCLUSION

En amont, une problématique d'image, d'orientation et de formation

L'ensemble des analyses et des travaux que nous venons de présenter peut être synthétisé sous l'angle encore peu exploré de « l'esprit d'entreprendre » dans l'entreprise artisanale, comme lieu de facilitation des trajectoires individuelles dans l'espace et dans le temps :

- une démarche d'incarnation de **valeurs personnelles**, mobilisées par une vision qui est elle-même génératrice de nouvelles compétences ;
- une démarche qui se développe dans un espace de proximité maximale : sur le chantier, entre patrons et salariés, avec les fournisseurs et les confrères, comme vis-à-vis des clients ;
- une démarche qui inscrit les parcours professionnels et les innovations de l'entreprise dans la **durée**, le **partage** quotidien de l'amélioration des offres, l'**ouverture** aux évolutions techniques et aux opportunités de l'environnement.

Ces spécificités et ces compétences sont loin de se limiter aux savoir-faire techniques des métiers. Elles se rattachent aussi et beaucoup plus profondément au système de valeurs, professionnelles et personnelles, qui est bien celui de "l'esprit d'entreprendre" dans une volonté d'indépendance, d'enracinement territorial et de promotion sociale, mais aussi d'initiative et de responsabilité.

L'artisan reste confronté à son échelle aux mêmes conséquences de la crise que les autres acteurs de l'économie : une crise à laquelle cette indépendance lui a permis souvent de mieux résister. Au premier semestre 2011, le chiffre d'affaires de l'artisanat et du commerce de proximité a progressé de 2 %, tous secteurs confondus, tandis que 19 % des entreprises artisanales recrutaient, contre 16 % seulement en 2009 et 2010.⁽³⁴⁾

L'artisanat reste également confronté aux mêmes défis de concurrence, de modernisation et de performance que la grande entreprise : des défis auxquels il répond parfois plus vite, à sa manière, avec cette différence que tout repose ici sur la vigilance et la réactivité d'un homme-orchestre qui doit construire lui-même sur le terrain, avec sa petite équipe, des compétences-clés transversales que la formation initiale et continue prennent encore insuffisamment en considération.

(34) Lettre de conjoncture de l'UPA, n° 18, novembre 2011.

Ce cahier de synthèse soulève ainsi trois problématiques complémentaires d'image, d'orientation et de formation essentielles pour l'avenir des métiers de l'artisanat :



1. Comment **valoriser aux yeux des jeunes « l'esprit d'entreprendre »** à travers l'image de l'entrepreneur indépendant qu'il peut devenir en créant ou reprenant un jour une entreprise artisanale, si le système actuel d'information, d'orientation et de formation professionnelle n'en intègre pas suffisamment les composantes ?
2. Sur quelles bases intégrer avec succès dans toutes les phases de **l'orientation**, de la **formation** et de la **certification professionnelles** les moyens d'accès aux parcours de réussite personnelle qu'offre souvent le monde des métiers, dans un modèle d'organisation caractérisé par la proximité, la souplesse et l'innovation ?
3. Face à l'évolution des matériaux, des technologies et de façon plus générale de l'environnement économique et social des entreprises, comment inscrire ensuite la construction des qualifications artisanales dans la perspective d'une « **formation tout au long de la vie** » ?

Ces trois questions renvoient à un problème soulevé depuis longtemps par les acteurs du monde des métiers : l'insuffisance des informations et des illustrations fournies aux élèves sur leurs chances de réussite, d'épanouissement personnel et de promotion sociale dans les métiers de l'artisanat, carence aggravée par l'image négative que s'en font encore beaucoup de parents.⁽³⁵⁾ Elles mettent aussi en évidence la nécessité de promouvoir la thématique de « l'esprit d'entreprendre » et la dynamique d'une « culture projet » dans les pratiques pédagogiques de tous les niveaux et de toutes les filières d'enseignement.⁽³⁶⁾

(35) 83 % des chefs d'entreprises artisanales estiment que les métiers de l'artisanat sont insuffisamment valorisés dans le système scolaire. (Opinion Way : *Les artisans et l'esprit d'entreprise*, novembre 2011.)

(36) Dans un rapport réalisé en juin 2009, Jean-Claude BILLIET (Inspection générale de l'éducation nationale), montrait que peu de collégiens sont touchés par les programmes entrepreneuriaux : seulement 15 % des élèves ont choisi l'option DP3 (soit 84 000 jeunes), dont la moitié travaille sur des sujets proches du développement de l'esprit d'entreprendre. (APCE : *Le développement de l'esprit d'entreprendre dans le système éducatif français*, décembre 2011.)

ANNEXE I

ÉLÉMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

ABALLÉA François et COGNIE Florence: *L'artisan, anticipation d'une nouvelle figure de l'entrepreneur*, Annales du Réseau Artisanat-Université®, 2009/2010

ABALLÉA François et COGNIE Florence: *Compétences et qualifications: à quelles conditions une entreprise artisanale peut-elle être formative?* Intervention, 5^e Rencontre nationale du Réseau Artisanat-Université®, 4 mai 2011

ABALLÉA François et COGNIE Florence: *Artisanat et salariat: une relation paradoxale*, Groupe de recherche sur l'Éducation et l'Emploi, 2009

ACTEURS DE L'ÉCONOMIE RHÔNE-ALPES: *Entreprendre, la vraie vie*, supplément au n° 59, juillet 2006

APCE: *Le développement de l'esprit d'entreprendre dans le système éducatif français*, décembre 2011

BAYAD Mohamed et AIT RAZOUK Abdelwahab: *Compétences des TPE/PME et création de valeur: une approche cognitive de la performance*, Annales du Réseau Artisanat-Université®, 2009/2010

BAYAD Mohamed et BOUGHATTAS Yosra: *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales*, AGRH, 2009

BAYAD Mohammed et COUTERET Paul: *L'entrepreneur face au développement de sa firme: de la construction d'équipe à la vision partagée*, AIREPME, octobre 2002

BEGIN Lucie: *La succession dans la PME familiale: par intérêt et par passion!*, Site du CIFPME, octobre 2006

BOLDRINI Jean-Claude et CHÉNÉ Emmanuel: *Comprendre les trajectoires d'innovation des entreprises artisanales*, IAE de Nantes, juin 2011

BRECHET Jean-Pierre et DESREUMAUX Alain: *Le projet dans l'action collective*, Faculté de droit virtuelle de l'Université de Lyon 3, janvier 2006

BRECHET Jean-Pierre, JOURNE Hélène et SCHIEB-BIENFAIT Nathalie: *Portrait de l'artisan en manager de projet*, AIREPME, octobre 2006

CHAILLOT Patrick: *Une action collective du BTP vendéen*, novembre 2007

CHERCHEM Naïma et FAYOLLE Alain: *Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME: un modèle théorique*, Communication aux 3^e Journées Georges Doriot, mars 2010

COLLOMB Bertrand: *Communication sur l'esprit d'entreprendre au Networking & Business Club*, mai 2007.

CPEJ (Construire et promouvoir ensemble l'entrepreneuriat chez les jeunes): *Diagnostic des programmes en faveur du développement de l'esprit d'entreprendre dans l'enseignement secondaire et supérieur*, octobre 2011

DOUBA Gervais: *L'entrepreneuriat: de l'esprit d'entreprise à l'esprit d'entreprendre*, IUT de l'Université de Rouen, 2002

FERRAN F. (de), DESMAZES J., LALLEMENT J., RICO J-C et SUEUR I.: *Le futur de l'éco-artisan, un chantier ouvert*, Annales du Réseau Artisanat-Université®, 2009/2010

GATTAZ Yvon: *Le goût d'entreprendre*, Communication à l'Académie des Sciences Morales et politiques, avril 2011

HETZEL Patrick, directeur général de l'enseignement supérieur au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche: *Référentiel de compétences Entrepreneuriat et Esprit d'entreprendre*, novembre 2011

INSTITUT SUPÉRIEUR DES MÉTIERS: *Qui sont les nouveaux entrepreneurs de l'artisanat?* décembre 2009

JAOUEN Annabelle: *Le dirigeant de très petite entreprise: éléments typologiques*, AIREPME, octobre 2008

JOURNÉ Hélène, CHÉNÉ Emmanuel, SCHIEB-BIENFAIT Nathalie: *Communication au Forum L'Esprit de l'innovation*, Dunkerque, septembre 2006

LE BOTERF Guy: *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'organisation, 2000, et *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues: 15 propositions*, Éditions d'Organisation, 2008.

MARCHESNAY Michel: *L'artisanat dans un monde hypermoderne*, Revue Constructif, n° 9, novembre 2004

MARCHESNAY Michel: *La petite entreprise: sortir de l'ignorance*, Revue Française de gestion, 3e trimestre 2003

MARCQ Joël: *De l'engagement des salariés dans la TPE*, Cahiers du Lab.RII, n° 130, juillet 2006

OPINION WAY: *Les artisans et l'esprit d'entreprise*, enquête, novembre 2011

POLGE Marion et FOURCADE Colette: *L'artisan, le Monsieur Jourdain de l'innovation?*, Congrès International Francophone de l'Entrepreneuriat et de la PME, Louvain la Neuve, octobre 2008

POLGE Marion et FOURCADE Colette: *Les relations humaines dynamisées par la démarche innovante*, Annales du Réseau Artisanat-Université®, 2009/2010

RICHOMME Katia: *L'esprit d'entreprise dans l'artisanat: une « aventure de couple »*, École d'agronomie, Montpellier, mai 2000

UPA: *Lettre de conjoncture*, n° 18, novembre 2011.

ANNEXE II

LA DYNAMIQUE DU RÉSEAU ARTISANAT-UNIVERSITÉ® : ACTEURS ET CHERCHEURS AU SERVICE DES MÉTIERS

Mission

L'Institut Supérieur des Métiers développe l'effort de recherche sur le secteur artisanal en vue d'alimenter l'action des pouvoirs publics et des organisations de l'artisanat sur les enjeux prospectifs et stratégiques du management des très petites entreprises.

L'enseignement supérieur et les travaux de recherche universitaire, longtemps centrés sur la PME et la grande entreprise, ne se sont attachés que récemment à l'étude des spécificités de l'entreprise artisanale. Or, la recherche a un rôle primordial à jouer dans l'acquisition de connaissances sur la nature et le fonctionnement de la petite entreprise. Parallèlement, les entreprises artisanales sont elles aussi en droit de mieux connaître et de bénéficier des ressources offertes par l'université.

Aussi, l'Institut a proposé en 2002 la création du Réseau Artisanat-Université®. Soutenu par le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, ce dispositif permet de suivre l'évolution des pratiques des entreprises et de consolider les connaissances sur l'entreprise artisanale, tout en accompagnant les dirigeants dans la gestion de leur entreprise et la mise en place de stratégies performantes.

Grâce au Réseau Artisanat-Université®, les rencontres entre artisans, universitaires, organisations professionnelles et Chambres de Métiers et de l'Artisanat renforcent les liens entre l'Université et le monde des métiers sur des objectifs précis d'analyse et de repérage des bonnes pratiques de management dans un secteur clé du tissu économique français.

Objectifs

Fondé sur un objectif de recherche-action-formation, le Réseau Artisanat-Université® :

- met à disposition des acteurs économiques de l'artisanat les ressources de l'enseignement supérieur et de la recherche universitaire centrées sur leurs problématiques concrètes ;
- représente pour la recherche universitaire une source de contacts et d'échanges directs avec les entreprises artisanales et l'expérience de leurs dirigeants, seule en mesure de nourrir, valider et appliquer par des études de cas les résultats de travail élaborés en commun ;
- permet aux artisans de prendre du recul sur leur activité, de réfléchir à leur rôle de dirigeant et à leur vision stratégique tout en participant à l'élaboration d'une réflexion qui soit applicable à l'ensemble des entreprises artisanales et permette aux organisations de l'Artisanat de proposer des outils ou des formations toujours mieux adaptés aux besoins du secteur.

Méthodologie

Le Réseau Artisanat-Université® se développe depuis 2002 sous forme de clubs de recherche-action-formation :

- Les clubs de dirigeants sont des clubs de recherche et de formation régionaux et interprofessionnels, consacrés à l'étude d'une problématique transversale, définie lors d'un comité de pilotage, en lien avec les acteurs de l'artisanat régional et les services de l'État en région ;
- Les clubs sectoriels sont des clubs de recherche et de formation nationaux, dédiés à l'étude d'une problématique spécifique à un secteur d'activité. Leur création dépend étroitement des demandes exprimées par les organisations professionnelles.

Quelle que soit la forme du club, les séminaires de travail ne dérogent pas aux principes fondateurs du Réseau : la recherche-action-formation et la coproduction de connaissances. Ils sont un lieu d'échange et de débat entre universitaires et dirigeants d'entreprises, non des cours magistraux, ni des séminaires de travail classiques. Les universitaires sont à l'écoute des artisans : leur rôle est de modéliser les pratiques de management des entreprises artisanales et de structurer leurs réflexions.

Le dispositif de pilotage du réseau s'articule autour d'un Comité d'Orientation Stratégique, au niveau national, et de réunions régulières en région pour effectuer le bilan des travaux menés dans le cadre des clubs.

Le calendrier de travail d'un Club des dirigeants s'établit sur un thème choisi, abordé généralement en quatre séminaires sur une période de 12 mois. L'Institut Supérieur des Métiers accompagne ce processus de production tout au long de l'engagement des dirigeants et des universitaires dans le Club et œuvre aux côtés des organisations de l'Artisanat pour valoriser et diffuser les résultats dans le cadre de leur offre d'accompagnement des entreprises artisanales.

ANNEXE III

POUR EN SAVOIR PLUS

Travaux du Réseau Artisanat-Université® en ligne sur le site de l'ISM
www.infometiers.org :

Sur l'identité de l'entreprise artisanale :

- **Identités et stratégies de développement dans l'artisanat** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Rhône-Alpes Est, Annales 2007-2008)
- **La valorisation des spécificités de l'entreprise artisanale** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Midi-Pyrénées, Annales 2007-2008)
- **Anticipation sur les marchés & comportements stratégiques des entreprises artisanales** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Basse-Normandie, Annales 2008-2009)

Sur les compétences et les pratiques du dirigeant de TPE :

- **Démarche pour un référentiel de compétences du chef d'entreprise artisanale** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Lorraine, Annales 2007-2008)
- **La « méthode artisanale » d'analyse du marché et de prise de décision** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Haute-Normandie, Annales 2007-2008)
- **Compétences des TPE/PME et création de valeur : une approche cognitive de la performance** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Lorraine, Annales 2009-2010)
- **L'artisan : anticipation d'une nouvelle figure de l'entrepreneur** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Haute-Normandie, Annales 2009-2010)
- **Les nouveaux visages de l'artisanat** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Midi-Pyrénées, Annales 2009-2010)
- **L'image au service de la stratégie de l'entreprise artisanale : représentations et outil d'évaluation** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Provence-Alpes Côte d'Azur, Annales 2009-2010)

Sur le développement durable et la RSE en artisanat :

- **La responsabilité sociale & artisanat** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® du Nord-Pas de Calais, Annales 2007-2008)

- **Le futur de l'éco-artisan: un chantier ouvert** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Poitou-Charentes, Annales 2009-2010)

Sur les dimensions et les atouts de la proximité :

- **Le management de proximité des dirigeants d'entreprise artisanale et les jeunes** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Bourgogne, Annales 2007-2008)
- **Entrepreneuriat, territoire et réseaux sociaux de proximité** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® du Nord-Pas de Calais, Annales 2008-2009)
- **La proximité: de la rhétorique à l'opérationnalité** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Haute-Normandie, Annales 2008-2009)

Sur la démarche innovante en artisanat :

- **La démarche innovante: une stratégie vitale pour l'entreprise artisanale** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Languedoc-Roussillon, Annales 2007-2008)
- **L'innovation et la conception, les dynamiques au cœur de l'entreprise artisanale** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® des Pays de la Loire, Annales 2007-2008)
- **Sur le parcours de la démarche innovante: pour une approche prospective et personnalisée** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Languedoc-Roussillon, Annales 2008-2009)
- **Les relations humaines dynamisées par la démarche innovante** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Languedoc-Roussillon, Annales 2009-2010)

Sur les problématiques d'accompagnement et de transmission :

- **Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Lorraine, Annales 2008-2009)
- **Partage et transmission du savoir artisanal** (Club des dirigeants du Réseau Artisanat-Université® de Midi-Pyrénées, Annales 2008-2009)



Cahier de synthèse de l'**Institut Supérieur des Métiers**

Atouts et potentiels de « l'esprit d'entreprendre » en artisanat