

# Le management de proximité des dirigeants d'entreprise artisanale et les jeunes

Thomas MARSHALL  
Doctorant  
Université de Bourgogne  
Communication, Savoirs, Médiations et organisations  
CIMEOS-COSMOS,

Jacques BONNET  
Professeur  
Université de Bourgogne  
Communication, Savoirs, Médiations et organisations  
CIMEOS-COSMOS,

## **Réseau Artisanat-Université®**

Le Réseau Artisanat-Université® associe, au sein de clubs régionaux, universitaires et dirigeants d'entreprises artisanales. Le projet, animé par l'Institut Supérieur des Métiers, a pour objectif de développer l'effort de recherche appliquée sur l'artisanat et la petite entreprise.

Les résultats des travaux sont capitalisés par le biais des annales et diffusés à tous les acteurs économiques.

## Le management de proximité des dirigeants d'entreprise artisanale et les jeunes

### Résumé :

Suite à ses travaux sur les valeurs de l'artisanat 2006-2007, le Club des Dirigeants Bourgogne s'est intéressé aux pratiques de transmission, de management des jeunes et des facteurs de motivation.

### Mots clés :

Jeune, Dirigeant, Artisan, Management, Proximité, Transmission, Apprentissage, Valeurs Motivation, Communication

## Proximity Management of Managers of Craft Companies and Young People

### Summary:

Following its work on the value of the craft industry in 2006-2007, the « *Club du Réseau Artisanat-Université*® » (Craft and University Network Club) in Bourgogne has become interested in the practices of transfer and management of young people and motivational factors.

### Keywords:

Young, Manager, Craftsperson, Management, Proximity, Transfer, Apprenticeship, Motivation Values, Communication

## Das Management der Nähe der Leiter von Handwerksbetrieben und die Jugend

### **Zusammenfassung:**

In Folge seiner Arbeiten über die Werte des Handwerks 2006-2007 interessierte sich der Club du Réseau Artisanat-Université® der Burgund für die Praxis der Weitergabe, des Managements der Jungen und der Motivationsfaktoren.

### **Stichworte:**

Jung, manager, Handwerker, Management, Nähe, Übertragung, Lehre, Motivationswerte, Kommunikation

## La dirección de proximidad de los directivos de empresa artesanal y los jóvenes

### **Resumen:**

Tras sus trabajos sobre los valores del artesanado 2006-2007, el Club du Réseau Artisanat-Université® de Borgoña se centró en las prácticas de transmisión, de dirección de los jóvenes y de los factores de motivación.

### **Palabras clave:**

Joven, Directivo, Artesano, Dirección, Proximidad, Transmisión, Aprendizaje, Valores, Motivación, Comunicación

## Synthèse :

### « Des problèmes de transmission aux pratiques de management »

Les difficultés de transmission avec les jeunes et apprentis sont un motif majeur d'insatisfaction des dirigeants, car cet enjeu est investi personnellement en référence avec un rapport parent / enfant. Les méthodes d'apprentissage sont questionnées par le nouveau contexte social. Pour résumer, les jeunes d'aujourd'hui ont grandi dans un monde différent (économie, médias, familles...), par conséquent ils ne réagissent pas comme les dirigeants actuels au moment de leur propre apprentissage. Il semble nécessaire de trouver de nouveaux repères pour le "management de proximité", qui permet un accueil et un accompagnement réussi du jeune dans l'entreprise artisanale, pour construire son engagement durable dans le secteur.

### Des pratiques aux valeurs, l'échelle de l'apprentissage

«*Les valeurs fondent les normes, et les normes orientent les actes* » (Rezsohazy, 2006). Sur cette base, nous avons construit une grille d'analyse des degrés dans l'apprentissage de la maîtrise du métier, qui a été enrichie par la réflexion collective des artisans.

<i>Les 3 degrés de l'apprentissage</i>	<i>Comportement caractéristique</i>	<i>Attitude de manque ou de maîtrise</i>
(au delà de l'apprentissage)	Gestes améliorés, inventés	Fidélité ou créativité, innovation ?
(3) Des <b>valeurs</b> : les priorités dans l'action	Gestes qu'on s'est appropriés, en comprenant leur sens	Soumission ou responsabilité ?
(2) Des <b>normes</b> : ce qu'il faut faire, ne pas faire	Gestes ajustés au contexte	Décalage ou adaptation ?
(1) Des <b>gestes</b> , comportements observables	Gestes imités dans une situation particulière	Maladresse ou habileté ?
Des <b>résultats</b> , + ou – par rapport aux attentes	Résultat des gestes interprété comme correct ou incorrect	Position par rapport aux marges de tolérance ?

### Les pratiques du management des jeunes salariés dans l'entreprise artisanale

Un questionnaire a été construit puis enrichi avec plusieurs membres du Club, afin de recueillir la perception qu'ont les artisans de leurs pratiques et des situations de management / transmission auxquels ils doivent faire face. Sept entretiens ont été réalisés, à partir d'un échantillon diversifié en termes de secteurs d'activité, de nombre de personnels, de localisation urbaine ou rurale, de types de clientèle.

Il apparaît une typologie des cadres de la relation de l'artisan avec le jeune salarié dans l'acte professionnel. Ils suscitent des situations et des pratiques différenciées.

1. Proximité maximale : dans les TPE, présence directe du dirigeant sur le lieu de travail, qui joue à la fois les rôles de tuteur et de manager.

2. Proximité avec délégation : présence du dirigeant sur le lieu de travail avec délégation du tutorat et de l'encadrement proche à un chef d'équipe.

3. Proximité à temps partiel : présence discontinue du dirigeant sur le lieu de travail, forte délégation aux équipes : commande de travail puis suivi.

4. Distance par rapport aux actes professionnels : pas de présence possible pendant le travail, des retours indirects, soit verbaux, soit par observation. Par exemple, des travaux solitaires "en cabine", réunissant de façon inattendue la cabine de soins esthétiques et la cabine du transporteur routier.

De façon générale, chacun de ces 4 cadres de relation oriente fortement les situations de management et donc les priorités dans la pratique managériale et de transmission.

La synthèse des entretiens a permis de rassembler et d'interpréter des données concernant le point de vue des dirigeants sur :

- les facettes de leur activité de dirigeant d'entreprise artisanale, parmi lesquelles les relations client, la gestion du personnel et l'organisation du travail sont incontournables,
- leurs manières de recruter du personnel, le plus souvent peu formalisées dans le déroulement et dans le message que l'on souhaite faire passer à cette occasion,
- les phases d'arrivée et d'intégration d'un jeune salarié dans leur entreprise, l'adaptation du jeune au milieu de travail posent de fréquentes difficultés, sauf dans certaines entreprises ayant une tradition du savoir accueillir et intégrer,
- le parcours du jeune dans leur entreprise, ses étapes de progression, son suivi dans la durée, par lequel ils souhaitent qu'il se sente pris en considération, écouté en cas de problèmes,
- leurs manières de susciter l'engagement des salariés (motivation, implication, et responsabilisation) très variées d'une entreprise à l'autre, qui ont souvent des effets imprévus,
- leurs manières de donner des consignes. Celles-ci peuvent concerner la vie de l'entreprise en général, l'organisation d'un chantier, ou la réalisation d'une tâche précise,
- leurs manières de réagir face à une erreur faite par un jeune, soit par un reproche afin d'exprimer son désagrément, soit par une recherche de compréhension de sa cause afin d'y remédier,
- les dirigeants préfèrent intervenir avant d'arriver à un conflit ouvert, avec le souci de la stabilité de leur équipe.

Une grande variété de pratiques de management a été mise à jour dans cette enquête. De façon autodidacte, les artisans chaque jour au contact de leur personnel font preuve d'une certaine créativité pour résoudre les problèmes. Malgré tout, certaines difficultés semblent infranchissables aux dirigeants. Le licenciement ne leur apparaît que comme stratégie de la dernière chance, ce qui indique un attachement aux liens humains basés sur la confiance, parfois une logique de l'honneur par laquelle on pousse des salariés à démissionner d'eux-mêmes.

A partir des besoins exprimés par les artisans, les travaux de l'année 2008 ont été consacrés à des méthodes et d'outils pour faire passer un message aux salariés, susciter l'engagement et fédérer l'équipe.

Il s'agit d'apprendre, sur la base d'acquis des sciences humaines, à construire la motivation :

- en connaissant mieux les différents ressorts de la motivation chez ses collaborateurs,
- en donnant du sens à nos actions,
- en suscitant l'engagement,
- en donnant du sens aux contraintes de la vie en entreprise.

Cette démarche conduit à des allers-retours entre présentation des notions et exercice sur les outils, entre expérimentation individuelle en entreprise et retour collectif sur les expériences, entre témoignages personnels et relecture à la lumière d'analyses psychosociologiques.

#### **Liste des entreprises impliquées** (dans les entretiens et/ou dans les séances collectives)

Yves Bard, Bard SA, plomberie, chauffage, couverture  
Jean Belin, CICO, carrosserie industrielle  
Claudine Hémond, DELPH SAS, usinage aluminium  
Jean-Paul Joly, SARL Joly et fils, travaux publics, vente de matériaux et transport  
Bernard Laurin, Sarl Laurin frères, électricité  
Jacques Maillot, Ets Maillot, électricité générale  
Xavier Monin, Boucherie-charcuterie Monin  
Michel Mormesse, Sarl PDLC, soins esthétiques  
Jean-Sébastien Nonque, Sarl Nonque, maçonnerie, BTP  
Philippe Rabaux, BIFI, sérigraphie  
Guy Tourdias, CGAD, boucherie

#### **Bibliographie**

Bonnet Jacques et Rosette, *Du manager novice au manager expert : quête de sens et parcours de professionnalisation*, Hermès science publications, 2006  
Dubar Claude, *La socialisation*, édition Armand Colin, 2002  
Goffman Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne*, édition de Minuit, 1973  
Joule et Beauvois, *La soumission librement consentie*, édition PUF, 2006  
Rezsö Rudy, *Sociologie des valeurs*, édition Armand Colin, 2006

#### **Articles publiés en lien avec les travaux du Club**

« Transmettre les valeurs de l'artisanat » - université Bourgogne – ISM 2005- 2006

