

**APPROCHE STRATEGIQUE DU ROLE MANAGERIAL DANS
L'ENTREPRISE ARTISANALE FRANCAISE : LE POIDS DU COUPLE
DANS LA STRUCTURATION DE L'ORGANISATION**

Katia RICHOMME HUET
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
ENSIC - LRCSI (Institut National Polytechnique de Lorraine)

Adresse professionnelle :
LRCSI (Laboratoire de Recherche en Génie des Systèmes Industriels)
8 rue Bastien Lepage
B.P. 647
F- 54 010 Nancy cedex
Courriel : Katia.Richomme@ensgsi.inpl-nancy.fr

Résumé :

L'objectif de cette communication est de mettre en évidence la spécificité artisanale dans le système de management. Tandis que son système de gestion peut se généraliser à une majorité de très petite entreprise, sa différenciation repose sur une direction bicéphale et bipolaire. Nous avons souhaité proposer une contribution au management stratégique en présentant les résultats d'une étude qualitative portant sur une vingtaine d'entreprises du secteur des métiers. Il apparaît que les pratiques managériales et le rôle imparti aux acteurs sont fortement corrélés aux caractéristiques sociodémographiques de l'artisanat : l'entreprise artisanale est, avant toute considération, une aventure de couple, lié à la fois dans leur vie privée et dans leur vie professionnelle, et une codirection basée sur les compétences de chacun.

Mots clés : Management stratégique, entreprises artisanales, comportements des acteurs.

Introduction

L'objectif de cette communication est de mettre en évidence la spécificité des firmes du secteur des métiers dans le système de management et dans la dynamique des organisations. L'entreprise artisanale est considérée comme une activité marginale ou traditionnelle (Liles, 1974 ; Desjardins, 1977 ; Miller et Friesen, 1982), ayant un objectif stratégique de satisfaction intrinsèque (Stanworth et Curran, 1976), de survie (Filley et Aldag, 1978 ; Bialès, 1989), et de recherche d'autonomie (Cooper et Dunkelberg, 1982). C'est aussi une structure fortement vulnérable (Marchesnay et Rudel, 1997), centralisée, voire très centralisée (Julien et Chicha, 1982), dans laquelle le dirigeant assume l'ensemble des tâches (Candau, 1981). La spécificité de l'organisation de l'entreprise artisanale (Letowski, 1987 ; Zarca, 1986 ; Marchesnay, 1985 ; Romani *et alii*, 1985 ; Jaeger, 1982) est fondée sur le transfert de responsabilités du travail, à la fois dans l'exécution et parfois dans la conception des travaux. Chaque membre de l'organisation doit être capable de mener à bien l'ensemble du processus de production. Cela conduit à un élargissement des tâches (Mintzberg, 1982) confiées aux exécutants et évite la mise en place d'un système de contrôle systématique. Cette organisation est basée sur la **confiance** au sens de McAllister (1995), c'est-à-dire "*la croyance que l'autre est compétent, apte à nous procurer ce que nous attendons de lui*" (Couteret, 1998).

Cependant, tandis que son système de gestion peut se généraliser à une majorité de très petites entreprises, sa différenciation repose sur une direction bicéphale et bipolaire. La logique de management est patrimoniale avec un triptyque entrepreneur-épouse-comptable (ou centres de gestion agréés). Cette dimension est souvent rappelée dans les études sur l'artisanat (Louart, 1980 ; Auvolat, 1985 ; Zarca, 1986 ; Millecamps-Dumoulin, 1997). Cependant, la plupart des auteurs s'arrêtent à cette précision et ne pénètrent pas dans la boîte noire de la direction conjugale. Pourtant, cet aspect nous semble particulièrement stratégique au sens où le dirigeant n'est pas le seul pilote aux commandes de l'entreprise. L'entreprise artisanale est, avant toute considération, une aventure de couple, lié à la fois dans leur vie privée et dans leur vie professionnelle. Afin de mettre en évidence la conjugalité de l'entreprise, nous procéderons par une analyse en deux points.

Dans un premier temps, nous présenterons les causes sociodémographiques de cette codirection en insistant particulièrement sur les comportements familiaux dans le secteur des métiers. En conséquence, nous présenterons les caractéristiques particulières comme le poids des traditions dans l'artisanat, la difficulté du repérage du travail des conjoints dans le cadre de l'entreprise familiale, et les conditions d'arbitrage entre activité extérieure et entraide familiale. Nous verrons que ce choix dépend essentiellement de la position du conjoint dans le cycle de vie et du diplôme initialement obtenu.

Dans un deuxième temps, nous tenterons d'appréhender le rôle du conjoint en analysant son aspect stratégique, le qualifiant de déclencheur de la structuration de l'entreprise. Effectivement, l'imbrication des sphères familiale et professionnelle tend à occulter le partenariat dans la prise de risque, dans le financement et le processus décisionnel. Pourtant, l'analyse de notre corpus empirique nous permettra, d'une part, de démontrer l'existence de cette coopération et, d'autre part, de conclure à la prépondérance du conjoint dans la formalisation de l'entreprise, et ce, selon deux dimensions révélatrices : l'émergence d'un bureau et l'introduction de l'outil informatique.

1- Les causes sociodémographiques des pratiques managériales dans l'artisanat

Afin de repérer les pratiques managériales dans les entreprises artisanales, notre étude s'appuie sur des informations de nature statistique et sur une revue de la littérature, notamment les contributions des chercheurs sur le secteur des métiers.

Dans l'artisanat, les femmes chefs d'entreprise représentent 22% des créateurs d'entreprise en 2000. Elles se situent dans tous les secteurs, même dans des professions dont l'exercice semblait traditionnellement réservé aux hommes. Subséquemment, le nombre potentiel de conjointes d'artisans peut être estimé ainsi à 78%. Cela représente ainsi une population totale de 432.858 conjointes de chefs d'entreprise individuelle artisanale, entrant dans une catégorie particulière : le non-salariat. Entrent dans cette catégorie les gérants majoritaires de SARL, les autres aides familiaux et les conjoints, collaborant sans salaire effectivement et habituellement à l'activité professionnelle, inscrits comme " conjoint-collaborateur " à la chambre de métiers. Cependant, le répertoire informatique des métiers (RIM) compte seulement 5% de l'ensemble des entreprises artisanales. L'analyse quantitative du nombre de conjoints-collaborateurs fait donc apparaître une marginalité statistique de ce phénomène. Nous pourrions en conclure, à l'instar de Millecamps-Dumoulin (1997), que notre étude ne concerne qu'une infime partie du champ artisanal. Cependant, l'objectivité du terrain et les études réalisées nous instruisent sur une toute autre réalité. Cette faiblesse du pourcentage nous permet de poser l'hypothèse de sous-estimation du rôle du conjoint dans l'entreprise artisanale. Il convient d'affiner cette étude par une recherche plus spécifique sur les comportements familiaux des travailleurs indépendants.

1-1 Entreprises et travailleurs indépendants : une analyse des comportements familiaux

L'affinement des recherches statistiques, généralement du fait de l'Insee, nous renseignent sur les caractéristiques des travailleurs indépendants du secteur des métiers. L'étude de ces travaux, associée à ceux des experts du domaine artisanal, va nous permettre de mettre en évidence des traits généraux.

1-1-1 Analyse des caractéristiques sociodémographiques

Dans un premier temps, il apparaît que l'âge moyen de l'accession au statut d'indépendant a lieu vers trente ans en moyenne. L'installation chez les artisans se fait à un moment où ils sont déjà mariés et où plus de la moitié des enfants sont déjà nés (Insee, 1996).

Ce premier indice nous permet de proposer trois conséquences.

1- **En ce qui concerne la situation conjugale**, les artisans vivent plus fréquemment en couple que les salariés, le nombre de divorces étant aussi moins important (9% des artisans ne sont pas mariés, contre 25% pour la moyenne nationale). Les personnes déjà mariées ont donc plus de chances d'accéder à une profession indépendante que les célibataires. Cela s'explique aisément par la nécessité de travailler en couple. Pour les métiers de l'artisanat, le mariage apparaît comme un atout important, ainsi que la présence des enfants (Toulemon, 1998) . Pour Piatecki, Ferrier et Ulmann (1997), c'est " le poids de la tradition familiale dans l'artisanat et une organisation du travail souvent axée autour de la famille qui sont les principales explications de la stabilité du nombre et de la taille moyenne de ménages d'artisans ". Pourtant, la mobilité sociale des artisans est très forte, les enfants d'artisans ne représentant plus que 20% du total des artisans. Cette mobilité s'explique par la transformation des métiers et l'extinction de certains métiers traditionnels, le poids de la fiscalité concernant les transmissions d'entreprises, ainsi que l'attrait pour le tertiaire.

2- Cependant, pour les conjoints, **l'accès à l'indépendance** est difficile à repérer, en particulier pour les aides familiales, qui peuvent ne pas considérer comme travail " la direction de l'entreprise ", ou déclarer comme date de leur accès à l'indépendance la date à laquelle ils ont acquis un statut reconnu, même s'ils travaillaient pour l'entreprise de leur conjoint, auquel ils étaient associées " de fait ". Ainsi Cordellier (1998) définit les aides familiales comme " les membres du ménage de l'entrepreneur, le plus souvent les conjoints ". Selon Zarca (1990), entre 1975 et 1982, il y a une augmentation du nombre des femmes d'artisans ou de commerçants qui se déclarent aides familiales.

3- Les possibilités d'exercice d'une activité professionnelle pour les conjoints : selon les chiffres de l'Insee, seul un tiers des femmes d'artisan est inactif. Cependant, cette externalisation du travail pose deux corollaires. D'une part, contrairement à la femme d'un salarié, le conjoint de l'indépendant peut souhaiter participer à l'activité de l'entreprise. En d'autres termes, la décision du conjoint dépend des possibilités offertes par l'entreprise familiale. D'autre part, l'homogénéité professionnelle spécifique chez les artisans, au sens de Missègue (1998), peut se conjuguer avec une activité sur le marché du travail salarié. Ainsi, sous couvert d'une activité déclarée extérieure à l'entreprise familiale, bien des conjointes participent au fonctionnement de l'entreprise.

Les travaux de Missègue (1998) nous permettent d'affiner les choix d'activités des conjoints. Selon l'auteur, les caractéristiques sociodémographiques ont une influence sur l'activité des femmes d'indépendants.

En premier lieu, la position du conjoint dans le cycle de vie va modifier son rapport à l'activité : le fait d'avoir des enfants en bas âge peut solliciter un soutien familial plus important. Cependant, lorsque le conjoint est aide familiale, la souplesse de l'activité indépendante permet de moduler le temps de travail par rapport aux contraintes domestiques.

En deuxième lieu, l'auteur montre que le diplôme du conjoint a très peu d'influence sur le choix d'activité indépendante. La formation nécessaire est alors acquise sur le terrain, grâce à une collaboration avec l'époux, ou par une formation non forcément diplômante. De plus, le conjoint peut être issu de l'artisanat, bénéficiant ainsi d'une transmission intergénérationnelle. En revanche, l'accession aux diplômes montre une supériorité de la conjointe sur son mari, les femmes étant plus fréquemment diplômées. Ce facteur risque alors d'influencer la collaboration entre époux, la conjointe demandant une reconnaissance de son statut, ou le choix d'une activité professionnelle extérieure à l'entreprise familiale (Zarca, 1990).

En dernier lieu, l'activité extérieure du conjoint peut être une obligation pour l'installation de l'artisan ou pour assurer la survie de l'entreprise. Cette hypothèse nous permet d'envisager l'activité du conjoint sous deux axes. D'une part, l'obligation d'activité peut être liée à la situation de l'entreprise, en tant que nécessité d'assurer un revenu stable. D'autre part, le choix personnel du conjoint définit les possibilités de variation temporelle d'exercice dans l'activité, qui peut être corrélée avec sa position dans le cycle de vie. Le travail extérieur du conjoint peut alors se moduler en fonction de ses préférences.

1-1-2 Contribution de la littérature spécifique à l'artisanat

Il apparaît que l'indépendance artisanale relève d'un choix actif, dimension essentielle de la spécificité artisanale, qui oriente à la fois le comportement économique, social, et les objectifs personnels de l'artisan. Pour Durand et Frémont (1979), le caractère indépendant de l'entreprise artisanale, qui se confond avec la personne de l'artisan, s'affirme encore par son aspect familial. Ils constatent que fréquemment, l'entreprise a été fondée par le

père ou le grand-père et qu'il n'y a guère de coupure entre vie privée et vie professionnelle ; “ famille et entreprise forment un tout, voire une communauté ”. Pour ces auteurs, c'est le rôle de la famille qui confère à l'artisanat des avantages structurels lui permettant de rester compétitif.

Ainsi, Auvolat (1985) met en avant les moindres coûts d'organisation, obtenus grâce à une faible proportion d'employés et une rémunération inférieure aux autres secteurs du travail tertiaire. D'après Froger et Weiller (1986), les entreprises artisanales bénéficient de facteurs particuliers, comme un collectif de travail efficace basé sur l'autonomie des travailleurs et la solidarité familiale. Le recrutement systématique des membres de la famille pour tous les postes de responsabilité (Insee, Dares et Liaisons sociales, 1996) est une pratique classique dans ce type d'entreprise. Le secrétariat de direction ou la responsabilité comptable est assurée par le conjoint du dirigeant (Leray, 1997). La main-d'œuvre familiale présente le double avantage de réduire les frais de gestion et d'assurer l'implication dans ces fonctions délicates.

Il apparaît alors que l'entreprise familiale artisanale est une entité particulièrement efficace économiquement et qu'elle répond à nombre de dérèglements sociaux (Auvolat, 1985). Elle n'est pas seulement pourvoyeuse d'emplois, mais constitue aussi un patrimoine familial entretenu collectivement. L'évaluation de l'importance économique du travail des conjoints non rémunérés a été évaluée dans une étude régionale, permettant de conclure à la progression du travail gratuit des conjoints chez les artisans employeurs, permettant ainsi de déplacer l'embauche sur l'activité productive. Cette analyse est confirmée par Zarca (1986) : même lorsque la taille de l'entreprise croît, le travail salarié ne remplace pas le travail familial.

Il convient de préciser que, malgré la mise en évidence de tendances générales, la plupart des auteurs ne retiennent comme conjoint participant à l'activité professionnelle que ceux qui se déclarent comme tel. Ainsi, de nombreux travaux sur l'artisanat relèvent le nombre important de micro-entreprises, où le chef d'entreprise travaille seul. Certes, le chef d'entreprise peut déclarer travailler seul, le conjoint ayant une activité professionnelle totalement distincte. Cependant, nous avons constaté sur le terrain une distanciation réelle entre le discours et les pratiques.

C'est pourquoi, notre approche retiendra non seulement les conjoints physiquement présents dans l'entreprise et ceux que nous appellerons les conjoints “ virtuellement présents ”. Ce sont tous ceux qui refusent, ou qui se voient refuser, toute participation, toute activité, voire tout dialogue à propos de l'entreprise mais qui, par exemple, se portent caution pour un financement nécessaire à cette même entreprise. En définitive, il n'existe plus de séparation entre vie privée et vie professionnelle, l'entreprise permettant de fournir à la fois des emplois et un patrimoine, gérés par la collectivité familiale. Cette situation, négligée dans les statistiques et occultée par un grand nombre de recherches, transparaît essentiellement sur le terrain.

1-2 Les causes sociodémographiques d'une “ bicéphalité ” de la direction des entreprises artisanales : l'étude empirique.

La littérature nous a permis de mettre en évidence un certain nombre d'indices, liés aux caractéristiques sociodémographiques des travailleurs indépendants artisanaux, expliquant le rôle du conjoint. Il s'agit du poids des traditions, de la difficulté de repérage du conjoint dans l'entreprise de son époux, des possibilités de travail à l'extérieur et, subséquemment, des conditions d'arbitrage entre ces deux types d'activités.

1-2-1 Le poids des traditions dans l'artisanat

Notre corpus, constitué de 24 entreprises artisanales, confirme l'importance et la stabilité du mariage dans le secteur des métiers. En ce qui concerne l'antériorité du mariage sur la création de l'entreprise, les résultats confirment l'existence de l'indice initial : l'union a systématiquement été légalisée avant la création ou la reprise de l'entreprise.

1-2-2 La difficulté du repérage du travail du conjoint dans l'entreprise

Le travail des femmes d'artisans est difficile à repérer pour deux raisons essentielles :

1- d'une part, elles considèrent rarement comme travail " la direction de l'entreprise ", présentant leur activité comme **une simple entraide familiale** : elles donnent un coup de main entre deux travaux domestiques.

Entreprise n°1, conjointe :

Cela peut commencer à sept heures et demie le matin et puis, cela peut être des appels jusqu'à neuf, dix heures le soir. Mais, c'est des petits morceaux dans la journée. Je ne sais pas, je dirais quatre heures par jour. Ça fait un mi-temps. Pour moi, c'est un avantage ! Mon mari veut me faire déménager, mais moi je ne veux pas. Il veut me faire un bureau, mais je fais plusieurs choses quand je suis à la maison : je fais à manger, je tape en même temps... !

Entreprise n°2, Conjointe :

Et puis, avec ça, il y a l'entreprise. Donc je ne m'ennuie pas. En fait, ça dépend du monde qui rentre. Parce que si je n'ai personne, je suis au bureau. Un petit peu le matin quand même, un petit peu pour moi, si j'ai du repassage, mais ça se limite à une heure, du fait que j'habite sur place. Et puis le reste du temps, c'est bureau, paperasses, entrecoupés du magasin, d'un client, d'un représentant, d'une dame comme vous.

2- D'autre part, elles déclarent comme **date de leur accès à l'indépendance** celle à laquelle elles ont acquis un statut reconnu, même si elles travaillaient pour l'entreprise de leur conjoint, auquel elles étaient associées " de fait ".

Entreprise n°3, Conjointe : " Je travaille à part entière, je n'étais pas salariée, j'étais conjoint-collaborateur dès que ça s'est mis en route, en 1982, mais sans garantie sociale, sans rien à côté et je suis salariée depuis 10 ans. J'ai pris ce statut parce que je trouvais que c'était normal, parce que je prenais part à l'entreprise, tout simplement. Voilà et maintenant, je suis salariée à temps partiel. Je travaille toujours autant ! "

1-2-3 Les possibilités de travail du conjoint dans l'entreprise familiale

Lorsque le couple se lance officiellement ensemble dans l'aventure de la création, le conjoint prend immédiatement part à l'activité de l'entreprise en étant salarié ou associé. Par contre, lorsque cette décision apparaît moins tranchée, l'un prenant légalement la direction de l'entreprise et l'autre étant considéré comme une aide familiale ponctuelle, il apparaît un certain nombre de possibilités.

La décision du conjoint de participer à l'activité de l'entreprise dépend des possibilités offertes par l'entreprise familiale. Si cette dernière peut offrir des opportunités, généralement commerciales, le conjoint travaille avec l'artisan.

1- Les activités artisanales nécessitant un atelier et une boutique semblent impliquer automatiquement un travail de couple, avec une logique bipolaire : la femme s'occupe du commerce tandis que le mari se consacre uniquement à la production.

Entreprise n°12, Conjointe :

L'opportunité se présente d'acheter un magasin et atelier à l'étage à Nancy. Je quitte mon emploi pour seconder mon mari dans l'exploitation de son entreprise (travaux administratifs, comptables, accueil de la clientèle). Notre magasin s'étend sur deux niveaux, au rez-de-chaussée la boutique avec les vitrines dans

lesquelles sont exposés les bijoux, les tables autour desquelles nous recevons notre clientèle. Dorénavant, l'atelier se trouve en bas.

Entreprise n°18, Conjointe :

L'activité principale est la boulangerie-pâtisserie, en second, la confiserie et les chocolats. Au fournil, mon mari travaille avec l'aide d'un apprenti, où ils panifient le pain traditionnel et une gamme de pains spéciaux. Au laboratoire, Jean-Michel fabrique la pâtisserie. J'accueille la clientèle.

2- L'activité indépendante du mari peut aussi conduire la femme à ouvrir son propre commerce, profitant d'une opportunité de locaux ou d'une localisation rurale.

Entreprise n°8, le chef d'entreprise :

Elle s'occupait de la partie commerciale quand on avait trois magasins, car le chiffre commercial était plus important que celui de la partie artisanat.

Entreprise n°2, conjointe :

Voilà, donc moi, je baigne dans le commerce depuis 32 ans de mariage. Avant aussi, mais enfin avant c'était différent parce qu'il n'y avait pas de magasin, il n'y avait pas de contact. On gère chacun sa petite cuisine, mais c'est sûr que la sienne (entreprise) est plus importante que la mienne (commerce).

3- Lorsque le développement de l'activité oblige l'artisan à se consacrer davantage à l'aspect productif et/ou qu'il dégage un travail administratif trop conséquent, la conjointe prend naturellement le relais. Alors que, dans un autre type d'entreprise, le dirigeant embaucherait une personne supplémentaire, l'entraide familiale conduit le conjoint à s'impliquer dans la gestion de l'entreprise. L'accroissement du rôle du conjoint est lié à celui de la production et de l'administratif, ce qui conduit à formuler trois hypothèses :

- a) le travail administratif lui permet de conserver son propre emploi.
- b) l'accroissement des tâches l'oblige à quitter son travail à l'extérieur.
- c) le conjoint conserve son emploi et le dirigeant embauche une secrétaire.

Dans les cas a) et b), le conjoint doit alors choisir entre sa propre carrière et celle de son mari. Bien que nous retrouvions ici une approche assez classique de l'arbitrage des carrières dans un couple, salarié ou indépendant, la différence repose sur l'imbrication des ressources financières. **Le conjoint participe systématiquement au financement de l'entreprise** : il réagit alors comme un actionnaire, identifiant son intérêt financier, mais surtout comme un " associé ", puisque seul un divorce pourrait lui permettre de récupérer son investissement de départ. Dans ce contexte, le conjoint peut décider alors, en accord avec son mari, de quitter son activité extérieure pour s'investir davantage dans l'entreprise qui devient familiale.

Entreprise n°10, conjointe :

J'avais décidé de garder mon poste d'employée, ce qui m'a permis de m'épanouir, de connaître le monde du travail extérieur. Puis le temps devenait difficile à gérer entre famille, bureau et secrétariat de l'entreprise familiale. De là est né le projet d'agrandissement et donc, ma mise à disposition totale pour notre entreprise.

Entreprise n°4, conjointe :

Il a pu faire ses preuves et puis moi, au fil du temps, un an après, j'ai arrêté chez le notaire. Et donc, nous sommes partis tous les deux dans cette aventure. Finalement, je sentais que c'était très difficile pour lui d'affronter tout seul. Bon, je lui faisais la partie administrative. Je travaillais le week-end, quand je rentrais de ma journée de travail, je participais au laboratoire. Mes vacances, je les passais à l'aider aussi.

Entreprise n°1, conjointe :

J'étais salariée à l'extérieur, ensuite en 1986, j'ai été en congé parental pendant trois ans, j'ai été ensuite salariée pendant six ans et après j'ai opté pour le statut de conjoint collaborateur en 1998. Je faisais déjà la même chose mais en travaillant à l'extérieur. Donc je l'ai fait uniquement ici.

Il apparaît cependant que la nature même de l'activité du conjoint va déterminer son entrée ou non dans l'entreprise artisanale. Il est plus facile de renoncer à une carrière lorsque que celle-ci s'annonce décevante (entreprise n°1), que lorsque le conjoint possède une situation professionnelle qui le satisfait (entreprise n°6).

Entreprise n°1, Conjointe :

C'est-à-dire que je travaillais à Cora, dans les bureaux. J'étais à mi-temps pour la première fille, et la deuxième fille, j'ai pris trois ans de congé parental. Quand je suis revenue, ils ont voulu me mettre à la caisse. Moi ça ne m'intéressait pas, donc je suis partie.

Entreprise n°6, conjointe :

J'étais déjà enseignante mais j'ai plutôt pensé en terme de séparation de ce que l'on est individuellement. Souvent, les conjoints qui travaillent avec, ce sont des gens qui n'ont pas d'autre activité. Mais ce n'est pas mon cas et ça ne l'a jamais été, d'ailleurs.

Entreprise n°6, chef d'entreprise :

Moi je ne me vois pas faire de la comptabilité, faire de la gestion. J'ai déjà beaucoup de mal à assumer ce que je dois faire techniquement, alors ! Florence, elle a des compétences qui sont bien au-delà de ça, donc, j'imagine que, elle, ça ne la passionne pas.

D'autre part, l'homogénéité professionnelle spécifique chez les artisans, au sens de Missègue (1998), peut se conjuguer avec une activité sur le marché du travail salarié. Ainsi, sous couvert d'une activité déclarée extérieure à l'entreprise familiale, bien des conjoints participent au fonctionnement de l'entreprise. Dans notre corpus, tous les conjoints participent à la gestion de l'entreprise.

1-2-4 Les conditions d'arbitrage entre activité extérieure et activité familiale

Ces conditions dépendent de facteurs différents mais souvent complémentaires. Ainsi la position dans le cycle de vie peut se combiner avec le partage du temps entre les travaux domestiques et le travail dans l'entreprise. De la même façon, le diplôme est un révélateur de l'activité extérieure du conjoint, qui va devoir gérer entre le domestique et le professionnel.

1- La position du conjoint dans le cycle de vie va modifier son rapport à l'activité : le fait d'avoir des enfants en bas âge peut solliciter un soutien familial plus important.

Entreprise n°6, conjointe :

Il y a une époque où j'avais plus de temps, j'étais plus à la maison, les gosses étaient plus petits. Maintenant, non ! De moins en moins. Et puis, quand tu as les gosses en bas âge, il semblerait que tu sois un peu tenu à la maison de temps en temps, quoi. Donc, ça me gênait beaucoup moins.

Cependant, même dans les recherches qui s'intéressent aux femmes entrepreneurs, déjà fort peu nombreuses, le rôle du conjoint masculin est passé sous silence. Dans notre corpus, le cas de ce conjoint est un peu particulier, puisqu'étant professeur certifié, il dispose d'horaires plus souples. Néanmoins, l'analyse des deux points de vue nous paraît assez pertinente pour être présentée.

Entreprise n°6 conjoint :

Sinon, qu'est-ce que je fais ? Je ne fais rien ! Je m'occupe des enfants, c'est vrai ! Je le vis mal parce qu'elle travaille vraiment beaucoup, beaucoup, beaucoup ! Et je trouve qu'on ne partage pas assez les tâches, les enfants et tout ça ! (...) Bon, ça fait trois ans, ça fait trop ! Un an, ça va, deux ans... ! Je trouve que j'ai un rôle insignifiant, j'ai le rôle du conjoint à fond. Mais je n'ai pas d'avantage, je n'ai aucun avantage. On ne part pas en vacances, elle est très peu là et quand elle est là, en plus, elle est fatiguée et le dimanche, elle dort toute la journée. Donc, ça veut dire que pour nous, il n'y aura pas de répit ! Et qu'elle ne va pas revenir plus ou faire des trucs avec nous. Ce soir, elle a une réunion avec un syndicat, donc ce soir, elle aura une réunion, demain, elle va encore rencontrer quelqu'un. Plus elle va avoir d'activités, moins on va la voir. C'est une évidence, c'est obligé ! En fait, je suis comme toutes les bonnes femmes " tu ne t'occupes pas assez de tes enfants ", c'est les mêmes problèmes que toutes les bonnes femmes, c'est vrai !

Entreprise n°6, la chef d'entreprise :

Il me décharge de toutes les charges matérielles. Honnêtement, je suis une femme chef d'entreprise, mais j'ai la vie d'un homme. Je pars le matin, je ne m'occupe pas de savoir si mon fils a pris son biberon, a été douché. Si je dois partir à cinq heures du matin, je ne m'occupe de rien. Je rentre le soir, je ne m'occupe de rien ! Je ne fais que travailler. Sans un conjoint comme ça, on ne peut pas réussir. Je ne m'occupe de rien, je ne fais que travailler. Si on n'est pas soutenu, ce n'est pas possible.

S'il est difficile de démontrer une différence ou une convergence entre les caractéristiques des hommes et des femmes entrepreneurs, cet exemple permet de prouver que, dans certains cas, il n'existe aucune différence entre les rôles des conjoints de chefs d'entreprise, tous sexes confondus. Inversement, il semble qu'un positionnement plus lointain dans le cycle de vie, un âge plus avancé, permet de se consacrer davantage à l'entreprise.

Entreprise n°3, conjointe :

Dans le groupement, je suis collaboratrice comme les autres dames, mais peut être un peu plus parce que je suis plus disponible, je n'ai plus de charge de famille. On se rend plus disponible et puis, en fait, je n'ai que cela, quoi, ou j'ai tout ça !

Entreprise n°8, conjointe :

De nombreuses fois au cours de sa carrière, mon mari avait émis l'idée de s'installer à son compte. Nous n'avions qu'un salaire (j'avais quitté mon emploi à la naissance de notre deuxième enfant), une maison à payer et restaurer, et n'avions à l'époque pas les connaissances, formations et maturité nécessaires. Nous avons donc privilégié la vie de famille, profité et vu grandir "en couple" nos enfants. En 1992, lycéens, ils nous ont soutenus dans notre démarche. La vie à la maison a changé mais, n'habitant pas sur notre lieu de travail, la vie de famille en est préservée.

Il apparaît que l'indice de positionnement dans le cycle de vie permette de mettre en avant certains freins à la création d'entreprise ou à l'activité extérieure du conjoint. Pourtant, il semble que ce soit essentiellement le soutien familial qui donne l'élan nécessaire au passage à l'acte et, à plus long terme, qui autorise un appui face aux contraintes économiques et domestiques. "C'est très important, lorsqu'on fait une carrière professionnelle, il ne faut pas avoir de problèmes familiaux. Il faut avoir un très, très bon climat. Sinon, on ne peut pas gérer les problèmes familiaux et également professionnels. Il faut effectivement avoir la chance d'être soudé." (entreprise n°1, conjointe).

Lorsque le conjoint est aide familiale, la plus grande souplesse de l'activité indépendante permet de moduler le temps de travail par rapport aux contraintes domestiques. Cela apparaît très nettement dans l'imbrication de la vie professionnelle et privée, plus forte chez les couples indépendants que chez les salariés.

2- Le diplôme du conjoint a finalement très peu d'influence sur le choix d'activité indépendante, surtout quand celui-ci opte pour un statut d'aide familiale. Notre corpus fait apparaître au départ un certain nombre de manque d'informations concernant le diplôme.

Cependant, neuf conjointes font état d'un diplôme de niveau BEP et trois ont le baccalauréat, le tout dans une formation de secrétariat. Isolément, nous constatons un docteur, une infirmière et une agrégée du secondaire en gestion. Il convient de préciser que les dix-huit conjointes, qui ont obtenu le brevet de collaborateur de chef d'entreprise artisanale (BCCEA), ont actuellement un niveau IV. Notre corpus fait apparaître un fort pourcentage de formation de niveau CAP et BEP, ce qui s'explique d'une part, par l'âge de certaines des conjointes et d'autre part, par les tâches qui lui sont confiées. L'adéquation diplôme/tâches administratives paraît relativement bien admise.

D'ailleurs, les conjoints ayant un niveau plus élevé ne participent pas physiquement à l'activité de l'entreprise ou sont associés à la direction de l'entreprise par une formalisation de leur statut. Nous retrouvons parfaitement les conclusions de Zarca (1990), à savoir l'influence du diplôme sur la collaboration entre époux, la conjointe demandant une reconnaissance de son statut ou le choix d'une activité professionnelle extérieure. Il apparaît que ce facteur évolue aussi avec la formation continue. Ainsi dans le cadre du BCCEA, les conjointes introduisent des pratiques managériales dans l'entreprise, en mettant en place un certain nombre d'actions.

Conclusion du 1 :

Les facteurs sociodémographiques permettent une meilleure compréhension des réalités artisanales. Le poids des traditions continue de peser sur ce milieu socioprofessionnel décidément très spécifique : les taux de mariage restent les plus élevés, inversement les taux de divorce sont les plus faibles. Nous pouvons alors nous interroger sur le sens de la causalité, sachant que les conjointes travaillent majoritairement dans l'entreprise familiale, sans statut et sans possibilité de garanties sociales, quelles qu'elles soient.

L'analyse de l'ensemble des indices note l'imbrication des vies professionnelle et privée, mais au-delà, elle montre une complémentarité dans les tâches de chacun : le mari possède une formation technique tandis que son épouse a eu une formation généralement de secrétariat. Il semble que ce soit dans cette complémentarité qu'il faille chercher, non pas les raisons de leur mariage, mais le rôle attribué à chacun dans la direction bicéphale de l'entreprise.

2- Le rôle stratégique du conjoint : le déclencheur de la structuration de l'organisation

Après avoir précisé les causes sociodémographiques de la cogestion des entreprises artisanales et les tâches déléguées au conjoint, il convient de mettre en exergue le rôle stratégique du conjoint. Alors que la littérature artisanale converge vers une bipolarisation des tâches dans l'entreprise, la conjointe est définie uniquement comme la personne administrative. L'analyse de notre corpus théorique nous permet de nous positionner dans une approche différente : le conjoint apparaît comme un acteur essentiel et central dans la direction de l'entreprise.

Tout d'abord, au niveau des prises de décisions et de risques, bien que la résolution finale soit l'apanage du chef d'entreprise, le conjoint intervient systématiquement dans le processus décisionnel et ce pour deux raisons : d'une part, il partage l'ensemble des risques avec le dirigeant, contribuant financièrement à l'entreprise et d'autre part, les aspects stratégiques de sa fonction tertiaire le transforment en véritable partenaire.

Enfin, nous avons relevé à partir de la formation du conjoint un certain nombre d'indicateurs qui permettent de le considérer comme le déclencheur de la formalisation de la notion d'entreprise, notamment au travers de l'émergence d'un bureau et de l'introduction de l'informatique.

2-1 Le rôle stratégique du conjoint dans les prises de risques et de décisions

Il convient de préciser que cette qualification de stratégique repose sur notre interprétation des discours et des pratiques repérés dans notre échantillon. L'artisan ne met jamais en avant le rôle de son conjoint lorsqu'il parle de son entreprise. En revanche, lorsque la question lui est posée, il reconnaît généralement son activité mais de façon succincte et essentiellement dans le domaine administratif. Il n'aborde pas son rôle dans le financement de l'entreprise ou dans les prises de décision : au-delà d'une imbrication des sphères familiales et professionnelles, il semble plus juste de considérer une véritable fusion, au sens comptable du terme. Les décisions et les risques sont partagés de manière informelle : "ça me paraissait tout à fait naturel (...), c'est tellement imbriqué notre vie," (entreprise n°5, conjoint).

2-1-1 Un double partenariat dans la prise de risque et dans le financement

Le rôle de partenaire financier est rarement exprimé par le conjoint dans son discours. Notre corpus empirique fait apparaître peu de cas où le conjoint affirme ou réalise sa contribution monétaire en tant qu'actionnaire ou propriétaire de l'entreprise.

Entreprise n°4, conjointe :

“ En 1982, nous avons constitué une SA, elle a commencé à se structurer un petit peu, pour que justement, je puisse avoir une rémunération, parce qu'effectivement, pendant la période où nous étions des artisans, nous n'en avons pas ni lui, ni moi. Finalement, lui avait une petite couverture d'artisanat, mais pas de salaire ! Donc, on n'a pas voulu faire une carrière comme ça. Je crois que quand on a fait un parcours auprès de son mari, on est un de ses partenaires, tout en étant une épaupe. Mais une partenaire ! Aujourd'hui, je me considère comme sa partenaire financière. Pourquoi ? Parce que j'ai quand même une bonne partie des actions et je pèse, bien sûr. Enfin, je crois qu'ils n'ont pas tellement le choix les actionnaires. Il faut qu'ils me demandent. Je joue le rôle d'une actionnaire. Voilà ! ”

Entreprise n°5, le conjoint :

“ Le premier, c'était juste une caution, ce n'était pas énorme franchement, 75.000 francs ; pour nous, c'était pas mal, mais on ne mettait pas en danger toute notre vie. Le deuxième, c'est pareil, je trouve ça tout à fait normal et en plus, je ne regrette pas parce que ça a marché. Donc, c'est de l'argent qui a été bien investi !

Ce qui n'est pas normal, par contre, c'est que je ne peux pas dire que j'ai investi. Donc, la première fois, j'étais caution, ce n'était pas un investissement, une caution : tu n'as que des problèmes si ça plante, tu n'as aucun avantage. Et la deuxième fois, normalement, ça aurait dû être un investissement, mais non ! Ce n'est pas un investissement, c'est elle qui rembourse tout, ce n'est pas un investissement. Pourtant, j'aurais pu être actionnaire à hauteur de 100.000 francs. Mais pour ça, il aurait fallu que je rembourse l'emprunt, ce que je n'aurais pas pu faire ! Là, elle rembourse l'emprunt, c'est comme si je n'avais rien fait, quoi ! Si, j'ai pris un risque à un moment donné, mais on n'est pas des associés dans une affaire, ça n'a rien à voir ! On est un couple dans une affaire. Ce n'est pas du tout la même chose, c'est forcément problématique et ça ne ressemble en rien à un truc normal.”

Entreprise n°6, conjointe :

“ Ce que je peux dire, c'est que, par exemple, s'il y a une décision stratégique trop importante, bon quand même, on peut en parler. Quand tu es un artisan, tu sais bien que tu engages le patrimoine, je dirais individuel, bon, alors tu ne peux jamais dire complètement que tu t'en fiches ! Par exemple, s'il y a un emprunt en question, bon ce n'est pas le cas à la maison, mais ça peut être le cas. Il ne va quand même pas aller emprunter du fric tout seul et que je ne sois pas au courant. Ce n'est pas possible, ça ! Donc, c'est quand même une décision pour laquelle je crois que dans n'importe quelle circonstance, – mais nous en tout cas, sûr ! – il est obligé de consulter. ”

Dans la majorité des cas, le conjoint se considère comme un improductif et accepte que sa participation ne soit pas rémunérée en tant que telle ou de ne pas avoir de statut légal. L'échantillon fait état de quatre statuts de conjoints collaborateurs (E n°1, E n°9, E n°13, E n°20), une associée en SA (E n°4), une Présidente Directeur Général (E n°17) et une salariée (E n°3). Il apparaît que 70% des conjointes n'ont aucun statut.

Entreprise n°2, conjointe :

Par rapport au statut, prochainement je dois être salariée. Alors, on avait dit “ salariée dès que la société commençait ” ; et puis après, on a dit “ peut-être juillet ” ; et puis là, dernièrement, “ on ne le fera peut-être qu'en septembre ”. Le jour où j'aurai ma première feuille de paie, j'ai dit “ je bois ”. Je n'ai jamais eu de feuille de paie, jamais. Le seul argent que j'ai gagné, où mon travail a été payé, c'était en ramassant des mirabelles.

J'étais quand même inquiète ! On est assuré, quand même, des assurances, des placements personnels, des choses comme ça. Mais c'est vrai que je n'ai même pas un numéro de sécurité sociale. Il fut un temps, ça me fâchait, mais maintenant, c'est comme ça. Ça viendra ! Bon, de toute façon, là, j'ai quand même la moitié de ma vie de travail, au moins, qui est... ! On ne peut pas faire marche arrière, donc il faut faire avec. C'est vrai qu'on devrait avoir d'emblée un statut.

Mais parce que mon mari... on n'a jamais voulu pour ne pas payer deux fois les charges, parce qu'on était en entreprise personnelle, on ne voyait pas l'intérêt, si ce n'est que pour plus tard ! Mais comme il n'arrêtait pas de me dire, “ de toute façon, ça ira même si je meurs avant toi, alors ” ! Ça, ça me fâche !

Si ce n'est que là maintenant, ce n'est qu'une question de six mois que je risque d'être salariée. Mais un petit salaire, quand même, parce que l'épouse de l'artisan ne mérite pas un gros salaire. Il faut qu'on en reparle

avec le comptable de cela, parce qu'on avait dit au départ, mon mari voulait " chacun le même salaire, toi comme moi, tu travailles autant que moi ". J'étais contente quand même qu'il le reconnaisse !

Nous constatons une réelle fusion de la vie privée dans la vie professionnelle : l'entreprise est familiale au sens où le couple participe à son activité, mais le conjoint considère qu'elle appartient au chef d'entreprise. Cette perception repose sur la prégnance du rapport productif/improductif. Pour le conjoint, il exerce une activité dans l'entreprise parce que son époux possède le savoir-faire qui a permis de se lancer dans l'aventure.

Entreprise n°10, conjointe :

" Se pose alors la question de la reprise de l'entreprise par son fils Patrick. Etant moi-même salariée dans une autre entreprise, je ne trouvais pas l'idée géniale, car je savais qu'alors nous aurions d'énormes responsabilités et je préférerais que Patrick soit salarié. Mais c'était sans compter sur son avis, car il voulait perpétuer la tradition, de plus que la profession est pour lui une vraie passion. "

Entreprise n°15, conjointe :

" Notre souhait le plus cher, malgré notre manque d'enthousiasme du début d'année 1993, est de nous remettre en question et de nous relancer dans cette aventure, avec ses difficultés et ses joies, qu'est l'artisanat. C'est en effet dans cette branche que Gilles a trouvé un épanouissement à sa créativité, et un enthousiasme à mettre tout en œuvre pour montrer et faire découvrir son savoir-faire. "

Entreprise n°24, conjointe :

" Après avoir passé son CAP de maçonnerie, mon mari est entré dans l'entreprise de son père. Celui-ci lui a transmis un savoir-faire et une passion pour son métier. Avec le temps, mon mari prenait plus d'assurance et d'initiatives personnelles. La seule chose qui nous restait à faire était de nous mettre à notre compte. Le 15 avril 1991, nous sommes partis de nos propres ailes. "

Le dirigeant est à l'origine de la création, ce sont ses compétences qui ont déterminé le domaine d'activité : le conjoint suit et contribue dans la mesure de ses capacités à la pérennité de l'entreprise, minimisant très souvent son propre rôle.

Entreprise n°9, conjointe :

" Nous voici, petite entreprise individuelle de tuyauterie-chaudronnerie, triplement fragile car reposant sur un seul homme : Jacky, installés dans un village lorrain de tradition paysanne, viticole et forestière, dans un secteur d'activité peu porteur, celui de la transformation des métaux. "

Entreprise n°16, conjointe :

" Tout repose sur le courage et la ténacité du chef d'entreprise, ce qui est dommage car son activité est créatrice d'emploi et, de nos jours, nous en avons tous bien besoin. "

Entreprise n°18, conjointe :

" En 1979, mon mari était ouvrier boulanger-pâtissier et je ne travaillais pas. Nous étions tenté de nous mettre à notre compte. Pour ce faire, nos moyens étaient : une formation pratique de dix ans dans le métier pour mon mari et j'avais un niveau de 1^{ère} G3. "

Entreprise n°22, conjointe :

" A l'origine, mon époux a un CAP de chauffagiste et un CAP d'électricien. Ses nombreux déplacements lui ont permis d'acquérir une longue pratique et la possibilité d'apprendre de nouvelles techniques et, ainsi, de se perfectionner dans d'autres secteurs. Notre installation à Toul ne relève pas du hasard. Mon mari est natif de cette ville et j'ai tenu un commerce au centre ville, ce qui obligeait mon mari à des déplacements incessants et fatiguants. De plus, ma fille poursuivant des études secondaires à Toul, nous avons décidé d'y démarrer notre activité une fois le commerce vendu.

Généralement, la prise de conscience de l'importance de son rôle évolue avec le temps. C'est la durée d'exercice et l'expérience acquise au fil des ans qui permettent au conjoint de se positionner plus près du chef d'entreprise. " J'ai pris ce statut parce que je trouvais que c'était normal parce que je prenais part à l'entreprise, tout simplement." (E n°3, conjointe) En revanche, la reconnaissance de l'importance de son activité ne suffit pas toujours pour qu'elle considère son rôle comme stratégique notamment au niveau des prises de décisions.

2-1-2 Le rôle du conjoint dans le processus décisionnel

Dans les entreprises artisanales, la décision apparaît comme un processus mis en œuvre dans le cadre de l'action organisationnelle. Ce sont essentiellement les besoins identifiés pour la production qui déterminent, par exemple, la décision d'investir. A ce moment-là, le dirigeant se tourne vers son conseiller financier immédiat : le conjoint. C'est ce dernier qui enregistre les factures, passe les écritures comptables et effectue le suivi de la clientèle et des relevés bancaires : le conjoint peut généralement répondre à la décision d'investissement par rapport aux données financières dont il dispose.

Dans un second temps, le chef d'entreprise interroge son expert-comptable pour obtenir une confirmation et pour mettre en place les modalités pratiques. Enfin, il peut s'adresser à son banquier pour demander un prêt.

Entreprise n°1, conjointe :

S'il a décidé, ce n'est même pas la peine. Il est un peu..., assez autoritaire, je dirais ! Et bon, il aime bien prendre ses décisions tout seul. C'est vrai qu'on en discute forcément : je dis ce que j'en pense et puis après c'est lui qui décide la plupart du temps quand même. Si ça concerne une embauche, un investissement, c'est pour lui, donc c'est lui qui sait ce qui lui faut. A part lui dire si c'est le moment, si ce n'est pas le moment d'investir, parce que là on peut ou on ne peut pas, à part ça, c'est tout ce que je peux lui dire. En réalité, il décide. La plupart des décisions, c'est quand même lui qui les prend, les grosses, enfin, les décisions importantes. Pour les décisions de tous les jours, c'est moi qui m'en occupe, si ça n'est pas important, je lui dis " j'ai fait ça ", c'est tout. Cela se limite à ça. "

Entreprise n°2, conjointe :

" C'est vrai qu'il m'en parle, mais c'est lui qui voit ; ou si c'est un investissement, un outillage, un truc comme ça, je lui dis " attends ! Pas tout de suite ! ", du fait que je gère quand même les comptes. " Pas tout de suite, tu vois le mois prochain ou tu le fais à la fin du mois pour l'échéance le mois suivant ". Mais non, là, c'est vrai que je donne des idées, on en parle, mais c'est quand même lui qui gère son entreprise tout seul ! "

Finalement, plus le conjoint possède les compétences comptables et financières nécessaires, plus il sera associé à la prise de décision.

Entreprise n°1, conjointe :

" Mais c'est plus comprendre ce qui est important, comment est fait le bénéfice, tout ce qui est à l'intérieur d'un bilan, quoi ! Maintenant, je comprends plus. Je ne m'en occupais pas avant, mais bon, c'est vrai qu'on a fait un investissement là, dernièrement, pour un véhicule. On s'est penché sur la question, mais en fait les banquiers nous expliquaient comment ça se passait. On était bien conseillé, donc c'est vrai qu'on comprend mieux mais le banquier nous guidait à l'époque quand on ne savait pas comment faire. Ça nous aide quand même, mais on comprend mieux ce qu'ils nous expliquent, le banquier et le comptable. Et puis, on peut être sûr qu'on prend la bonne décision, le bon choix. "

Le conjoint peut aussi décider de la diversification des activités lorsqu'il estime que ses compétences ne sont pas totalement exploitées et qu'il peut apporter une valeur supplémentaire à l'entreprise.

Entreprise n°10, conjointe :

" Voulant développer davantage notre activité de pompes funèbres, il nous fallait un point de vente supplémentaire. Etant situés à seulement 8 km de la Moselle et à 5 km de la Meuse, nos possibilités étaient assez larges et de plus, le changement de département ne pouvait ne nous être que bénéfique. "

En outre, lorsque le conjoint est associé, officieusement, dès la création ou la reprise de l'entreprise, il participe complètement aux prises de décision, quelles qu'elles soient et en relation de partenariat total en tant que co-dirigeant.

Entreprise n°7, conjointe :

“ L’entreprise commençait à se faire une réputation, les commandes arrivaient de plus en plus, nous avons donc dû investir. En 1992, nous avons agrandi la terrasse de la maison pour le stockage du bois. Avec ce nouvel espace, nous avons investi dans de nouvelles machines. Si dans cinq ans ou plus notre fils est toujours passionné par le métier du bois, nous envisagerons la création d’une SARL et certainement l’agrandissement des locaux. De plus, l’arrivée d’Internet dans notre entreprise passera par l’achat d’un nouveau matériel informatique multimédia. Cela suppose un nouvel investissement qui sera incontournable dans les 2 ou 3 ans. ”

2-2 Le conjoint comme déclencheur de la structuration de l’organisation

La bipolarisation des tâches dans l’entreprise artisanale a démontré la prédominance des conjointes dans la gestion. Cependant, les facteurs sociodémographiques ont mis en évidence le faible niveau de formation initiale pour cet acteur. Nous avons constaté dans notre corpus empirique la prise de conscience des conjointes d’une nécessité d’accroissement des compétences de gestionnaire face à l’environnement, au sens large.

De plus, les femmes d’artisans pénètrent très peu dans l’activité de production. Pourtant, par leur intervention dans la chaîne “ devis, suivi du travail et la facturation ”, elles sont le lien entre l’administration commerciale et le processus de fabrication. Nous constatons parfois une véritable coupure entre l’activité productive et la gestion administrative, empêchant ainsi une meilleure organisation de l’entreprise et une amélioration de son efficacité.

En outre, selon Auvolat (1985), les femmes d’artisans sont souvent un élément clé des améliorations de productivité. Cette constatation est confirmée par Froger et Weiller (1986). En prenant en compte non plus l’artisan mais son conjoint, les auteurs observent une corrélation entre son niveau de formation technique et la demande potentielle en informatique ; une entreprise artisanale aura d’autant plus de chance d’être informatisée que le conjoint de l’artisan sera titulaire d’un CAP. C’est le conjoint qui démontre une volonté de formalisation de l’entreprise, dans un cadre de dépassement de celle d’atelier de production. Cette action prend majoritairement deux dimensions révélatrices : l’émergence d’un bureau administratif et l’introduction de l’outil informatique.

2-2-1 L’émergence d’un bureau administratif : le symbole du passage de l’atelier à l’entreprise.

La réalité des entreprises artisanales étonne souvent le chercheur : plongé dans la littérature managériale, la confrontation avec le terrain ne peut le laisser indifférent. Ainsi, notre indicateur d’émergence d’un bureau administratif est uniquement issu d’une observation du terrain et du discours des artisans. Bien que l’accroissement des micro-entreprises démontre que l’entreprise puisse être domiciliée à l’intérieur même du lieu d’habitation, cela se conçoit plus dans le cadre d’une activité de service ou lors des années de création.

Pourtant, les entreprises artisanales fonctionnent majoritairement dans une logique d’imbrication des lieux de vie et de travail. Quand ce n’est pas la salle à manger, le bureau est une pièce sommaire, ne permettant généralement pas de recevoir les clients. Nous constatons que cette situation est du fait de l’artisan, qui ne voit pas l’intérêt de sacrifier un peu de son espace productif. L’émergence d’un bureau d’accueil et administratif est en conséquence un projet de la conjointe, puisqu’il s’agit de son domaine, qui démontre ainsi que l’importance de son rôle administratif nécessite une formalisation de son activité.

L’entreprise de menuiserie de la gérante de la coopérative :

“ Je peux vous dire que quand j’ai démarré, je n’avais pas de table, alors j’ai trouvé une planche un peu plus grande dans l’atelier, j’ai trouvé deux tréteaux qui étaient peut être dépareillés, on a mis des cales. Et en

dessous de ce panneau là, j'avais les pieds relevés parce que j'avais toutes les prises de notes qui étaient sur des bouts de bois. Quand ils prenaient des mesures, ils écrivaient tout sur des morceaux de bois, ils les mettaient dans le tas.

Au début, quand mon frère a commencé, lui, il s'est mis aux papiers, mon père ne les faisait qu'une fois par an. Malgré tout, mon frère avait repris l'habitude de prendre les notes sur des bouts de bois et puis il les mettait dans son petit recoin.

Alors moi, j'ai commencé à relever les noms et reprendre ce qui était écrit sur les morceaux de bois. Ça paraît évident mais même pour revendiquer une table, ça ne rentrait pas dans leur conception d'avoir une table qui pouvait servir de bureau. Quand on faisait les comptes avec mon père, une fois par an, alors là, la salle à manger était mobilisée pendant quinze jours. Il y avait des papiers partout, il y avait tous les carnets sur lesquels étaient marquées les commandes. Après on recopiait tout, on faisait les factures et c'était la salle à manger qui était mobilisée pendant quinze jours. Il n'y avait pas de gestion ; ça se faisait un peu tous les jours, c'était particulier."

Cette formalisation est réellement perçue par le conjoint comme une nécessité économique pour se positionner comme entreprise et modifier l'image passéiste de l'artisanat.

Entreprise n°5, chef d'entreprise :

"C'est-à-dire qu'il (l'artisan) sait faire quelque chose, mais tout le côté gestion, tout le côté marketing, ça, il ne sait pas le faire. Alors il se retrouve avec des petits bouts de papiers jaunes ou verts, puis dessus "plombier, fait ceci ou cela !" Ce n'est pas pro ! C'est ça que je reproche à l'artisan, c'est ce côté non professionnel. Il ne maîtrise pas toute son activité : il maîtrise la production, mais pas le côté administratif. Du côté administratif, on va retrouver madame, qui, elle, va faire comme elle peut ! Téléphonnez à un artisan pour refaire une toiture, ça décroche et ça va faire " Allô ! " Non, ce n'est pas bon ça. C'est une entreprise, il faut que ce soit plus professionnel. C'est la différence que je fais entre l'artisan et le chef d'entreprise."

Dans notre échantillon, la plupart des conjointes ressentent cette connotation négative associée à l'activité artisanale. Elles tentent d'y remédier par des actions commerciales, assez sommaires, et par une transformation de l'atelier de production en véritable entreprise.

Entreprise n°24, conjointe :

"Après cette formation de BCCEA, nous comptons mettre en pratique plusieurs stratégies proposées : local indépendant de la maison principale pour création d'un bureau qui, à la même occasion, sera équipé d'un fax, répondeur, bureau fonctionnel. Nous pourrions recevoir la clientèle, les fournisseurs dans un cadre plus professionnel."

Entreprise n°9, conjointe

"Suivront tous les aménagements intérieurs avec cellules de rangement et de stockage, installations techniques, chaufferie, aires de stationnement, espaces organisés pour le travail, local sanitaire, coin repas-détente, bureau d'accueil, le tout clair et agréable".

Entreprise n°17, conjointe :

"Au début, on utilisait une partie de notre salle à manger comme bureau pour l'entreprise. Ensuite, quand nous avons agrandi notre maison, nous avons réservé une très petite pièce spécialement à cet usage. L'augmentation de l'effectif de l'entreprise et du nombre de ses clients a engendré plus d'administratif. Très vite, le bureau est devenu trop petit pour pouvoir tout archiver, et notre salle à manger ne convenait plus à l'accueil des clients. Nous sommes fiers de recevoir notre clientèle dans des bureaux spacieux."

Bien que la formalisation d'un bureau puisse être corrélée à la taille de la structure artisanale, il apparaît plus profondément une volonté de démarcation entre une image passéiste d'artisan et une projection vers une notion d'entreprise, comme unité extérieure.

2-2-2 L'introduction de l'informatique : de l'administration à la gestion.

Selon Lefebvre et Lefebvre (1988), " dans le cas des petites entreprises qui ont fait le premier pas vers l'informatisation, le dirigeant est non seulement le premier à avoir l'idée d'introduire les technologies de l'information, mais il est de plus celui qui, dans plus de 90% des cas, prend la décision d'informatiser l'entreprise".

Or, la réalité est toute autre dans les entreprises artisanales. C'est le conjoint qui, après une formation spécifique, cherche à convaincre son mari de l'utilité de l'informatisation dans la gestion de l'entreprise. Dans le cas des conjoints virtuellement présents, ce sont leurs propres formation et compétences qui leur permet d'introduire l'outil informatique dans la firme, comme nous l'avons précédemment souligné.

Dans notre échantillon, cet aspect a fait l'objet d'un rapport de synthèse uniquement consacré à l'informatisation de l'entreprise et, subséquemment, à l'aménagement d'un nouveau bureau. Ce cas illustre parfaitement nos deux indicateurs et au-delà, il permet de confirmer la prépondérance du comptable dans le système de management.

Entreprise n°19, Conjointe :

“Après études de différents facteurs, notre choix s'est arrêté sur la solution Macintosh à cause du sérieux dans le suivi et la maintenance proche du domicile. Le fait que cet outil soit compatible avec le matériel de l'expert comptable a été prédominant dans notre choix.

Pour aménager un nouveau bureau, il a fallu bouleverser l'organisation de la résidence principale. L'entreprise a donc décidé de modifier l'agencement de sa résidence. Un bureau à l'intérieur de celle-ci posait de gros problèmes de transformation.

En effet, afin de pouvoir intégrer le nouveau bureau, le réagencement de la résidence s'est avéré très ardu. Pour l'aménagement du bureau, nous avons supprimé une chambre au rez-de-chaussée, pour avoir l'accès direct par la terrasse, facilitant l'accès aux représentants.”

Nous constatons que c'est précisément l'intervention de la formation sur le conjoint qui permet d'introduire l'informatique dans la gestion de l'entreprise artisanale. Cet aspect a plutôt été étudié du point de vue du comportement innovateur de l'entrepreneur. Le champ de contrôle (Rotter, 1966) a été identifié comme un “ influenceur ”, c'est-à-dire qu'il existerait une association positive entre le champ de contrôle interne et l'innovation (Kahn et Manopichetwattana, 1989 ; Miller et Toulouse, 1986a et 1986b).

En l'occurrence, dans notre échantillon, nous avons mis en évidence l'influence positive de la formation sur la prise de conscience de ses compétences, qui aboutit à une augmentation de la confiance en soi. Effectivement, plus le conjoint prend confiance en lui, plus il se sent apte à décider d'une informatisation de l'entreprise, puisqu'il pourra maîtriser l'outil et donc justifier de son investissement.

Entreprise n°22, conjointe :

“ Nous ne sommes pas encore informatisés, ce ne fut pas notre priorité majeure. Il y a deux ans, j'ai effectué un stage d'initiation à l'informatique par la chambre des métiers, afin de savoir ce qu'est un ordinateur, de connaître ses différentes fonctions et de les transposer dans notre entreprise. Avec l'évolution de celle-ci, je me rends mieux compte des avantages que j'aurais en faisant cette acquisition.

a) les devis : Nous perdons beaucoup de temps à les chiffrer. Je pourrais rentrer tous les tarifs fournisseurs dans l'ordinateur et calculer des prestations qui reviennent souvent. Au lieu de cela je suis obligée de recopier sur un cahier les principaux prix d'achat et de faire sans cesse des recherches dans les factures.

b) Les lettres de relance : Elles ne sont pas nombreuses, mais j'en ai principalement *sur* les dépannages.

c) Le fichier clients : Je note également sur un cahier le chiffre d'affaires que je réalise par client. En ouvrant des fiches sur l'ordinateur, j'ai tout de suite une information générale et visuelle du client.

d) la comptabilité : Point crucial pour moi : la comptabilité. Un gain de temps énorme, aucun risque d'erreur pour l'enregistrement des pièces comptables et une économie faite sur les honoraires du comptable. J'ai effectué quelques calculs en tenant compte uniquement des travaux comptables, j'amortis l'ordinateur sur quatre années.”

Par contre, il s'avère exact qu'à l'inverse, l'influence du dirigeant puisse constituer l'un des principaux obstacles à l'adoption de nouvelles technologies (Munro et Noori, 1987 ; Skinner, 1985 ; Hayes et Wheelwright, 1984).

Entreprise n°3, conjointe :

“ Parce que justement mon mari n’a pas suivi les stages en informatique et il a son habitude de travailler qui ne correspond pas avec l’informatique. Donc Gilles, il faut qu’il fasse des stages, je n’en démordrai pas ! Là, ça fait un an qu’il est associé, donc il a déjà fait une approche, un petit stage informatique, juste une révision sur l’informatique.

Il sait faire certaines choses sur les devis parce qu’il les a étudié avec mon mari, donc qu’il le fasse directement dessus. Parce quand il fait ses prix de revient ou ses factures, qu’il n’ait pas à refaire faire. Parce que quand on a besoin de modifier un devis, s’il est sur papier, il faut tout recommencer. Sur l’ordinateur, il a juste à modifier ses plus et ses moins, il enlèvera ce dont il n’a pas besoin ou qu’il n’a pas utilisé. Cela évite de perdre du temps ! ”

Le rôle de la conjointe apparaît donc comme stratégique dans la gestion et dans l’émergence d’une notion d’entreprise. L’informatisation mise en place est la traduction de cette modification.

Dans la plupart des cas, notre échantillon maîtrise suffisamment bien le domaine de la gestion qu’il informatise. L’informatique devient un outil d’information qui oblige les conjointes à dépasser leurs compétences initiales, puisqu’elles commencent à analyser et à aller au-delà de la simple saisie.

Conclusion du 2 :

L’analyse de la place du conjoint nous a permis de mettre en évidence trois facteurs que nous considérons comme stratégiques dans la contribution de son rôle à la gestion d’une entreprise. Tout d’abord, les conjoints ressentent une triple nécessité de reconnaissance de leurs compétences par rapport au dirigeant, aux partenaires extérieurs et à elles-mêmes.

Ensuite, ils souhaitent souligner leur rôle en tant que lien entre l’administration commerciale et le processus de fabrication, pour proposer une meilleure organisation de l’entreprise et une amélioration de son efficacité. Dans cette perspective, leurs actions principales convergent vers l’émergence d’une véritable fonction gestionnaire, qu’elles concrétisent dans la réalisation d’un bureau et dans l’informatisation de l’entreprise.

Ces deux derniers indices permettent de conclure au rôle stratégique du conjoint dans le système de management de l’entreprise artisanale, considérée alors comme une unité extérieure à l’artisan.

Conclusion et discussion

Tout d’abord, un résultat fondamental se dégage : l’analyse de notre corpus empirique nous autorise à conclure à une spécificité du système de management artisanal, liée à l’aspect stratégique du rôle du conjoint.

Il semble que cette spécificité repose, dans un premier temps, sur les caractéristiques sociodémographiques des travailleurs indépendants du secteur des métiers. La conjonction de ces facteurs dessine un profil professionnel relativement homogène d’artisan et de conjoint : une installation après le mariage, une activité familiale combinée ou non avec une activité extérieure, un arbitrage entre travail domestique et économique, ainsi qu’un clivage dans les diplômes obtenus. L’ensemble de ces facteurs permet de mettre en évidence l’imbrication des vies professionnelle et privée, une nécessité de prises de risques et de décisions communes, mais au-delà, elle affirme la complémentarité dans la répartition des tâches. Bien qu’il ne saurait être question d’une taylorisation des tâches, nous pouvons cependant emprunter l’adage suivant : “ *the right man in the right job* ”.

La réalité fait donc apparaître une prédominance des systèmes de management fonctionnant autour d’une direction technique dominée par l’artisan et d’une fonction tertiaire réduite à l’administration et aux relations commerciales, essentiellement confiée au conjoint. A nouveau, c’est le diplôme qui explique cette dualité, puisque le conjoint possède majoritairement une formation de secrétariat, complément idéal de l’activité

de production. Il apparaît cependant que la différence essentielle entre l'artisan et le chef d'entreprise repose sur la prise de conscience de l'entité entreprise. C'est dans ce cadre aussi que le rôle du conjoint est stratégique, apportant un certain nombre de modifications dans les comportements, sans toutefois reproduire une approche de la gestion telle qu'elle peut être utilisée dans les PME.

BIBLIOGRAPHIE

- ABOUCAYA (J.L.)**, *Le rôle économique du conjoint dans l'entreprise artisanale*, Mémoire de probation d'Assistant Technique des Métiers, 36^{ème} promotion, chambre de métiers d'Alsace, décembre 1987.
- APASA** (Agence pour l'action sociale dans l'artisanat), *Etude sur la situation des conjoints d'artisans en Alsace et Moselle*, Strasbourg, 1982.
- ALCORN (P.B.)**, *Success and survival in the family-owned businesses*, McGraw-Hill, New York, 1982.
- ALLOUCHE (J.) et AMANN (B.)**, " Le retour du capitalisme familial ", *L'Expansion Management Review*, juin 1997, p.92-99.
- ARTUSO (M.)**, *Le statut du conjoint dans l'entreprise*, Collection de la petite entreprise, FCGA, Edition Foucher, 1999.
- AUVOLAT (M.) et MAYERE (A.)**, *Travail du couple dans les entreprises artisanales face aux mutations économiques et sociales*, Ministère de la Recherche et de la Technologie, Novembre 1984.
- AUVOLAT (M.), LAVIGNE (J.C.) et MAYERE (A.)**, *L'artisanat en France, réflexion générale et prospective*, La documentation française, Cepam, avril 1985.
- BARTHEZ (A.) et LAFERRERE (A.)**, " Contrats de mariage et régimes matrimoniaux ", *Economie et Statistique*, n°296-297, 1996, p.127-144.
- BAUER (M.)**, *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Interéditions, 1993.
- CEZARD (M.)**, " Les femmes dans les entreprises individuelles : tradition et autonomie ", *Economie et Statistique*, n°209, 1988, pp.33-38.
- COOPER (A.C.) et DUNKLEBERGER (W.C.)**, " A new look at business entry : Experiences of 1.805 entrepreneurs ", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1984, p.1-15.
- CORDELLIER (C.)**, " Dix ans de revenus des indépendants : variations temporelles et individuelles ", *Economie et Statistique*, n°319-320, 1998, p.53-88.
- COUTERET (P.)**, " La place de la confiance dans la mobilisation des ressources humaines dans les petites entreprises : le cas de la relation dirigeant-adjoint. " *Actes du 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, Metz-Nancy, 22,23 et 24 octobre 1998.
- D'AMBOISE (G.) et (M.) MULDOWNEY**, " Management Theory for Small Business : Attempts and Requirements ", *Academy of Management Journal*, Vol.13, n°2, 1988, p.226-240.
- DARES**, *Les rémunérations et l'emploi dans les petits établissements en octobre 1996*, Première Information et Première synthèse, n°97-07-n°29.1
- DIRECTION DE L'ARTISANAT**, *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre dans l'artisanat en octobre 1996*.
- DONCKELS (R.) et FROHLICH (E.)**, " Are family business really different ? European experiences from Stratos ", *Family Business Review*, été, 4 (2), 1991, p.149-160.
- DURAND (M.) et FREMONT (J.P.)**, *L'artisanat en France*, Collection Que sais-je ?, PUF, Paris, 1979.
- FROGER (J.) et WEILLER (D.)**, " A la recherche du nouvel artisan ", *Etudes et Recherches CSTB*, cahier n°2079, Mai 1986, p.39-57.
- GREPME** (sous la direction de JULIEN P.A.), *Les PME, bilan et perspectives*, Economica, Presses Inter-Universitaires, Québec, 1994.
- HAMZA (T.R.)**, " La problématique des fonds propres dans les très petites entreprises ", *Direction et Gestion des entreprises*, N°161, septembre octobre, 1996, p.39-45.
- HAYES (R.H.) et WHEELWRIGHT (S.C.)**, *Restoring our Competitive Edge : Competing Through Manufacturing*, New York, John Wiley, 1984.
- INSEE**, *Petite entreprise, Artisanat, Commerce et Services*, janvier 1988.

- INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES**, *Les PME et leurs salariés*, Les Dossiers thématiques, N°4, juillet, Liaisons, Paris, 1996.
- KAHN (A.M.) et (V.) MANOPICHETWATTANA**, “ Innovative and non-innovative small firms : types and characteristics ”, *Management Science*, vol. 35, n°5, 1989, p.597-606.
- LEFEBVRE, (L.A) & LEFEBVRE (E.)**, “ Computerization of small firms - a study of the perceptions and expectations of managers ”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 5, n°5, 1988.
- LERAY, (Y.)**, “ Contribution à la connaissance des structures organisationnelles de ME-MI ”, *Direction et Gestion des entreprises*, N°168, novembre décembre 1997, p.39-48.
- MARCHESNAY (M.)**, “ Petite entreprise et entrepreneur ”, *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Simon Y. et Joffre P., Economica, 2^{ème} édition, tome 2, 1997,p.2209-2219, p2209.
- MARCHESNAY (M.) et RUDEL (S.)**, “ La gestion du risque dans la TPE, faits et théories ”, Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n°19, 6, 1985, p.43-74.
- MCALLISTER (D.J.)**, “ Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations ”, *Academy of Management Journal*, vol 38, n°1, 1995, p24-59.
- MILLECAMPS-DUMOULIN (M.P.)**, *Le couple dirigeant de l'entreprise artisanale*, Mémoire de DEA en Sciences de Gestion, IAE de Lille, 1997.
- MILLER (D.) et (J.M.) TOULOUSE**, “ Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms ”, *Management Science*, vol. 32, n°11,1986b p.1389-1409.
- MILLER (D.) et (J.M.) TOULOUSE**, “ Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms ”, *American Journal of Small Business*, hiver, 1986b,p.47-62.
- MINTZBERG (H.)**, “ Stratégie et artisanat ”, *Harvard - L'Expansion*, hiver 87-88, pp. 94-104.
- MINTZBERG (H.)**, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 1982.
- MINTZBERG (H.)**, *Le management*, Editions d'organisation, Paris, 1991.
- MISSEGUE (N.)**, “ L'activité des couples d'indépendants et de salariés ”, *Economie et Statistique*, n°319-320, 1998, p.89-111.
- MUNRO (H.) et NOORI (H.)**, “ Canada and new technology, part I: Canada's international performance ”, National centre for management research and development, Western University, *cahier de recherche n°NC87-10*, 1987.
- PIATECKI (C.), FERRIER (O.) et ULMANN (P.)**, *Les travailleurs indépendants*, Observatoire Alptis, Economica, Paris, 1997.
- ROTTER (J.B.)**, “ Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement ”, *Psychological monographies*, vol. 80, n°1, 1966, p.260-295.
- SKINNER (W.)**, *Manufacturing : The Formidable Competitive Weapon*, New York, John Wiley, 1985.
- TOULEMON (L.)**, “ Situation professionnelle et comportements familiaux des indépendants ”, *Economie et Statistique*, n°319-320, 1998, pp.29-51.
- ZARCA (B.)**, *L'artisanat français, du métier traditionnel au groupe social*, Economica, Paris, 1986.
- ZARCA (B.)**, *Situation professionnelle, statut, rôles et individualisation des droits des femmes d'indépendants non agricoles*, Collection des rapports, n°82, Crédoc, 1990.