

Le retour de l'acteur ou les « bonnes raisons » du comportement des dirigeants des très petites entreprises.

Olivier Meier
IUT GEA
Avenue Pierre Point
77127 Lieusaint
Laboratoire IRG
omeier@club-internet.fr

Jean-Claude Pacitto
IUT TC
61 avenue du général de Gaulle
94010 Créteil cédex
Laboratoires: IRG /INRPME
pacitto@univ-paris12.fr

Résumé

La TPE à bien des égards constitue l'idéaltype même de la PME. Dans tous les cas et du fait même de sa faible différenciation structurelle, le dirigeant y est omniprésent en assumant de nombreuses fonctions. Partant de ce constat, il était inévitable que l'étude des profils particuliers des dirigeants devienne une option privilégiée à partir de laquelle l'on essayait de comprendre les différences de comportement des très petites entreprises. Pour autant, la volonté de différencier les dirigeants n'a pas été sans affecter la perspective de compréhension pourtant à l'origine de ces études. D'abord en imposant, sans toujours s'en rendre compte, la figure du bon dirigeant : celui qui est ouvert à son environnement et dont le profil contraste singulièrement avec le dirigeant traditionnel, peu ouvert sur son environnement et quelque peu fermé aux techniques modernes de gestion. Comment dès lors expliquer la persistance de ces dirigeants traditionnels dans une économie ouverte et fondée sur la modernité ?

Pour expliquer cette énigme, la psychologie sous toutes ses formes va être mobilisée et jouer un rôle non négligeable dans la détermination des profils. Le danger, c'est que, de la sorte, vont être privilégiées des explications de type « irrationaliste » qui vont éloigner de la volonté compréhensive du début. Comme on tentera de le montrer, on en vient ce faisant, à évacuer les bonnes raisons à l'origine des comportements. Plus généralement,

en contrastant les profils des dirigeants, on finit par occulter les caractéristiques communes de ces entreprises.

C'est la spécificité même de la TPE qui est évacuée ou analysée comme une anomalie.

Le retour de l'acteur ou les « bonnes raisons » du comportement des dirigeants des très petites entreprises.

Résumé

La TPE à bien des égards constitue l'idéaltype même de la PME. Dans tous les cas et du fait même de sa faible différenciation structurelle, le dirigeant y est omniprésent en assumant de nombreuses fonctions. Partant de ce constat, il était inévitable que l'étude des profils particuliers des dirigeants devienne une option privilégiée à partir de laquelle l'on essayait de comprendre les différences de comportement des très petites entreprises.

Pour autant, la volonté de différencier les dirigeants n'a pas été sans affecter la perspective de compréhension pourtant à l'origine de ces études. D'abord en imposant, sans toujours s'en rendre compte, la figure du bon dirigeant : celui qui est ouvert à son environnement et dont le profil contraste singulièrement avec le dirigeant traditionnel, peu ouvert sur son environnement et quelque peu fermé aux techniques modernes de gestion. Comment dès lors expliquer la persistance de ces dirigeants traditionnels dans une économie ouverte et fondée sur la modernité ?

Pour expliquer cette énigme, la psychologie sous toutes ses formes va être mobilisée et jouer un rôle non négligeable dans la détermination des profils. Le danger, c'est que, de la sorte, vont être privilégiées des explications de type « irrationaliste » qui vont éloigner de la volonté compréhensive du début. Comme on tentera de le montrer, on en vient ce faisant, à évacuer les bonnes raisons à l'origine des comportements. Plus généralement, en contrastant les profils des dirigeants, on finit par occulter les caractéristiques communes de ces entreprises.

C'est la spécificité même de la TPE qui est évacuée ou analysée comme une anomalie.

A bien des égards la gestion de la TPE reste une énigme¹. Pourtant il ne faudrait pas que la tentative de résolution de cette énigme conduise à privilégier certaines pistes qui éloigneraient de cette perspective de compréhension des mécanismes de compétitivité et par-là même de survie de ces TPE, perspective qui doit focaliser l'attention des chercheurs et de tous ceux qui sont en contact avec ces entreprises.

Constaté l'omniprésence du dirigeant dans la gestion de ces entreprises ne doit pas ainsi conduire à chercher dans ses seules caractéristiques personnelles, les différences de comportement constatées dans la réalité et de la sorte privilégier des explications « culturalistes ». Par explication « culturaliste », nous entendons des explications qui cherchent dans le système de croyances ou plus largement de valeurs des dirigeants la cause des trajectoires différenciées constatées.

Dans une même perspective, il ne faut pas confondre rationalité limitée et irrationalité. Or ces derniers temps, le recours toujours plus fréquent aux théories « séduisantes » (Boudon, 1995, 1999) fait que l'hypothèse de la rationalité est souvent abandonnée et que l'on préfère mobiliser nombre de théories dont les postulats déterministes sont évidents et nous pensons ici aux travaux de Bourdieu. De ce point de vue, les chercheurs ne mesurent pas toujours les conséquences épistémologiques induites par le recours à de telles théories. D'une certaine manière, c'est la perspective même d'une explication rationnelle qui est évacuée dans le sens où l'acteur n'a plus aucune marge de manœuvre ; ses trajectoires sont alors strictement déterminées par son rattachement à tel ou tel champ. De la même façon, le recours massif aux explications à base de psychologie finit par occulter l'essentiel : les bonnes raisons à l'origine du comportement et donc la part de rationalité même subjective indissociable de ce même comportement. Les TPE ont, par exemple, de bonnes raisons d'être réticentes aux techniques marketing et ces bonnes raisons n'ont que peu à voir avec leurs caractéristiques identitaires. A vouloir trop focaliser sur les attitudes on finit par oublier les contextes et oubliant ceux-ci la part de contingence de toute stratégie.

¹ Pour Boudon et comme on le développera, les sciences sociales doivent expliquer les énigmes, ce qui paraît à première analyse comme déroutant, ainsi Tocqueville proposant une explication de la religiosité américaine. Pour l'auteur il ne s'agit pas de remplacer une énigme par une autre énigme mais de rechercher les bonnes raisons qui poussent les acteurs à agir. Quoi de plus énigmatique, dès lors, que la très petite entreprise qui défie les lois du darwinisme économique et qui repose sur des modes de gestion fort éloignés des canons universitaires ou autres.

Même si toutes les typologies d'entrepreneur ne mobilisent pas de telles théories ou ne se construisent pas sur les seules variables psychologiques, il n'en demeure pas moins qu'elles induisent, sans toujours s'en rendre compte, une sorte de *one best way*, il y aurait des profils d'entrepreneurs plus adaptés que d'autres aux nouvelles formes de concurrence. Peu ou prou, toutes ces typologies renvoient à une vision conservateurs versus modernistes. Or cette vision devient souvent grille de lecture et produit de redoutables effets pervers dont on ne prend pas suffisamment, de notre point de vue, la mesure.

Pour notre part, ce sont les bonnes raisons du comportement de l'entrepreneur de la TPE que nous avons voulu explorer. L'idée essentielle que l'on doit à Raymond Boudon, c'est que toute énigme (ce qui échappe à première vue à l'analyse) doit pouvoir être expliquée et expliquée rationnellement et qu'il est toujours possible de retrouver les bonnes raisons à l'origine des comportements étudiés.

Nous exposerons donc dans une première partie le cadre d'analyse tel que développé ces dernières années par Raymond Boudon pour nous intéresser dans une seconde partie au problème du profil de l'entrepreneur comme mode privilégié d'étude du comportement des entreprises pour enfin retrouver les bonnes raisons à l'origine des comportements observés.

I LE CADRE EXPLICATIF : L'APPORT DE RAYMOND BOUDON

1.1 Explications rationnelles et explications irrationnelles

1.1.1 L'explication des croyances collectives

S'il y a une constante dans l'œuvre de Boudon, c'est bien celle de toujours trouver des explications rationnelles au comportement humain même dans ses manifestations les plus étranges. De la même façon, il est toujours possible d'expliquer l'adhésion à des croyances ou à des valeurs. Cela constituera le propos des ouvrages écrits par le sociologue à partir des années 90 et notamment « *L'art de se persuader des idées douteuses fragiles ou fausses* ». Il s'agit ici de s'intéresser à toutes les idées douteuses

fragiles ou fausses et surtout d'examiner « ces puissances qui nous poussent à consentir » (Pascal) ; en clair comment nous nous persuadons, en mobilisant de bonnes raisons, de la justesse de ces idées.

Fidèle à sa méthode, Boudon dans un premier temps, réfute l'explication irrationaliste de la conviction, l'explication irrationnelle est une voie sans issue qui contredit la finalité même de la sociologie qui est de restituer le sens de l'action. Comprendre c'est essayer de mettre à jour les bonnes raisons qui fondent l'adhésion à ces idées et par là la conviction; c'est ce que plus tard Boudon appellera méthode cognitiviste², on y reviendra. Ces raisons sont d'autant plus facilement endossées qu'elles sont de nature transsubjective, c'est-à-dire qu'elles doivent être vues comme démonstratives et convaincantes et susceptibles d'être endossées par d'autres acteurs. Le rôle de l'observateur est de restituer ces bonnes raisons, restitution qui seule permet de résoudre les énigmes. Tocqueville, que cite souvent Boudon, a résolu les énigmes de l'adhésion massive des intellectuels français au concept de raison et celle de la religiosité américaine parce qu'il a su restituer ces bonnes raisons qui font que l'intellectuel français va adhérer logiquement au rationalisme et que le citoyen américain considère le fait religieux comme très positif.

Le passage par Tocqueville et Weber (pour une partie de son œuvre) étaye un point méthodologique important : on peut expliquer aussi les croyances de manière rationnelle et le fait que l'on se trouve dans l'univers des idées ne nécessite pas la mobilisation d'hypothèses irrationalistes ou causales. Weber, après tout, n'a-t-il pas expliqué par de bonnes raisons l'adhésion des militaires romains au culte de Mithra et celle des fonctionnaires prussiens à la franc-maçonnerie³.

C'est aussi en restant dans le cadre de la rationalité que Gerchenkron (1962) a pu expliquer le faible intérêt manifesté envers le libéralisme par les élites russes et allemandes au milieu du XIX^e siècle⁴.

² Pour une présentation succincte de cette théorie voire Boudon « l'explication cognitiviste des croyances collectives », dans Boudon, Bouvier, Chazel « *cognition et sciences sociales* ».

³ Dans sa version allemande.

⁴ Le discrédit du libéralisme en France de la part des élites n'est pas dû de la même façon qu'à des raisons essentiellement subjectives.

Le jugement de valeur que l'on peut porter sur les idées auxquelles les acteurs adhèrent ne doit pas porter l'observateur à évacuer les bonnes raisons qui sont à l'origine de l'adhésion, celles-ci existent même lorsqu'il s'agit d'idées douteuses.

Les mêmes remarques pourraient être faites concernant l'adhésion aux sectes où du fait peut-être de la sensibilité du sujet, les hypothèses les plus irrationalistes sont mobilisées et finissent par être aussi délirantes que les phénomènes observés.

Pour Boudon, la ligne de démarcation entre explications rationnelles et explications irrationnelles passe par leur capacité à s'insérer dans des énoncés du type « le sujet avait de bonnes raisons de croire Y, car... » (Cet énoncé définit la démarche rationnelle) ou du type « le sujet X n'avait pas de raisons réelles de croire, mais.... » (Cet énoncé définit la démarche irrationnelle).

Ainsi de l'exemple de la croyance en la magie. Cette croyance n'est pas l'apanage des sociétés primitives, et face au regain de ces pratiques dans les sociétés développées, il importe de comprendre les bonnes raisons qui peuvent amener un public même diplômé à adhérer à ces croyances. Cette posture cognitiviste exclut toute explication illusionniste. Nous appelons explications illusionnistes celles qui consistent à traiter les raisons des acteurs comme le reflet d'effets d'illusion.

Dans cette perspective, le modèle cognitiviste est inséparable du concept de rationalité. En effet, pour Boudon, celui-ci part d'une idée simple : « elle consiste à admettre que le sujet social se débat dans la complexité des problèmes axiologiques et cognitifs auxquels il est confronté à l'aide de conjectures possibles, de conclusions établies à partir de principes qu'il peut considérer comme acceptables et que même derrière des croyances non fondées, on peut trouver des raisons, qui bien que douteuses revêtent ce qu'on pourrait appeler une quasi-universalité » (LJELV, 172).

1.1.2 L'explication des comportements

Du point de vue de l'action cette fois, le comportement de l'acteur doit être interprété comme rationnel toutes les fois que l'observateur est en mesure d'en fournir une explication s'inspirant de l'énoncé suivant : « Le fait que l'acteur se soit comporté de la manière Y est compréhensible : en effet dans la situation qui était la sienne il avait de

bonnes raisons de faire Y ». Cet énoncé peut contenir des rationalités de type « utilitaire » : X avait de bonnes raisons de faire Y, car Y correspondait à l'intérêt de X mais pas seulement. En effet, il peut s'agir aussi d'une rationalité de type « téléologique⁵ », « axiologique⁶ », « traditionnel⁷ » ou « cognitif » (TDS).

On remarquera que pour Boudon même les actions relevant de la tradition peuvent être tenues pour rationnelles. Toutefois, le recours à la rationalité de type « traditionnel » ne doit pas évacuer par un effet de projection, les autres explications.

Dans cette perspective, la réticence de nombre d'artisans à adopter les technologies de l'information est souvent expliquée par la persistance d'un archétype artisanal fondé sur un rapport particulier au métier et qui plonge ses racines dans un passé plus ou moins lointain. On privilégie donc une approche identitaire et fondée sur les phénomènes de socialisation au détriment d'explications plus rationnelles et directement reliées aux logiques d'action des dirigeants d'entreprise (Marchesnay, 2002). Le caractère parfois étrange des comportements observés fait que l'on aura tendance à privilégier des explications tautologiques, c'est-à-dire des explications qui se présentent comme explicatives mais qui, en réalité, n'expliquent rien. L'étrangeté constatée résulte aussi souvent de modèles sous-jacents ou *d'a priori* que l'on projette sur la réalité observée. Contester le postulat implicite qu'une entreprise qui n'utilise pas des techniques modernes de gestion ne puisse survivre à long terme, ne va pas de soi. Le modèle de l'adaptation à l'environnement suppose de la part de l'entreprise, une capacité à se transformer et cette transformation passe grandement par l'adoption de techniques de gestion toujours plus performantes. Partant de ce raisonnement, il est difficile de comprendre que du fait même de leur relation particulière à l'environnement (Torrès, 2003), les TPE restent souvent rétives à l'adoption de telles techniques et qu'elles ont donc de bonnes raisons d'agir ainsi. Il est encore plus difficile de saisir que la rationalité en jeu peut être, ici, de type utilitaire.

⁵ La rationalité de type *téléologique* se définit par l'énoncé suivant : « X avait de bonnes raisons de faire Y, car Y était le meilleur moyen pour X d'atteindre l'objectif qu'il s'était fixé ».

⁶ La rationalité de type *axiologique* se définit par l'énoncé suivant : « X avait de bonnes raisons de faire Y, car Y découlait du principe normatif Z ; que X croyait en Z, et qu'il avait de bonnes raisons d'y croire. Ce cas désigne une action non adaptée à des fins mais à des valeurs.

⁷ La rationalité de type *traditionnel* se définit par l'énoncé suivant : « X avait de bonnes raisons de faire Y, car X avait toujours fait Y et n'avait aucune raison de remettre cette pratique en question.

Il appartient donc à l'observateur de reconstruire les raisons suffisantes au niveau microsociologique, du phénomène généralement macrosociologique qu'il cherche à expliquer. Reconstruire suppose aussi comprendre « expliquer un phénomène, c'est en faire le résultat d'actions dont il faut saisir le sens. Saisir le sens de ces actions (les comprendre), c'est généralement en retrouver les bonnes raisons que ces raisons soient présentes ou non dans la conscience des acteurs. Comprendre l'action, le comportement ou les croyances d'autrui suppose bien qu'on se mette à sa place, l'observateur doit être informé aussi exactement que possible sur ce qui distingue l'acteur de lui-même » (EPOS).

2. LE PROBLÈME DU PROFIL D'ENTREPRENEUR⁸

2.1 L'étude du profil du dirigeant ou comment saisir la diversité comportementale des TPE.

Comment expliquer les différences de comportement stratégique des petites entreprises ? Pour répondre à cette interrogation et en partant du postulat de la prégnance du rôle du dirigeant, on s'est tourné, ces dernières années, vers les explications de type « profil ». Ainsi, on remarque que les chefs d'entreprise ayant un comportement plus opportuniste ont généralement un système de valeurs différent de celui, plus traditionnel, des artisans.

Le paradigme culturel s'est de la sorte peu à peu imposé et est devenu fondateur de nombre de typologies, notamment pour les TPE (Cousin, 1982, Froger, Weiller, 1986, Jaeger, 1982, Letowski, 1987).

La distinction entre entrepreneur opportuniste et entrepreneur traditionnel ou artisan est, pour ce qui concerne la TPE, la plus communément admise (Smith ; 1967, Lorrain et

⁸ Des typologies issues du monde académique anglo-saxon et particulièrement américain (Churchill et Lewis, 1983, Scott et Bruce, 1987) et qui ne sont pas traitées ici nous semblent affectées d'un a priori qui rend les comparaisons difficiles; en effet ces typologies sont bâties sur l'hypothèse que les petites entreprises grandiront et que, de ce fait, les attributs des dirigeants évoluent en fonction des phases de croissance de leur entreprise. Ceci est loin d'être démontré pour ce qui concerne d'autres pays et d'autres continents.

Dussault, 1988), même si des auteurs contestent toutefois qu'elle puisse expliquer la variété des différences de comportement observées (Davidsson, 1988 ; Woo, Cooper, Dunkelberg, 1991). Smith (1983) lui-même est d'ailleurs quelque peu revenu sur sa typologie première. Paturel et Richomme-Huet (2005a, ; 2005b) montrent bien, de surcroît, qu'à l'intérieur de la catégorie « artisan⁹ » on rencontre des trajectoires extrêmement différenciées, allant de l'artisanat traditionnel (de succession ou de promotion sociale) à l'artisanat d'installation. L'artisanat d'installation comporte deux logiques de création d'entreprises que l'on ne saurait confondre. En premier lieu, une logique d'insertion sociale qui va permettre à des individus d'engendrer leur propre emploi (chômeurs, sans projet, auto-créeurs, tâcherons). En second lieu, une logique entrepreneuriale reposant sur un véritable projet d'entreprendre, avec des individus qui se reconnaissent rarement sous le qualificatif d'artisan.

Une étude conduite en France sur un échantillon composé de boulangers, menuisiers et coiffeurs (Abric, 1997) semble conforter la première approche. Il s'agit ici d'étudier les représentations sociales de ces artisans confrontés aux différentes composantes de l'entreprise (production, gestion, organisation et commercialisation). On aboutit, ainsi, à une typologie reposant sur la distinction entre "artisans dynamiques" et "artisans non-dynamiques", distinction croisée avec les objectifs prioritaires de chacune de ces catégories "travail bien fait/gain" et leur conception socio-économique "artisan/entreprise".

Bentabet, Michun et Trouvé dans une étude fouillée sur la gestion des hommes et la formation dans les TPE (1999) proposent de distinguer trois types de TPE : les TPE traditionnelles, les TPE manageriales et les TPE entrepreneuriales qui représenteraient une catégorie intermédiaire entre les deux premières citées.

La TPE traditionnelle est représentée par l'artisan centré sur les valeurs du métier et privilégiant la réalisation personnelle et l'indépendance plutôt que la réalisation de critères économiques, critères qui restent pour lui assez flous.

Plus largement, l'attention portée aux profils d'entrepreneurs apparaît comme un point de vue privilégié lorsque l'on tente de distinguer les PME (Laufer, 1995 ; Wtterwulghe,

⁹ Dans sa délimitation institutionnelle.

1998 ; Filion, 2000), même s'il s'est enrichi, ces dernières années, de pistes intéressantes et novatrices comme celles développées par Filion¹⁰ (1991) autour du concept de vision.

Dans une perspective quelque peu différente et en fonction des trois buts que l'on peut considérer en gestion comme fondamentaux (la pérennisation et la survie de la firme ; son indépendance et autonomie de décision ; la croissance et le pouvoir), Marchesnay (1992) a montré que l'on pouvait distinguer deux « idéaux types » d'entrepreneurs : le « PIC » (pérennité, indépendance, croissance) et le « CAP » (croissance, autonomie, pérennité). On remarquera que, même si cette typologie recouvre pour une grande part celle de l'opportuniste/artisan, elle a le mérite de positionner les attitudes de l'entrepreneur autour des principaux structurants de son action. Elle ne se résume donc pas à un simple postulat culturaliste, notamment au travers de la relation à la modernité. Il convient de noter que, pour l'auteur, cette catégorisation a une valeur « idéal-typique » et qu'évidemment, les réalités observées ressortent souvent des deux types ainsi définis. De surcroît, aucune liaison automatique n'est faite entre type de profil et comportement stratégique et Marchesnay précise que l'on peut rencontrer des innovateurs chez les entrepreneurs de type PIC. Des observations similaires ont été proposées par Miner, Smith et Brocker (1992) concernant « l'inventeur entrepreneur » dont la caractéristique est, précisément, de ne pas s'insérer dans les typologies traditionnelles. Dernièrement, Marchesnay (1998) a essayé de dépasser cette typologie en abordant le problème de l'entrepreneur par rapport à sa double légitimité : une légitimité concurrentielle et une légitimité territoriale

Le croisement de ces deux dimensions permet de révéler quatre types d'entrepreneur : l'isolé, faiblement intégré et peu performant, le notable fortement intégré territorialement mais peu performant, le nomade faiblement intégré mais performant et l'entrepreneur bien intégré et performant. Une autre tentative de dépassement est opérée par Marchini (1988) qui distingue les petites entreprises stables, celles qui ne souhaitent pas grandir et qui resteront donc pour la plupart petites et les petites entreprises

¹⁰Pour autant la définition de la vision donnée par l'auteur nous semble éloignée de la réalité de la TPE parce qu'elle intègre la notion de positionnement, ignorée le plus souvent par les dirigeants des TPE (Pacitto, Tordjman, 2000).

émergentes, qui, elles, du fait même de leurs choix stratégiques envisagent la croissance. Ces choix différents influent sur les styles de gestion, la petite entreprise émergente évoluant, au fur et à mesure de sa croissance, vers une posture plus managériale.

De la même façon, Letowski (2002) propose de distinguer deux grands types de dirigeants de la TPE: le créateur d'activité, marqué par les valeurs d'indépendance et de réalisation, centré sur son métier et qui n'a pas de désir de croissance et le chef d'entreprise qui lui s'inscrit dans les valeurs dominantes du libéralisme et recherche souvent la croissance.

2.1.1 Profilage et caractéristiques personnelles du dirigeant d'entreprise.

Plus problématique est le fait que nombre de ces typologies sont bâties pour une bonne part à partir des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur et donc largement de ses caractéristiques psychologiques. Sans forcément déboucher sur des postulats déterministes, un lien est toujours fait entre certaines attitudes et les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur (Laufer, 1975).

De la même façon, l'examen des différents types de motivation des entrepreneurs a eu tendance ces derniers temps à survaloriser les variables psychologiques à l'origine des comportements. C'est aussi en fonction de ces motivations censées être différenciatrices, que le secteur de l'artisanat a revendiqué un espace organisationnel propre (Zdatny, 1999). Pendant longtemps, la spécificité de l'artisan a été recherchée du côté de ses dimensions psychologiques et de ses représentations.

Plus largement, l'étude des processus à l'origine de la création d'entreprise a poussé nombre de chercheurs à focaliser sur les caractéristiques personnelles des créateurs¹¹, et ainsi examiner les valeurs des dirigeants, leurs besoins (Cunningham et Lischeron, 1991; Filion, 1997). Là aussi, le recours massif à des concepts ou outils de la psychologie voire de la psychanalyse (Kets de Vries, 1977) finit par évacuer les « bonnes raisons » à l'origine des comportements observés. On préférera souvent des explications fondées sur les caractéristiques individuelles et les traits de personnalité des entrepreneurs (Mc Clelland, 1961; Mc Clelland et Winter, 1969; Brockhaus, 1980,

¹¹ Voir l'étude pionnière de McClelland (1961)

Hisrich et O'Brien, 1981) plutôt que de recourir à des explications de bon sens, notamment fondées sur l'articulation ressources/contexte. Plus problématique est le fait que nombre de ces études finissent par déboucher sur des conclusions quelque peu déterministes. Les entrepreneurs naissent-ils avec un caractère inné? Un sixième sens? Une sorte d'instinct entrepreneurial? Comme le souligne Alain Fayolle (2002), certains ne sont pas loin de le penser ou du moins considèrent que certaines caractéristiques personnelles sont des pré conditions nécessaires à l'exercice de toute activité entrepreneuriale (Cunningham et Lischeron, 1991).

Toute trajectoire serait donc plus ou moins déterminée à l'avance et on naît entrepreneur plus qu'on le devient. L'apprentissage, les corrections de trajectoire sont évacuées au profit de caractéristiques psychologiques plus ou moins innées. Il est curieux d'ailleurs de constater que les valeurs censées incarner l'archétype entrepreneurial relèvent plus d'une certaine mythologie que de la réalité.

2.2 Les effets pervers du profilage et les bonnes raisons d'agir des dirigeants.

S'il n'est pas contestable que les dirigeants des TPE se distinguent et ce sur beaucoup de dimensions, une trop forte propension à les distinguer peut engendrer des effets pervers qui par définition sont difficilement contrôlables.

Trois problèmes semblent dès lors devoir être relevés.

- Le premier problème consiste à imposer la figure de l'entrepreneur opportuniste ou managérial comme le modèle, la norme et donc, tout aussi logiquement à considérer l'autre, c'est-à-dire l'artisan, comme une anomalie. D'une certaine manière, c'est un peu cette vision qui se dégage de l'étude de Rosa et Hale (1990) où « l'idéologie artisanale » est présentée comme une barrière, un frein à l'expansion d'activité et à l'adoption de comportements de gestion. Plus que le manque de ressources, c'est la persistance de cette idéologie artisanale, expliquent les auteurs, qui empêche les très petites entreprises de croître même lorsqu'elles le souhaitent. Même, si l'étude ne fait

pas référence à des typologies connues, on se rend compte que l'opposition artisan versus homme d'affaires y renvoie implicitement. D'une manière générale, cette orientation est d'autant plus critiquable lorsque ce type d'entrepreneur ressemble sur certains points à celui de la grande entreprise : comme lui, il raisonne en termes de flux, a une approche fine du marché et une sensibilité particulière pour l'innovation et préfère le formel à l'informel. Cette vision doit être également nuancée en raison d'études qualitatives qui, en mettant en évidence ces profils, survalorisent leur occurrence statistique.

- Enfin, le caractère singulier d'un comportement ne représente pas forcément la voie à suivre¹². De surcroît et comme le montrent Paturel et Richomme-Huet (2005 b), la ligne de démarcation entre activité artisanale et activité entrepreneuriale est loin d'être évidente et comme le font remarquer ces deux auteurs « une activité peut être à la fois artisanale et entrepreneuriale ». Les trajectoires qui vont de l'une à l'autre sont variées et souvent imbriquées. A vouloir trop les opposer on finit par évacuer la complexité et la richesse des trajectoires observées.
- Dans la perspective étudiée, la non démarche marché des très petites entreprises apparaît comme une faiblesse et, donc, la voie à éviter dans une logique de développement. Si cette logique peut se comprendre d'un point de vue théorique, elle occulte une certaine réalité qui montre les résultats mitigés de ces démarches pour les très petites entreprises.

On peut donc, au-delà des discours, s'interroger sur le bien-fondé de ces démarches qui, de fait, consistent à « normaliser » ces entreprises en légitimant une norme applicable à l'ensemble des entreprises. De la sorte, on en vient logiquement à évacuer « les bonnes raisons » (Boudon, 1990, 1992, 1995, 1999) qui permettent de comprendre les comportements observés. Sans s'en rendre toujours compte, on évacue la rationalité des acteurs pour adopter des postulats « irrationnalistes » (Boudon, 1995). Le choix de l'entrepreneur trouve dès lors son origine dans des phénomènes complexes (comme la

¹² Marchini (1995) souligne avec justesse combien une trop forte dichotomisation entre mode entrepreneurial de gestion et mode managerial peut conduire à de mauvaises conclusions quant à d'une part, la supériorité d'un mode sur l'autre et, d'autre part, sur le fait que ces deux modes loin de s'exclure doivent s'interpénétrer.

socialisation ou sa psychologie profonde) qui contraignent son action et qui permettent d'expliquer le caractère curieux des comportements observés. De ce point de vue, la survivance de l'artisanat ne pouvait que susciter la mobilisation de telles explications. Ce qu'il faut désormais reconsidérer, c'est le fondement des actions de ces entrepreneurs et rendre compte des « bonnes raisons » qui suscitent ces mêmes actions. Ces bonnes raisons ne sont pas simplement « subjectives », elles peuvent être aussi « objectives ». Ainsi, une étude (Pacitto, Tordjman, 2000) a pu montrer que pour une majorité de TPE, la non-adoption de démarches commerciales voire marketing constituait du point de vue des ressources possédées et du mode de constitution de l'avantage concurrentiel, la stratégie la plus adaptée. Ce qui peut apparaître à première vue comme une survivance d'un mode traditionnel de gestion peut ainsi, lorsque l'on se penche sérieusement sur la question, devenir le mode de gestion le plus adéquat. On constatera d'ailleurs que l'émergence de nouvelles approches en marketing (notamment le marketing relationnel) a profondément modifié le regard porté sur des pratiques qui étaient jugées auparavant comme obsolètes et inadaptées. De la même façon, la réticence de beaucoup de TPE artisanales à s'internationaliser ne s'explique pas seulement par la prédominance d'une conception particulière du métier où les préoccupations commerciales ne sont pas toujours premières (Fillis, 2002) mais aussi et comme le montre le même auteur, par une appréciation assez réaliste des besoins de l'entreprise et le sentiment que le marché local est suffisant et qu'une internationalisation serait beaucoup plus risquée qu'une exploitation optimisée de l'environnement de proximité. Inciter, sans discernement, les TPE, à s'internationaliser, comme le font souvent les pouvoirs publics, n'est-il pas dès lors risqué?

Les chercheurs doivent s'interroger, par conséquent, sur les *a priori* qu'ils mobilisent lorsqu'ils qualifient tel ou tel comportement de traditionnel ou d'artisanal. Cette qualification ne s'effectue-t-elle pas en fonction d'un modèle concurrent idéal-type : celui de l'entrepreneur managérial ? Souvent plus imaginé que réel d'ailleurs et Schumpeter n'est jamais loin. Cette projection (Boudon, 1990), souvent inconsciente, peut empêcher l'observateur de retrouver les raisons qui inspirent à l'entrepreneur son comportement. Au lieu de cela, on préférera mobiliser des théories plus séduisantes,

notamment à base de psychologie, en posant par exemple la question suivante: l'artisan réticent aux technologies de l'information en général, n'est-il pas (nécessairement) condamné à disparaître ?

La résistance est vue comme une étrangeté et expliquée comme telle, la persistance de la « mentalité primitive » de l'artisanat ou bien d'une culture non capitaliste (Jaeger, 1982).

La question de l'adoption de telles technologies ne fait même pas débat, on doit la considérer comme une impérieuse nécessité. Pour cela on mobilise un a priori : l'utilisation de ces techniques aurait forcément un impact positif sur la compétitivité des entreprises et dans ce domaine rien est moins sûr.

Ici aussi, on ne prendra pas ou peu en compte toutes les bonnes raisons qui amènent l'artisan à douter de l'efficacité pour son entreprise, de l'adoption de ces technologies.

Sans forcément tenir compte des facteurs qui peuvent conduire à telle ou telle situation et même parfois produire des résultats contre - intuitifs mais néanmoins satisfaisants pour l'acteur économique.

- Le second problème, comme nous le développerons plus loin, réside dans le fait qu'en voulant différencier les entrepreneurs, on finit par négliger les caractéristiques communes des entreprises, notamment dans leurs relations à l'environnement. Des études (Cahier des générations, 1999) soulignent, avec raison, que le monde de l'artisanat subit une transformation en profondeur, notamment avec la croissance des services et l'apparition de nouveaux métiers liés aux nouvelles technologies. Pour autant, ces nouveaux entrepreneurs se différencient-ils autant que les apparences le laissent penser (notamment au niveau de leur formation) des artisans traditionnels ? Ainsi, concernant l'innovation technologique, le niveau de formation ne modifie pas la distribution des impulsions à l'innovation et, par là aussi, le statut de l'innovation. Il modifie, par contre, la perception qu'a l'entrepreneur de l'innovation et, en dernier lieu, sa propension à innover. Rien ne permet de conclure au caractère « schumpeterien » du dirigeant de la TPE innovante à son caractère pro-actif. Néanmoins, beaucoup de données montrent sa plus grande réactivité par rapport aux exigences de ses clientèles (Pacitto, Tordjman, 1999).

- Enfin, le dernier point qui pose problème nous paraît résider dans la solutionnalité toute prescriptive que l'on tire, et pas seulement au niveau académique, de ces études. Aujourd'hui ce qui devrait intéresser les chercheurs c'est comment des entreprises par bien des côtés archaïques, continuent de défier les lois de l'économie et arrivent à survivre dans des environnements de moins en moins protecteurs. Le détour par la proximité (Torrès, 2003) est certainement une piste d'explication, elle n'est pas la seule et d'autres mériteraient d'être explorées.

L'offre de formation en gestion en direction des dirigeants des TPE, qu'elle soit de nature consulaire ou autre, repose grandement sur cette vision des choses et oppose souvent un « idéal-type » managérial à la TPE traditionnelle donc dépassée. Dans tous les cas, l'adaptation au marché devient une obligation et la seule voie à suivre. Le danger lorsque l'on adopte une telle démarche, réside dans le fait que l'on confonde deux types de TPE : celles qui ne grandiront pas (les TPE statiques) et celles qui grandiront (les TPE émergentes).

L'assertion de Mendelsshon (1991), pour qui les petites entreprises qui ne font pas de marketing, sont condamnées à terme, n'a donc que peu de fondement.

On favorise, de la sorte, l'adoption de techniques qui ne correspondent pas aux objectifs des dirigeants. La dissonance ainsi produite, peut être très dommageable à la compétitivité de l'entreprise parce qu'elle affecte la cohérence même de la démarche stratégique de la TPE (Marchesnay, 1994). A contrario ce qu'il faudrait pouvoir expliquer c'est comment des entreprises qui ne développent aucune démarche commerciale perdurent et peuvent prospérer, même dans des environnements marqués par la concurrence. Dans une perspective plus large, cela devrait conduire à une réflexion sur les conditions de réussite de ces entreprises, sachant que l'on ne pourrait pas faire l'économie des contextes dans lesquelles elles se développent.

Le caractère contingent de ces réussites ne doit pas occulter la permanence du fait artisanal en France et dans d'autres pays comme l'Italie.

Les environnements sont aujourd'hui, loin d'être aussi favorables aux petites entreprises que ne l'ont affirmé certains auteurs comme Piore et Sabel (1984). Le paradigme culturel ne doit pas faire oublier la prise en compte de dimensions plus objectives comme celles touchant aux phénomènes de dépendance.

Abréviations

I : L'idéologie

ADSP : L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses.

EPOS effets pervers et ordre social

LJELV : Le juste et le vrai

LSDV : Le sens des valeurs

TDS : Traité de sociologie

BIBLIOGRAPHIE

Abric, JC (1997) *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF.

Assogba, Y (1999) *La sociologie de Raymond Boudon*, Presses de l'Université de Laval.

Auvolat, M (1985), *L'artisanat en France*, La Documentation Française

Bentabet, E, S.Michun et P.Trouvé (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Étude no 72, Céreq.

Boudon, R. (1977), *Effets pervers et ordre social*, Paris, Presses Universitaires de France

Boudon, R. (1990), *L'art de se persuader* Paris, Fayard

Boudon, R. (1992), Action, dans Raymond Boudon (sous la dir.), *Traité de sociologie*, Presses Universitaires de France, p.21-55.

Boudon, R. (1995), *Le juste et le vrai*, Paris, Fayard

Boudon, R. (1999), *Le sens des valeurs*, quadriges, Presses Universitaires de France.

Brockhaus, RH (1980) Risk taking propensity of entrepreneurs, *Academy of Management journal*, vol.23, n°3, p.509-520.

Carland, J, Hoy, F, Boulton, W et JA Carland (1984) Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization, *Academy of Management Review*, Vol.9, p.354-359.

Cunningham, J.B et J.Lischeron (1991) Defining entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, Vol.29, n°1, p.45-61.

Davidsson, P, (1988), « Type of man and type of company revised : a confirmatory cluster analysis approach », *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, MA :Basbon College, p.88-105

Fayolle, A (2002) Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche, *Cahier de Recherche du C.E.R.A.G*, n°32.

Filion, LJ (1991) Vision and relations: elements for an entrepreneurial meta-model, *International Small Business Journal*, Vol.9, N°2, p.26-40.

Filion, L.J (2000) Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME? Dans Coté, M et Taieb H (dir), *Le management*

aujourd'hui : une perspective nord-américaine, Presses de l'Université de Laval, p.649-664.

Fillis, I (2001) Small firm internationalisation : an invistigative survey and future research directions, *Management Decision*, 39/9, p.767-783.

Fillis, I (2002) Barriers to internationalisation : an investigation of the craft microenterprise, *European Journal of Marketing*, Vol.36, n°7/8, p.912-927.

GREPME (1994) *Les PME, Bilan et Perspectives* ouvrage collectif coordonné par P.A Julien, Paris Economica poche p 437.

Hisrich, RD., et MO'Brien (1981) The woman entrepreneur from a business and sociological perspective. Their problems and needs, *Frontiers of entrepreneurships research*, wellesley. Mass: basbon college, p.21-39.

Jaeger, C, (1982) *Artisanat et capitalisme. L'envers de la roue de l'histoire*, Payot, Paris, 314p.

Johanninson, B. (1993), « Entrepreneurs as learners, beyond education and training » in KLANDT,H, et D.MULLER-BOLING (eds), p.95-108.

Julien, PA. et M.Marchesnay (1995), *L'entrepreneuriat*, Paris Economica p.47-48

Kaminski, P. (1995), « Comment aider la TPE de technologie » Cahier de recherche IRG, no 95.08

Ket de Vries, MFR (1977) The entrepreneurial personality, *Journal of Management studies*, Vol.14, p.34-57.

Kim, DH. (1993), »The link between individual and organizatian learning », *Sloan Management Review*, p.37-50

Laufer, J (1975) Comment on devient entrepreneur, *Revue Française de Gestion*, n°2, Novembre, p.11-23.

Letowski ,A, (1987)- Les systèmes socioculturels de l'artisanat face aux mutations. Thèse de doctorat en sociologie des organisations - Université Paris Dauphine.

Letowski ,A, (2002) Etat des lieux de la très petite entreprise, *Problèmes Economiques*, n°2742, p.9-12.

Mac Clelland, D.C (1961) *The achieving society*, Princeton, NJ, van Nostand.

Mac Clelland, D.C ET D. WINTER (1969) *Motivation economic achievement*, New York free Press

Marchesnay, M. (1992), « La PME : une Gestion Spécifique », *Problèmes Economiques*, 20 mai, N° 2276.

Marchesnay, M. (1994), « Le management stratégique », GREPME p 133 à 162.

Marchesnay, M. (2000), « L'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique », note de lecture, *Revue Internationale des PME*, Vol.13, N°1, p.105-116.

Marchini, I. (1988), Piccole imprese e imprese emergenti, *Piccola Impresa/Small Business*, Vol.1, p.11-32.

Marchini, I. (1997), « il difficile rapporto tra piccola impresa e marketing ; lo stato delle conoscenze, *Piccola Impresa* 1-1997, p.3-12

Marchini, I. (1998), *Il governo della piccola impresa*, Genova, INS-EDIT

Mendelssohn, J. (1991), « Small firm and the marketing mission », *Accountancy*, no 107

Medus JL. et JC.Pacitto (1994), *L'innovation technologique dans la très petite entreprise : un premier bilan*, cahier de recherche IRG no 94.11

Miller, D. et PH.Friesen (1982), « Innovation in conservative and entrepreneurial firms : two models of strategic momentum », *Strategic Management Journal* ,vol 3, no 1 p.10-25.

Minguzzi, A. et R.Passaro, (1995), « L'apprentissage comme facteur d'innovation des entreprises ; enquête et exploration dans les petites entreprises italiennes », *Actes du deuxième congrès international francophone : innovation et organisation des PME, Paris.*

Pacitto, J.C ET F.Tordjman, (1999), « L'innovation dans la très petite entreprise industrielle française : ce que disent les statistiques », *Revue Internationale PME*, vol.12, no3, p.59-90

Pacitto, J.C ET F.Tordjman, (2000) « Très petite entreprise et marketing : les causes d'un malentendu », *Revue internationale PME*, Vol.13, N°3-4, p.37-62.

Patrel, R et K.Richomme-Huet (2005a) A la recherche de l'entrepreneur artisan, Colloque international « l'entrepreneur des enjeux, des stratégies et des hommes », ESC Brest/Welsh Enterprise Institute.

Patrel, R et K.Richomme-Huet (2005b) Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale ? Actes de l'atelier artisanat, AIREPME.

Pellan, P (2002) *La revanche des artisans*, Collections Ordinaires, Editions Cloître, Paris.

Piore, MJ et C.F.Sabel (1984), *The Second Industrial divide : possibilities for prosperity*, New York, Basic Books.

Rizzoni, A. (1988) « Innovazione Tecnologica e Piccola Impresa : un Approccio Tipologico » *Piccola Impresa N° 1* p 67-89.

Rizzoni, A. « (1994) « Technology and Organization in Small Firms : an Interpretative Framework » *Revue d'Economie Industrielle N° 67* p 135 - 155.

Rosa, P et R.Hale The craft ideology as a barrier, *Piccola impresa/small Busisess*, n°1, p.27-45.

Simeoni, M, (1998), « *le rôle du savoir-faire dans la firme artisanale* » in actes du IVème congrès francophone sur la PME, 22, 23, 24 octobre 1998, Nancy, Metz.

Smith, N.R, (1967) « The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company » Bureau of business and Economic research, Michigan State University, East Lansing, Mich.

Smith, N.R, ET J.B. Miner, (1983), « Type of entrepreneur of firm and entrepreneurial motivation : implication for organisational life cycle theory », *Strategic Management Journal*, vol.4, n° 4

Smith, K. (1989) « Towards a new system of innovation indicators » Paper for innovation indicators conference, Oslo, Norway.

Torrès (1998) *PME, de nouvelles approches*, Paris, Economica.

Torrès, O, (2003) Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de Gestion*, Vol.29, N°144, Mai-juin, P.119-138.

Varii Auctores (1999) *Artisans, le pari de l'entreprise individuelle*, Les Cahiers de Générations, N°7, SFG, 95p.

Woo, CY, A.C.Cooper et W.E.Dunkenberg (1991), « The development and interpretation of entrepreneurial typologies », *Journal of Business Venturing*, vol 6, n° 2, p.93-111

Zdatny, SM (1999) *Les artisans en France au XXème siècle*, Paris, Belin.

