

Management et passion dans les PME

Spécificités managériales et financières des PME du secteur équestre

Carole Botton
Groupe ESC PAU - IRMAPE
CREG
carole.botton@esc-pau.fr

Nathalie Darras-Barquissau
Groupe ESC PAU - IRMAPE
IRGO
nathalie.darras@esc-pau.fr

Résumé : La filière équine rassemble des secteurs d'activité variés autour du cheval tels que le loisir équestre, les courses de chevaux et paris, l'élevage, les soins vétérinaires ou encore la fabrication de produits et services. Le dynamisme de la filière équine a intéressé la sociologie sans pour autant constituer un vrai champ de recherche. En revanche, à notre connaissance, les sciences de gestion n'y ont pas encore porté d'intérêt. Pourtant, la filière équine se rapproche de filières économiques comparables ayant été étudiées par les chercheurs en sciences de gestion : le sport et plus spécifiquement les clubs de football professionnel ou l'art. Ces activités économiques ont en effet plusieurs similitudes. Elles constituent des milieux à la fois fermés et néanmoins médiatisés. Elles sont pourvoyeuses de milliers d'emplois et attirent des millions de spectateurs, français et internationaux. Surtout, elles se singularisent par la passion qui anime l'ensemble des parties prenantes.

Le papier présenté se propose d'étudier la filière équine en s'intéressant aux caractéristiques de la structure entrepreneuriale équestre. De fait, une activité spécifique est observée : les écuries d'entraînement de chevaux de courses. Les entreprises étudiées sont des TPE/PME dont les caractéristiques sont les suivantes : un dirigeant passionné, un environnement économique et professionnel sociologiquement fermé, une gestion de la performance incluant une dimension à la fois financière et sportive. L'objectif de notre recherche est ainsi de répondre à la question suivante : comment des entreprises gérées par des non gestionnaires prennent-elles leurs décisions stratégiques ?

Ainsi notre recherche vise à décrire et comprendre le processus décisionnel en place dans les TPE/PME équestres.

Mots clés : TPE/PME, secteur équin, passion, management

Management et passion dans les PME

Spécificités managériales et financières des PME du secteur équestre

INTRODUCTION

En constante progression depuis une trentaine d'années (Jez et al., 2013), la filière équine rassemble des secteurs d'activité variés autour du cheval tels que le loisir équestre, les courses de chevaux et paris, l'élevage, les soins vétérinaires ou encore la fabrication de produits et services. A cet égard, la prise de conscience de l'importance économique¹ de cette filière a généré la formation de cellules de réflexion actives, sous la forme de pôles de compétitivité ou de clusters réunissant chefs d'entreprises du secteur, acteurs du milieu hippique et organismes de formation dédiés.

Ce dynamisme de la filière équine a intéressé la sociologie sans pour autant constituer un vrai champ de recherche (Digard, 2009). Certains travaux ont observé le microcosme social qui caractérise les courses hippiques (Cassidy, 2002) et l'appartenance sociale qui lui est associée (Pinçon et Pinçon Charlot, 2001). D'autres recherches ont été menées sur le lien entre courses et société du jeu (Digard, 2001 ; Steiner et Trespeuch, 2013). L'équitation de loisirs a également fait l'objet de recherches sociologiques s'intéressant notamment à la distinction entre professionnels et amateurs (Chevalier et Dussart, 2002).

En revanche, à notre connaissance, les sciences de gestion n'y ont pas encore porté d'intérêt. Pourtant, la filière équine se rapproche de filières économiques comparables ayant été étudiées par les chercheurs en sciences de gestion : le sport et plus spécifiquement les clubs de football professionnel ou l'art. Ces activités économiques ont en effet plusieurs similitudes. Elles constituent des milieux à la fois fermés et néanmoins médiatisés. Elles sont pourvoyeuses de milliers d'emplois et attirent des millions de spectateurs, français et internationaux. Surtout, elles se singularisent par la passion qui anime l'ensemble des parties prenantes (socio professionnels, consommateurs).

Au regard de la littérature entrepreneuriale, la passion est une caractéristique particulière du mode de gestion d'une entreprise. Pouvant paraître antagoniste de la notion de rationalité,

¹ Chiffres ECUS et Pôle Hippolia 2015 : chiffre d'affaires engendré par les courses en euros en 2015 : 10 millions ; par le secteur loisir : 700 millions / par le secteur alimentaire : 38 millions / par le secteur du service et de l'industrie : 850 millions. Nombre d'emplois global : 180 000 en 2012.

gage *a priori* de la pérennité des entreprises, la passion n'empêche pourtant pas une nécessaire gestion d'entreprise. Le football notamment (Touchais, 2001 ; Meyssonier et Mincheneau, 2013), largement médiatisé, et les galeries d'art (Moulin, 1992 ; Moureau, 2000), ont fait l'objet de recherches portant sur les modes de gestion et la nécessaire rationalité des dirigeants.

Malgré la spécificité du secteur d'activité observé, la petite entreprise (PE)² équestre est bien une entreprise à part entière, confrontée aux problématiques que rencontrent l'ensemble des TPE/PME. Elle mérite à ce titre de devenir un objet d'étude. De plus, l'importance économique de la filière équine en France justifie de s'y intéresser en particulier. Entre crise économique, regain d'intérêt au niveau du loisir et du tourisme, transformation du secteur des jeux d'argent avec la mise en place des paris en ligne, internationalisation du marché des chevaux de courses, la problématique des entreprises du secteur équin apparaît plus que jamais d'actualité. Bien qu'un état des lieux statistique soit régulièrement publié par des institutions hippiques, force est de constater que la filière équine n'a pas intéressé les chercheurs à la mesure de son importance économique et sociale en France.

Le papier présenté se propose d'étudier dans quelle mesure des individus passionnés peuvent investir le champ entrepreneurial. Les auteurs se penchent sur les motivations qui déclenchent la volonté de transformer une passion en activité professionnelle et entrepreneuriale. Pour ce faire, ce papier s'appuie sur la filière équine en s'intéressant aux caractéristiques de la structure entrepreneuriale équestre. Plus précisément, les auteurs ont observé un type de structure : les écuries d'entraînement de chevaux de courses. Les entreprises étudiées sont des TPE/PME dont les caractéristiques sont les suivantes : un dirigeant passionné, un environnement économique et professionnel sociologiquement fermé, une gestion de la performance incluant une dimension à la fois financière et sportive. L'objectif de notre recherche est ainsi de répondre à la question suivante : comment des entreprises gérées par des non gestionnaires prennent-elles leurs décisions stratégiques ?

Le papier est structuré en quatre parties. Dans une première partie, les auteurs s'appuient sur la littérature entrepreneuriale pour présenter les caractéristiques des TPE/PME et de leurs dirigeants. L'accent est mis sur le rôle du dirigeant au sein de sa structure et la mobilisation des outils de gestion d'une part, sur la passion qui guide l'entrepreneur d'autre part. Dans un second temps sont détaillés la méthodologie de recherche et le terrain (type de structure, environnement). Les résultats issus des entretiens et des observations de terrain sont présentés

² Dans la suite du papier, lorsqu'il sera indifféremment question de TPE/PME, les auteurs retiendront le terme de petite entreprise (PE).

en troisième partie. Enfin, nos résultats seront discutés et confrontés à la littérature entrepreneuriale.

1. LE CONTEXTE DE GESTION DES STRUCTURES EQUESTRES : DES DIRIGEANTS DE TPE/PME PASSIONNES

1.1. LES SPECIFICITES DE GESTION DES TPE/PME

De très nombreuses recherches ont été menées sur les spécificités supposées de la gestion des TPE/PME. Notre étude visant à observer de quelle manière les dirigeants parviennent à assurer la pérennité de leur entreprise, nous cherchons ici à comprendre le rôle du dirigeant dans la TPE/PME. En outre, il semble également pertinent de mettre en avant les travaux portant sur l'utilisation des outils de gestion dans ces entreprises.

1.1.1. Le dirigeant de petite entreprise : incarnation d'un rôle et mobilisation des outils

Les sciences de gestion s'intéressent à la notion de TPE/PME depuis plusieurs décennies. Autrefois considérées comme des modèles réduits d'entreprises de grande taille (Lavigne, 2002) et donc peu mises en avant par la recherche, les PME constituent depuis les années 90 un champ de recherche important (Torrès, 1999) qui met en relief plusieurs spécificités inhérentes à la taille de ces structures. Les chercheurs étudient notamment le rôle central du dirigeant et ses incidences sur le mode de gestion de l'entreprise.

Une première caractéristique réside dans les compétences apportées par le dirigeant au moment de la création de son entreprise (Torrès, 2003). En effet, c'est bien souvent la maîtrise de compétences spécifiques (techniques ou abstraites) qui incite le salarié à s'établir à son compte. Devenir entrepreneur est une façon de gagner en autonomie sur la pratique de son métier. Ceci peut notamment expliquer l'organigramme souvent plat qui caractérise les PME : une structure simplifiée du fait d'une taille réduite de l'entreprise et l'absence de cadres dans l'entreprise (Nobre et Zawadzki, 2013) qui renforce de fait le pouvoir du dirigeant.

La conscience de cette maîtrise du pouvoir peut mener à des phénomènes de proximité ou d'égotrophie (Torrès, 2003), plus précisément dans le cas des TPE. En effet, selon l'auteur, la TPE a tendance à placer son dirigeant au centre de l'entreprise. Celui-ci centralise tous les pouvoirs d'autant qu'il est le créateur, le propriétaire et qu'il dispose d'une certaine expérience et compétence. Le dirigeant détient dès lors une grande légitimité dans l'entreprise

et n'est finalement confronté à aucun contre-pouvoir. Cette légitimité est d'ailleurs l'une des sources du pouvoir durable (Caby et Hirigoyen, 2002). Cela semble être d'après Torrès (2003) un élément clé de la compréhension des TPE d'autant que le dirigeant finit par être le seul capable de résoudre les problèmes éventuels rencontrés par l'entreprise. Le phénomène d'égotrophie peut s'avérer conduire à un manque de lucidité de la part de certains dirigeants et rendre leur entreprise totalement dépendante d'eux.

Une seconde caractéristique concerne les relations particulières développées entre un dirigeant de PE et son environnement. Plusieurs contributions ont mis en avant les relations entre les entrepreneurs et les experts auxquels ils s'adressent en partant de l'idée que « les compétences comptables sont rarement présentes dans les PE », (Chapellier, 2003 : p. 173) renforçant ainsi le rôle des experts comptables dans ce type de structures.

En revanche, malgré une récurrence certaine du phénomène dans la réalité, l'imbrication de l'espace familial dans l'espace entrepreneurial (Labardin et Robic, 2008) n'a pas été autant explorée. Dans le cadre des PE, l'histoire de l'entreprise peut être liée à l'histoire de la famille elle-même, et comme le soulignent Barrédy et Batac (2013), l'évolution de l'entreprise familiale « s'inscrit dans un rapport famille-entreprise provoquant une dynamique de gouvernance combinée » (p. 49). La situation est telle que « le dirigeant-propriétaire est chef d'entreprise ainsi que chef de famille » (Caby et Hirigoyen, 2002 : p. 195).

En plus des questionnements liés aux spécificités du dirigeant et de son entourage, de nombreuses études portent sur les modes de gestion adoptés au sein des structures de taille réduite que sont les PME (Kalika, 1987 ; Marchesnay, 1991). Le rôle central du dirigeant dans les prises de décision aurait une incidence sur la façon d'appréhender la gestion de l'entreprise. L'une des raisons est la petitesse de la structure. Les auteurs font référence au temps important alloué à la gestion opérationnelle de l'entreprise au détriment de la prise de recul stratégique (Torrès, 2003). Accaparé par une gestion quotidienne, le dirigeant a tendance à considérer comme annexes la gestion et surtout la mise en place d'outils. Les études s'accordent sur l'idée que les PE centralisent leurs décisions chez le dirigeant-propriétaire et ne formalisent pas leur gestion (Marchesnay, 1991). Le dirigeant « appuierait en effet ses décisions sur des sources d'information externes plutôt qu'internes, informelles plutôt que formelles, non financières plutôt que financières » (Chapellier et Dupuy, 2014 : p. 40). Pourtant, ces mêmes auteurs remettent en question l'idée souvent admise selon laquelle les dirigeants de PE seraient soit incompetents soit en inadéquation ou en résistance avec l'utilisation d'outils de gestion. Au contraire, les auteurs affirment que les dirigeants de PE

développent des modèles de gestion à « caractère hybride » (p. 40) leur permettant ainsi d'assurer la pérennité de leurs entreprises. En effet, les dirigeants de PE auraient tendance à combiner formel et informel, traitement de données et processus de décisions.

L'absence de formalisation questionne bien sûr sur la capacité à réagir dans un environnement complexe (Schmitt et al., 2002). Pour les PE ayant initié la formalisation de leur gestion se pose alors la problématique du déploiement de systèmes d'information comptable et financière et le cas échéant des outils de contrôle. Celle-ci peut s'avérer un processus complexe (Nobre et Zawadzki, 2013). Dès lors, l'expert-comptable devient un acteur clé de la PE (Chappelier, 2003) et la présence d'un directeur administratif et financier apparaît primordiale lors de l'introduction du contrôle de gestion dans l'entreprise (Nobre et Zadawzki, 2013).

Comme évoqué en introduction, un lien certain peut être établi entre la gestion d'une entreprise équine et celle d'une entreprise sportive. A ce titre, Lardinoit et Tribou (2004) distinguent les entreprises plutôt commerciales des clubs sportifs en comparant les objectifs fixés. Si les premières se focalisent sur la rentabilité financière, les clubs sportifs recherchent avant tout des résultats sportifs pour répondre aux attentes des collectivités et sponsors et respecter le cahier des charges établi par le Ministère des Sports. Touchais (2001) ou Meysonnier et Mincheneau (2013) s'intéressent au sport spectacle et relève que les résultats financiers des clubs sont étroitement liés aux performances sportives. Ils étudient notamment le contrôle de gestion en situation de forte incertitude et remarquent qu'afin de réduire certains aléas sportifs et donc financiers, les clubs recrutent un plus grand nombre de joueurs. Cette décision bien que coûteuse leur permet d'ajuster leurs équipes en fonction des défaillances.

1.2. Dirigeants et émotions : de nouveaux champs d'analyse de l'entrepreneuriat

La littérature entrepreneuriale s'intéresse depuis plusieurs décennies à l'identité de l'entrepreneur et au rôle que jouent sa personnalité et ses caractéristiques individuelles dans le développement des entreprises. En s'appuyant sur la recherche en psychologie, plusieurs travaux fondateurs ont mis en relief des traits individuels susceptibles d'influer sur la réussite d'une entreprise : le besoin de réussite et la propension au risque notamment (Begley et Boyd, 1987).

Si certains traits semblent n'avoir qu'une importance mineure par rapport aux dimensions organisationnelles et environnementales qui caractérisent une entreprise (Hofer et Sandberg,

1987), certains autres agissent directement sur la performance. Pour Baum et al. (2001) ou Baum et Locke (2004), ces recherches méritent d'être approfondies en comparant les caractéristiques individuelles de façon indépendante, pour en tester l'influence et la pertinence. Ils proposent ainsi de retenir d'autres traits spécifiques de l'entrepreneur tels que la ténacité, les compétences ou les émotions, qui contribueraient au développement d'une entreprise et influenceraient les décisions stratégiques.

Dans le registre des émotions, la passion a notamment été étudiée comme un élément clé à prendre en considération. La définition de ce concept d'un point de vue entrepreneurial nécessite néanmoins d'être affinée. D'abord parce que les sources d'influence sont nombreuses : philosophiques, psychologiques, entrepreneuriales. Ensuite parce que les objets d'études diffèrent d'une recherche à l'autre. Dans un article de référence, Cardon et al. (2009) recensent l'ensemble des recherches menées sur ce thème. Emotions, inspiration, amour sont autant de sentiments observés quant à leur incidence dans la gestion des entreprises. Les travaux référencés mettent en lumière le rapport particulier entretenu par les entrepreneurs passionnés vis-à-vis de leur travail. Certaines spécificités sont retenues telles que le rapport de l'entrepreneur à son environnement de travail, aux opportunités qui se présentent à lui, ou à ses parties prenantes. La passion est également abordée comme un élément plus fondamental que l'entrepreneuriat lui-même (Cova et Guercini, 2016), qui serait une forme d'aboutissement de l'exercice de la passion.

L'une des caractéristiques de la passion entrepreneuriale semble être la confrontation entre la logique gestionnaire et le pouvoir des émotions sur la prise de décisions. Certains auteurs ont montré les dangers potentiels de l'emprise de la passion sur la prise de décision rationnelle (Shane et Venkataraman, 2000). Plusieurs travaux décrivent au contraire la passion comme un moteur essentiel. La passion serait l'élément clé d'une implication forte de l'entrepreneur dans son activité, voire de ses salariés (Cardon, 2008). Elle permettrait une intense capacité de travail et aurait une influence positive sur la saisie d'opportunités, jouant un rôle de veille intuitive sur l'environnement économique (Baum et al., 2001, Baum and Locke, 2004, Cardon et al., 2009). Un entrepreneur passionné ferait également preuve d'une persistance plus importante face aux obstacles, voire une persévérance obsessionnelle (Vallerand et al., 2003). Cardon et al. (2009) étudient la passion sous l'angle de l'identité professionnelle de l'entrepreneur. Ils insistent sur le rôle joué par l'identité entrepreneuriale dans le degré d'influence de la passion sur l'activité, l'entrepreneur se sentant socialement contraint de correspondre à l'identité qu'il endosse. Le modèle proposé par ces auteurs introduit également la notion de challenge en soulignant le lien entre la passion et la fixation d'objectifs,

l'engagement obsessionnel et la croyance de l'entrepreneur dans l'atteinte des buts fixés (Baum et Locke, 2004). La littérature entrepreneuriale insiste sur le degré d'implication et de ténacité du dirigeant passionné. Sans établir de lien direct entre passion et performance entrepreneuriale, les recherches empiriques menées sur les caractéristiques individuelles des entrepreneurs démontrent néanmoins une influence notable de la passion sur la fixation d'objectifs et la vision entrepreneuriale et donc sur la prise de décision stratégique.

Enfin, la littérature n'aborde pas la passion entrepreneuriale sous l'angle familial. Or il s'agit pour nous d'une dimension clé. Bien souvent, l'entrepreneur passionné communique sa passion à son entourage proche, à commencer par ses clients bien sûr, à ses salariés souvent, mais également à sa famille. La dimension familiale dans la gestion des TPE/PME fait l'objet de recherches qui portent soit sur le rôle de l'entourage dans les fonctions clés de l'entreprise, comme le management ou le financement (Allouche et Amann, 2000), soit spécifiquement sur le rôle du conjoint (Labardin et Robic, 2008). Elle nous apparaît importante à considérer pour l'étude des entrepreneurs passionnés.

2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET DESCRIPTION DU TERRAIN/JUSTIFICATION DE LA PERTINENCE DU TERRAIN

Cette recherche s'inscrit dans un appel à projet financé par les institutions hippiques pour mieux appréhender la filière équine française et mener une réflexion stratégique sur les TPE/PME de ce secteur. Le programme de recherche est mené dans une perspective empirique avec la mise en place d'une approche longitudinale sur trois années consécutives afin d'étudier l'évolution des pratiques managériales et financières des PME étudiées. Le choix d'une démarche qualitative répond à une volonté de connaissance et d'appropriation d'un milieu particulier, sociologiquement fermé et empreint de traditions communautaires fortes.

2.1. CONTEXTE DE L'ETUDE ET POSITIONNEMENT METHODOLOGIQUE

Etant dans la phase amont du projet de financement, nous avons à ce stade entrepris une étude exploratoire. La posture interprétative est apparue la plus adaptée eu égard au manque de littérature sur le terrain décrit, ainsi qu'au fonctionnement spécifique d'une entreprise équine. La démarche a d'abord consisté à laisser le terrain s'exprimer *via* une observation participante, puis à identifier les récurrences et à les confronter à la littérature. Précisément,

l'observation participante a été effectuée par l'un des auteurs au sein d'une PME des courses hippiques, sous le statut d'assistant comptable, pendant plusieurs mois. Un journal de terrain a été rédigé sous forme ethnographique. Cette position a été suivie de séances d'observation non participante de plusieurs heures au sein de structures choisies pour leur représentativité : trois TPE/PME écuries de chevaux de courses. Chaque séance a fait l'objet d'une restitution écrite, avec pour objectif la compréhension précise de ce qui constitue et caractérise la démarche entrepreneuriale dans le secteur équin.

Les phases d'observation se sont accompagnées d'entretiens menés auprès de socio professionnels des courses (écuries d'entraînement). Les entretiens ont été menés de façon semi-directive auprès des acteurs liés aux trois structures observées : les dirigeants et, le cas échéant, leur conjoint. Au total, cinq entretiens d'environ une heure chacun ont été conduits, soit en entreprise soit dans le lieu d'habitation. Les grilles d'entretiens ont été adaptées à la position de la personne interrogée au sein de la structure : dirigeant ou conjoint.

Concernant les dirigeants, l'entretien a pour objectif de comprendre la démarche entrepreneuriale initiale et la compréhension du rôle de gestionnaire par le dirigeant lui-même. La grille se compose de cinq parties : les débuts de l'entreprise (motivations ; carrière(s) préalable(s) ; financements ; recrutements) ; la dimension opérationnelle (compétences requises ; tâches quotidiennes ; durées allouées aux différentes occupations ; délégations : quelles tâches, quelles personnes) ; la dimension gestionnaire/ stratégique (compétences requises ; objectifs fixés ; confrontation des objectifs et des résultats ; outils utilisés ; pilotage de la performance) ; la place du conjoint dans l'entreprise ; les interactions avec les interlocuteurs extérieurs.

Concernant les conjoints, la grille d'entretiens se décompose en trois catégories de questions : l'initiation de la collaboration ; le rôle et le statut au sein de la structure ; l'accompagnement mis en place et les interactions avec les interlocuteurs extérieurs.

Un travail de codification a permis d'identifier les termes les plus fréquemment rencontrés et de faire le tri entre les données empiriques. L'analyse du discours a ensuite été confrontée à d'autres sources d'informations (observations de terrain notamment). L'analyse thématique de ces entretiens nous permet d'établir une grille d'analyse, servant à lire de façon synthétique les discours des répondants (Jolibert et Jourdan, 2006). Cette méthode d'analyse se distingue des autres modes d'analyse de contenu car « les catégories ou classes servant à la codification sont prédéterminées par le chercheur » (Jolibert et Jourdan, 2006 : p. 59).

Les auteurs étant encore dans une phase exploratoire du projet, le nombre d'entretiens sera élargi par la suite à d'autres structures et à d'autres populations. Ainsi seront interviewés les

salariés ayant trait à un aspect gestionnaire de l'entreprise (comptable, personne en charge de la communication ou de la clientèle), les cabinets comptables et les banques travaillant en collaboration avec les dirigeants interrogés afin de croiser les résultats.

2.2. DESCRIPTION DU TERRAIN : DES TPE/PME HOMOGENES

Le travail ici mené s'inscrit dans une perspective d'abord régionale, à terme nationale (dans le cadre du projet de recherche initié par les institutions hippiques). La région qui sert de support au terrain étudié est le Sud-Ouest, principalement l'Aquitaine. Le choix de cette région est motivé par plusieurs raisons. D'abord, le dynamisme économique de la filière équine sur ce territoire. Ainsi, en Aquitaine, la filière représente en moyenne 210 millions d'euros par an³, l'équitation constituant le 4^{ème} sport pratiqué avec près de 38 000 licenciés (plus de 670000 en France). Ce territoire est représenté par une offre de loisirs importante et diversifiée : clubs hippiques nombreux, pratique du tourisme équestre, organisation de concours de niveau élevé (concours internationaux). Il se singularise également par l'importance du secteur des courses : beaucoup d'élevages et d'hippodromes, principaux centres d'entraînement de chevaux français (Pau, La Teste, Mont de Marsan).

Ensuite, le choix de cette région est lié à la nécessité d'étudier une autre zone géographique que la région parisienne, dont les conclusions pourraient être biaisées du fait de certaines caractéristiques :

- financières : loyers des écuries, tarifs pratiqués et salaires moyens plus élevés que dans le reste de la France ;
- sociales : quantité de salariés vivent en région parisienne et permettent ainsi une offre de personnel pléthorique pour les employeurs, ce qui n'est pas du tout le cas par ailleurs.

Enfin, le choix de cette région est justifié par la localisation géographique des auteurs, qui peuvent ainsi se rendre régulièrement sur le terrain pour procéder aux entretiens et aux séances d'observation.

Concernant le terrain étudié à ce jour, les auteurs ont étudié trois structures au total appartenant au secteur d'activité des courses hippiques. Il s'agit d'écuries de courses.

Une écurie de course est dirigée par un *entraîneur de chevaux de courses*⁴. L'entraîneur est un professionnel dont le permis d'exercer a été octroyé par l'autorité hippique française (France

³ Site de la CCIT de Pau Béarn

⁴ En italique les termes spécifiques.

Galop) suite au passage d'un examen pratique et théorique. Une fois décernée, la licence d'entraîneur ne peut être retirée sauf raison exceptionnelle (fraude vis-à-vis de l'institution des courses par exemple). Des *propriétaires* ayant investi dans des chevaux payent une *pension* mensuelle à l'entraîneur en contrepartie de l'entraînement qu'il prodigue à ses pensionnaires. L'entraînement consiste à donner la capacité aux chevaux confiés de devenir des athlètes qui performeront sur les hippodromes au moment des courses. A chaque performance, le propriétaire remporte une *allocation* (allocation versée aux cinq premiers d'une course). L'objectif de l'entraîneur vis-à-vis de ses propriétaires est de rendre les chevaux rentables, c'est-à-dire capables de rapporter à la fin de l'année au moins autant que le montant des pensions versées :

- Gestion des chevaux confiés : jugement de leur qualité, engagement dans des courses à leur portée, soins vétérinaires ;
- Recrutement de cavaliers pour s'occuper des chevaux, les monter, les soigner. Les cavaliers représentent un coût fixe dont la capacité de prestation reste limitée à quatre voire cinq chevaux par jour ;
- Relation avec les clients propriétaires : communication quant au niveau des chevaux et décisions d'engagements sportifs ;
- Gestion administrative et financière : paye, comptabilité, fournisseurs/clients, délais des règlements. Les entraîneurs n'ont pas toujours l'envie ni les moyens de recruter des salariés administratifs.

Les entraîneurs peuvent décider eux-mêmes d'investir dans des chevaux, par choix ou faute d'investisseurs. Leurs gains reposent sur deux éléments :

- Un gain mensuel « fixe » relatif aux pensions versées par les propriétaires, qui oscille entre 1400 et 2500 euros par mois selon l'entraîneur ;
- Un gain mensuel « variable » qui repose sur les gains de courses des chevaux entraînés. L'entraîneur perçoit 14% de l'allocation.

Le tableau suivant précise le profil des professionnels interrogés.

Tableau 1 : Description des personnes interrogées

Professionnels interrogés	Statut / Profil	Commencement de l'activité / Formation	Description de la structure	Tâches / occupations	CA sur l'année écoulée (en €)
M. Paul	Entraîneur / Dirigeant de TPE	Ancien jockey ayant évolué d'assistant à entrepreneur Formation par FG ⁵	Entre 5 et 11 salariés Entre 3 et 40 chevaux Salariés : tous cavaliers	Gestion des chevaux Gestion des engagements Relations clients	Environ 620 000 (sans gain de courses)

⁵ Formation par France Galop (FG) fait référence à la formation équine et administrative dispensée par FG pendant une durée d'un mois à tous les candidats à la passation de la licence d'entraîneur. Elle est obligatoire à

			Pas de salarié cadre		
Mme. Paul	Conjointe d'entraîneur/ Assistante administrative salariée	A quitté son poste de salariée à temps plein quand l'entreprise a augmenté en effectif et en clients Formation universitaire		Gestion de la comptabilité Aide en montant à cheval Relations clients/fournisseurs Relations interlocuteurs financiers	
M. Delphin	Entraîneur / Dirigeant de TPE/PME	Ancien jockey ayant désiré se reconverter Formation par FG	Entre 3 et 6 salariés Entre 13 et 23 chevaux Salariés : cavaliers et « garçon de voyage » 1 salarié cadre	Gestion des chevaux Gestion des engagements Relations clients/fournisseurs	Environ 400 000 (sans gain de courses)
Mme. Delphin	Conjointe d'entraîneur / Aide non salariée	Salariée à temps plein à l'extérieur Formation universitaire		Gestion de la comptabilité Relations interlocuteurs financiers	
Mme. François	Conjointe d'entraîneur	Non salariée à l'extérieur Non déclarée Formation universitaire	Entre 2 et 6 salariés Entre 13 et 15 chevaux Salariés : cavaliers 1 salarié cadre	Gestion de la comptabilité Relations clients/fournisseurs Relations interlocuteurs financiers	Environ 100 000 (sans gain de courses)

3. PRESENTATION DU TERRAIN

L'observation participante, les séances d'observation au sein de trois PME et enfin les entretiens nous ont permis de rassembler un certain nombre d'éléments attestant de la spécificité de la gestion des PME équestres. Cette partie vise à présenter les éléments mis en avant par notre travail de terrain.

3.1. UN MILIEU DE PASSIONNES

Les dirigeants étudiés ont tous pour particularité d'être passionnés par leur métier. Cette passion est en général l'élément déclencheur de l'entrepreneuriat. La passion pour les chevaux empêche d'envisager d'autres carrières, malgré les difficultés du métier :

« Après ma carrière de jockey, je ne voyais pas ce que j'aurais pu faire d'autre. Ça m'aurait trop manqué » (M. Paul).

« Il faut être passionné pour se lever tous les matins à 5h du matin, même l'hiver. Mais quand tu arrives à l'écurie et que tu sais que c'est tes chevaux qui t'attendent, ça n'a pas de prix » (M. Delphin).

suivre pour obtenir la licence. Elle aboutit à la présentation d'un business plan devant des socio professionnels des courses.

Cette passion est très souvent partagée par l'environnement familial. Les enfants et les conjoints peuvent contribuer à l'exploitation en montant eux-mêmes à cheval ou en accompagnant l'entraîneur aux courses.

« Il est impossible de vivre avec un entraîneur si on ne comprend pas son métier et sa passion. C'est trop accaparant » (Mme Delphin).

La passion des salariés elle-même fait partie des facteurs de réussite de l'entreprise : elle permet une certaine harmonie de travail et d'ambiance de la part des salariés, qui ont en commun avec leur employeur cette dimension passionnelle.

« J'ai eu une salariée, pendant un an elle n'a jamais regardé les chevaux de l'écurie courir. J'ai fini par lui dire de changer de métier. Tu ne peux pas être aussi distant de ton travail » (M. Delphin).

« C'est très important de créer une bonne ambiance de travail. On fait souvent des apéritifs après une victoire, ou juste comme ça. Tout le monde se sent impliqué par les performances des chevaux » (Mme François).

Cette passion explique la façon assez puriste de travailler de la part des entraîneurs, qui se base sur des pratiques séculaires rarement remises en question. Si elles sont justifiées au niveau de la communauté, certaines de ces pratiques paraissent de moins en moins adaptées en termes de coûts pour l'entreprise. Ainsi, les personnes interrogées reconnaissent une survivance des méthodes et des pratiques depuis l'origine de la profession, sans pour autant les remettre en question. Ainsi :

« J'ai travaillé dans beaucoup d'autres pays. Les pratiques sont très différentes d'un pays à l'autre. En France, les lads montent 4 chevaux le matin, maximum 5, au moins une heure par cheval. Aux Etats-Unis, le système est complètement différent. Il y a des cavaliers, qui ne font que monter à cheval. Ils attendent qu'on leur amène les chevaux sur la piste et ils en montent une dizaine dans la matinée, chacun vingt minutes. Mettre ce système en place en France, c'est impossible. Ça n'est pas dans les usages français. Un propriétaire refuse de payer autant pour que son cheval ne soit monté que 20 minutes » (M. Delphin).

Cette passion pour les chevaux ne s'accompagne pourtant pas forcément d'une passion pour l'entrepreneuriat. C'est même souvent l'inverse. D'après les répondants, les entraîneurs sont confrontés aux difficultés de l'entrepreneuriat sans y être ni préparés ni formés :

« Je ne pensais pas en m'installant que ça supposerait toutes ces choses annexes. Franchement je ne m'y attendais pas. C'est très éprouvant mentalement » (M. Delphin).

« Ca demande un dévouement intégral. Vingt-quatre heures sur vingt-quatre, et de la part de toute la famille. Jamais de vacances. Les chevaux doivent manger tous les jours » (Mme Paul ; M. Delphin).

Les entraîneurs interrogés soulignent ainsi les difficultés qu'ils ont à gérer chevaux, écurie, personnel, clients, fournisseurs :

« Le téléphone sonne en permanence » (M. Paul ; M. Delphin)

Ils avouent que la passion et l'espoir sont les deux dimensions qui les font persévérer :

« Il faut savoir faire le dos rond. Quand ça marche on en profite. Quand ça ne marche pas on attend » (Mme Paul).

L'espoir d'obtenir des gains et d'accroître leur réputation avec un cheval d'une grande qualité est un élément moteur et les pousse à surmonter les difficultés quotidiennes et financières :

« Il m'arrive d'avoir un discours comptable pessimiste et à chaque fois c'est lui qui me rassure en me parlant de tel ou tel cheval en qui il a confiance » (Mme Delphin)

En conséquence, face à ce quotidien éreintant, les entraîneurs ont tendance à écarter certaines tâches de leur champ d'action. Bien souvent sont déléguées les tâches relatives aux domaines qu'ils maîtrisent le moins : les aspects comptables, relationnels ou juridiques de l'entreprise.

« Une journée de 24h ne suffit pas à tout faire. Tout est urgent. Donc le moins urgent des trucs urgents, je n'ai pas le temps de le faire » (M. Delphin).

« Il ne supporte pas les clients. Répondre gentiment, lécher les bottes... ça, il ne sait pas faire. Du coup c'est moi qui m'en occupe » (Mme François).

Parallèlement à leur passion pour leur métier, les entraîneurs interrogés se revendiquent clairement comme chefs d'entreprise.

3.2. DES ENTREPRENEURS « CHEFS » D'ENTREPRISE

Les séances d'observation ont mesuré l'importance du temps consacré aux tâches quotidiennes et opérationnelles, que les entretiens menés justifient de façons différentes. Certains soulignent le manque de rigueur voire de compétence des salariés :

« Je n'ai pas trouvé de bras droit. J'en avais un mais je ne l'ai plus et depuis je n'en ai pas retrouvé un de ce niveau. Je fais tout moi-même. Je préfère être débordé que d'avoir du travail mal fait » (M. Delphin).

D'autres l'expliquent par le manque d'implication lié au statut de salarié (sous entendu versus celui d'entrepreneur) :

« Nous n'avons jamais délégué, tout est trop important, nous faisons tout tous les deux. Dans ce métier on ne peut pas être amateur. Les salariés, ils s'en moquent, ce n'est pas leur entreprise » (Mme Paul).

Ces remarques reflètent une évidence partagée par beaucoup d'entrepreneurs : ne sont aptes à s'installer pour leur compte que ceux qui étaient eux-mêmes des salariés exemplaires, capables d'être multi taches et rigoureux dans leur travail.

« La base de ce métier, c'est le travail bien fait. Quand un client arrive à l'improviste, et ça arrive très souvent, il faut que tout soit nickel. Tu confies pas tes chevaux à un paysan. Tu veux qu'ils aient de la paille, qu'ils soient brossés, que l'écurie soit propre » (M. Paul).

Ou encore :

« Une fois, un propriétaire est passé sans prévenir. On venait de brosser sa pouliche qu'il n'avait jamais vue. Les boxes avaient été faits. Comme tous les matins, c'était nickel.. Le propriétaire était épaté, il est reparti avec un sourire et m'a dit qu'il m'amènerait un nouveau cheval à la fin de la semaine. J'ai réuni mes gars dans la sellerie et je leur ai dit « Voilà, bravo, le travail bien fait ça paie. C'est pour ça que je gueule sur vous tous les jours. Donc merci ». Ils n'en revenaient pas. Mais ce jour-là ils ont compris » (M. Delphin).

Les séances d'observation ayant dévoilé une présence quasi permanente de l'entraîneur dans la gestion opérationnelle, nous avons questionné les dirigeants sur leur capacité à concerter ou déléguer. A la question « **Qui concertez-vous pour prendre les décisions sportives ?** », la réponse est unanime : personne. Les dirigeants sont éventuellement à l'écoute des cavaliers mais se considèrent comme juge final :

« Oui, les salariés me donnent leur avis mais j'en tiens compte si ça m'arrange » (M. Paul).

Seule l'insistance du propriétaire peut avoir un impact :

« Un de mes propriétaires m'a appelé une fois, très mécontent de mon choix d'engagement. Il m'a rappelé qu'il avait une expérience des courses de plusieurs décennies et qu'il souhaitait être au courant de tout. Il n'a pas eu besoin de me le dire deux fois » (M. Delphin).

A la question « **Qui concertez-vous pour prendre les décisions financières ?** », les réponses sont là encore unanimes. Au niveau de la gestion de l'entreprise, même assistés par un conjoint ou un expert, les dirigeants se considèrent également comme seuls juges :

« C'est lui qui décide. Je lui montre les comptes et il décide » (Mme Delphin).

« J'ai beau lui répéter inlassablement le montant qu'on doit, il garde ça dans un coin de sa tête et gère le reste » (Mme François)

Ils avouent pourtant une certaine souplesse et disposition à l'écoute, du fait de leur non maîtrise de ce domaine. Parmi les répondants, nous avons constaté que l'importance de la dimension administrative et financière n'était pas toujours ressentie. Ainsi, en parlant du travail comptable fourni par sa conjointe :

« Elle était une sorte de secrétaire, elle m'aidait beaucoup mais les décisions, c'est moi qui les prenais toutes au final » (M. Paul).

Observations et entretiens ont démontré l'ampleur du travail fourni par les dirigeants au niveau de leur structure, en termes de présence et d'implication. Surtout, ils ont révélé la centralité de la prise de décision au niveau du dirigeant.

3.3. LA GESTION FINANCIERE DE LA TPE/PME AU QUOTIDIEN

Afin de comprendre comment les dirigeants gèrent leur entreprise, nous les avons questionnés sur la dimension financière de leur exploitation.

La notion de trésorerie est sans aucun doute l'élément que les dirigeants scrutent le plus. C'est certainement le seul qui a de l'incidence sur leur façon de gérer l'entreprise et de prendre des décisions :

« Il [le dirigeant] n'arrête pas de me dire qu'il a de l'argent et que du coup il peut acheter des chevaux. Je n'arrête pas de lui répondre qu'il est en perte ! » (Mme François).

« Quand on arrive au milieu du mois, on fait un point sur les pensions pas encore versées et il me dit qui je dois relancer. Ca lui permet ensuite de régler les fournisseurs donc c'est primordial » (Mme. François).

En revanche, l'ensemble des autres termes comptables reste obscur malgré leur importance pour l'évolution de l'entreprise.

« L'expert-comptable, qui n'a pas rencontré le dirigeant depuis plusieurs mois, a fait les ajustements envoyés par l'épouse du dirigeant via le logiciel comptable avant de nous recevoir. Il interroge le dirigeant : « Le montant du capital de l'exploitant est négatif. Vous êtes sur de ce chiffre ? ». Le dirigeant ne sait que répondre, il se tourne vers son épouse « C'est à ma femme que vous devez demander, je ne m'occupe pas de ça ». L'épouse confirme en expliquant l'origine du montant. Le comptable renchérit « Ca va envoyer un mauvais signal si vous

avez besoin d'un prêt. Vous ne l'obtiendrez pas ». Le dirigeant est surpris : « Pourquoi ? Mon résultat est positif » « C'est vrai mais ça signifie aussi que vous avez pioché plus que ce que vous avez gagné » » (Extrait du journal de terrain pendant l'observation participante).

De la même façon, les écritures de fin d'année tels qu'inventaires de stocks ou dotations aux amortissements sont des opérations comptables dont les dirigeants ne saisissent pas l'incidence comptable ou fiscale.

En revanche, les réponses sur les outils de gestion sont plus nuancées. La définition même des outils de gestion a posé des problèmes de compréhension pendant les entretiens. La question « **Utilisez-vous des outils de gestion, lesquels ?** » n'a eu aucun retour ainsi prononcée. Face aux moues dubitatives, il nous a fallu la formuler d'une façon différente : « **Quels supports utilisez-vous pour gérer la comptabilité ? Comment savez-vous où vous en êtes point de vue fournisseurs, clients ?** ». Concernant les dirigeants, l'outil formel principalement utilisé est le relevé bancaire. L'outil informel est leur mémoire. Curieusement, les dirigeants interrogés développent une sorte de gestion de trésorerie intuitive qui enregistre parfaitement les soldes débiteurs et créditeurs de leurs comptes clients et fournisseurs.

« Il est rare que je lui demande où en est un client. Je sais au mois près ce qu'on me doit » (M. Delphin).

« Il m'est arrivé souvent de ne pas retrouver l'origine d'un encaissement. Je lui demandais s'il pensait que ça pouvait être tel ou tel client. A chaque fois, il était affirmatif...et il avait raison » (Mme Delphin).

L'autre outil formel mobilisé par les personnes en charge de la comptabilité (conjointes en l'occurrence) est le logiciel comptable. Les entreprises étudiées ont toutes investi dans un logiciel comptable, qui leur a été suggéré par leur cabinet d'expertise comptable. Mme Paul et Mme Delphin l'utilisent de façon hebdomadaire ou mensuelle et délèguent uniquement l'établissement des comptes de fin d'année. Mme François délègue tout, de la saisie aux comptes annuels. De façon unanime, le cabinet est un interlocuteur privilégié et récurrent. Son rôle vis-à-vis de l'entreprise est clé dans la gestion de l'entreprise. Il est dual, à la fois formel au niveau de la validation des comptes, à la fois informel au niveau des conseils prodigués.

« Dès que j'avais un souci, j'appelais le cabinet » (Mme Paul).

« On confie tout au comptable, les choses avouables, les choses non avouables. Il a tellement d'autres clients qui font le même métier, il nous conseille à bon escient » (Mme Delphin).

« Moi il me passe rien ! Je peux que être dans les clous ! Du coup on lui raconte pas tout » (Mme François).

L'utilisation limitée d'outils de gestion traditionnels (tableaux de bord par exemple) a induit de notre part un questionnement sur les éléments déclencheurs des décisions : **« Comment prenez- vous vos décisions d'ordre plus stratégique telles que l'achat d'un camion, d'un cheval, le recrutement d'un salarié ? »**. Là encore, les réponses corroborent :

« Comment on prenait les décisions ? Je ne sais pas, comme ça. On regardait surtout si les chevaux en valaient la peine » (M. Paul).

« On a toujours géré au feeling je dirais. C'est la projection sur les résultats des chevaux qui nous faisaient décider » (Mme Paul).

En revanche, à la question **« Mettez-vous en place une gestion prévisionnelle ? »**, l'ensemble des répondants a reconnu son incompréhension de la question. La mise en place d'une gestion prévisionnelle semble de fait impossible, d'abord faute d'outils, ensuite et surtout faute d'élément tangible et durable. Un cheval ne peut pas se gérer comme une marchandise.

« La première fois que je lui ai expliqué qu'on devait calculer rationnellement, il m'a écouté poliment puis il a haussé les épaules « ce n'est pas possible de faire ça ». Depuis on se dispute régulièrement sur le sujet. Comme je comprends son point de vue, il me reste à me concentrer sur ce que je peux faire à mon niveau : saisie, prévisions de trésorerie, établissement d'échéanciers » (Mme Delphin).

« J'entends ce qu'elle me dit. Mais elle parle chiffres. Moi je parle cheval » (M. Delphin).

Les personnes interrogées soulignent la particularité de leur outil de travail : l'exploitation d'un cheval, seule source de gains, réside essentiellement sur l'aléa sportif et vivant :

« C'est impossible de se projeter. Un cheval peut tomber malade demain. Un propriétaire peut enlever tous ses chevaux de l'écurie demain. Et puis on peut tomber soudainement sur un champion... » (Mme Paul).

Les entretiens et plus largement l'étude exploratoire réalisée ont révélé une certaine homogénéité dans les pratiques de gestion des entreprises considérées. La partie suivante confronte ces observations à la littérature.

4. DISCUSSION

Dans cette partie, nous mettons les observations de terrain en perspective de la littérature. Dans un premier temps, nous recensons les éléments qui nous apparaissent caractéristiques de la TPE/PME équestre et évoquons la passion ainsi que la prise de décision centralisée par le dirigeant. Dans un second temps nous évoquons la gestion intuitive et pourtant rationnelle du dirigeant.

4.1. LES ELEMENTS CLES D'UNE STRUCTURE EQUESTRE

Les observations de terrain confirment de nombreux éléments mis en avant par la littérature sur le rôle du dirigeant et de la passion dans l'entrepreneuriat.

Les structures observées ont mis en relief le rôle éminemment central du dirigeant d'entreprise. Notre étude dévoile des profils de dirigeants désireux d'être présents dans toutes les circonstances : préparateur des chevaux en coulisses ; inscrit dans une démarche de communication régulière avec les clients ; à l'écoute et responsable face aux interlocuteurs experts (comptables, banquiers, administration fiscale). Cette présence a deux raisons essentielles : la crainte de déléguer à des salariés qui ne seraient ni suffisamment impliqués ni suffisamment compétents ; la volonté de régir, décrite par Torrès (2003) comme le phénomène d'égotrophie.

Nous avons également pu constater le rôle fondamental joué par la passion dans la décision de devenir entrepreneur. Véritable moteur, la passion justifie l'implication au travail. Elle engage l'entrepreneur et ses salariés dans la recherche d'un but commun et renforce ainsi l'harmonie de travail. Elle éclaire intuitivement la prise de décision. Enfin, elle engendre une certaine ténacité face aux difficultés traversées par l'entrepreneur. Sur ce point, il nous a semblé pouvoir compléter la littérature entrepreneuriale. Essentiellement présentée par les recherches antérieures comme une obsession, la passion serait une forme de résilience aveugle. Le terrain nous a apporté quelques dimensions supplémentaires.

En premier lieu, les entretiens ont révélé qu'une partie de cette résistance vient de l'incapacité pour l'entrepreneur passionné de se projeter dans un autre type de carrière. De la même façon que la passion a initié le cycle entrepreneurial, elle explique la persévérance. Passionnés depuis leur enfance, les entraîneurs n'ont jamais envisagé une autre carrière et donc une autre formation. Résister parce que sinon, que faire d'autre ?

Il nous semble par ailleurs que la ténacité décrite dans la littérature omet la dimension puriste qui caractérise souvent les milieux passionnés. En effet, les métiers de passion sont souvent

confrontés à la difficulté de se soustraire aux us du métier, soit par convention sociale, soit par désir de perfection. Prenons le cas d'un artisan qui déploierait des ressources matérielles et humaines considérables pour honorer une commande sans tenir compte de sa rentabilité. Bien que négligeant la notion de profit financier, cette décision n'est pas pour autant irrationnelle : par ce choix de gestion, l'entrepreneur respecte la pratique traditionnelle de l'art exercé. Ce type de décision explique souvent les comportements de l'entrepreneur passionné. Il s'agirait là d'une dimension esthétique de la passion entrepreneuriale.

Enfin, le terrain a mis en relief la dimension familiale de la passion, qui accroît l'inscription du dirigeant dans une démarche émotionnelle. Le travail réalisé dans une structure équestre est très physique et s'accompagne d'une gestion d'entreprise qui requiert tellement de temps qu'elle empiète bien souvent sur la sphère privée. Parmi les conjointes interrogées, toutes sont elles-mêmes issues du milieu hippique. Les enfants d'entraîneurs deviennent souvent cavaliers amateurs ou professionnels. La passion n'est pas seulement le moteur aveugle de l'entrepreneur mais représente également une obligation de réussite vis-à-vis des proches devenus, par leur implication émotionnelle, une partie intégrante de l'entreprise.

4.2. UNE GESTION INTUITIVE ET POURTANT RATIONNELLE

L'étude des structures équestres montre que la gestion de leur entreprise se fait de façon personnelle, à force d'apprentissage et de bon sens. Ce phénomène rejoint les conclusions de Chapellier et Dupuis (2014) pour lesquels les dirigeants de PE auraient une gestion hybride de leur société. Le premier constat est celui d'une incompetence initiale en termes de gestion d'entreprise de la part de l'ensemble des dirigeants interrogés. Aucun de ceux approchés n'a de formation universitaire. C'est la formation dispensée par France Galop lors du passage de la licence d'entraîneur qui leur a permis d'appréhender pour la première fois un compte de résultat et un bilan comptable. Cette incompetence en termes de gestion n'a pour autant pas gêné les dirigeants interrogés dans la mesure où ils ont réussi à se faire aider par leur conjointe (Mme Paul, Mme Delphin ou Mme François). Cette aide est même à considérer plus largement dans la mesure où les dirigeants interrogés reconnaissent ne pas s'intéresser à la perspective chiffrée de leur exploitation en suggérant que l'élément central de leur prise de décision est avant tout le cheval. Ainsi, ils font le choix de centraliser l'ensemble de leurs décisions tout en déléguant voire sous traitant la gestion financière de leur entreprise.

A la suite de nos entretiens et de notre observation participante, il apparaît que les éléments comptables les plus récurrents dans le vocabulaire des dirigeants sont les charges, les recettes, les actifs, les dettes. Ce sont des termes qu'ils maîtrisent car ils y sont confrontés

quotidiennement. Il est également intéressant de constater que les dirigeants échangent entre eux sur les choix à faire entre investissements corporels et leasing ou sur les montants de dettes fiscales et sociales en cours. Cet échange de bonnes pratiques semble tout à fait courant au sein de la communauté. Il ressort néanmoins qu'il n'est jamais question de prévision, de vision stratégique et plus largement de long terme. Les décisions sont par nature des décisions à court terme et restent liées quasiment exclusivement à la gestion de la trésorerie lorsqu'il ne s'agit pas de performances sportives.

La question de la gestion d'entreprise et de sa formalisation a apporté des réponses dans l'ensemble homogènes mais plus nuancées. Si tous les entretiens confirment l'impossibilité d'une gestion prévisionnelle, des différences existent concernant l'utilité et l'utilisation d'outils de gestion. Certains utilisent au quotidien des logiciels comptables voire mettent en place des tableaux de bord (Mme Delphin). Il reste néanmoins que les dirigeants ne semblent pas prêter d'attention aux outils de gestion. Le sentiment qui prime est l'impression de gérer l'entreprise de manière plutôt intuitive en s'attardant d'avantage sur la notion de trésorerie que sur la rentabilité.

A cet égard la question de la rentabilité n'apparaît pas en tant que telle dans nos entretiens sauf lorsque les répondants évoquent les situations où l'entreprise « ne marche pas ». En revanche la potentialité de gains, la possibilité de se voir confier un cheval d'une grande qualité reste un ressort de leur entreprise. Les dirigeants fondent donc leurs décisions sur une probabilité de gain davantage que sur la construction d'outils de gestion.

La primauté du résultat sportif sur le résultat financier est apparue dans nos entretiens comme un élément important mais avant tout la question du potentiel des cavaliers et des chevaux semble être un élément déterminant dans la prise de décision. Ainsi le dirigeant inclut dans son raisonnement le résultat passé et le résultat potentiel comme des éléments clés. Ils insistent notamment sur la dimension aléatoire voire risquée de leur métier, qu'ils reconnaissent volontiers mais qui constitue néanmoins la base de leur prise de décision. C'est même ce qui fait la beauté de leur métier, ce qui les fait d'après eux « vibrer ».

CONCLUSION

L'objectif de notre recherche est de décrire et de comprendre le processus décisionnel en place dans les TPE/PME équestres. Les observations de terrains nous ont semblé suffisamment explicites et homogènes pour justifier que les structures équestres soient étudiées comme des entreprises représentatives d'un secteur d'activité. Elles mettent

notamment en relief le fait que ces structures sont gérées par des dirigeants n'ayant pas de formation en gestion, qui centralisent néanmoins l'ensemble des décisions, opérationnelles comme stratégiques. En effet, le rôle central du dirigeant est apparu commun à toutes les structures étudiées. La prise de décision a été majoritairement expliquée comme émanant de réflexions sportives plus que financières. Les dirigeants ont tous confirmé qu'ils n'utilisaient pas d'outils de gestion prévisionnelle. Le rôle de la passion a été souligné, moins dans la prise de décision que dans l'implication au travail du dirigeant. L'une des spécificités des structures équestres est qu'elle concerne souvent l'environnement familial, ce qui génère une persistance plus forte encore face aux difficultés.

Ce travail comporte plusieurs perspectives de recherches. La principale est qu'il s'agit à ce stade d'une étude exploratoire essentiellement basée sur des observations de terrain. Les entretiens ont été menés auprès de dirigeants (et conjoints) de structures similaires les unes des autres en taille et en fonctionnement. Il sera primordial d'étudier des structures plus grandes afin de comprendre le processus décisionnel lorsque le nombre de salariés s'accroît et que l'organigramme se stratifie verticalement. Il est également nécessaire d'interroger les interlocuteurs « experts » tels que banquiers et comptables afin de mieux saisir le processus d'accompagnement de ces structures.

Parmi nos perspectives de recherche, nous aimerions également étudier la filière équine dans une perspective plus globale en approchant d'autres types de structures équestres et notamment les clubs hippiques. Par définition, un club hippique est dirigé par un gérant qui peut être pratiquant d'équitation (*moniteur*) ou pas. En général subventionné par la ville, la région ou autres collectivités, le club hippique est souvent inscrit dans une gouvernance partenariale (Meyssonier et Mincheneau, 2013). En plus de répondre aux contraintes financières habituelles d'une entreprise, le club hippique est également contraint de rendre des comptes à d'autres acteurs économiques ou politiques ce qui n'est pas nécessairement le cas des structures équestres interrogées jusqu'alors. Bien que liées par une passion et un profil de dirigeant communs, ces deux structures semblent différentes dans leur gestion.

Enfin, les professionnels des courses ont évoqué les évolutions de leur environnement économique et professionnel comme une nécessité de développer de nouvelles compétences entrepreneuriales.

Entretien dirigeant de PME équine

Les débuts

Depuis combien de temps avez-vous démarré votre activité ? Montiez-vous à cheval avant de devenir entraîneur ?

Pourriez-vous nous décrire en quelques phrases l'évolution de votre activité au fil des ans (recrutements, statuts de société, clientèle)

Avez-vous eu d'autres occupations professionnelles auparavant ? Avez-vous une formation, un diplôme ?

Dimension opérationnelle

Pourriez-vous nous décrire votre quotidien ?

Pourriez-vous nous décrire votre méthode d'entraînement ? s'appuie-t-elle sur un modèle ?

Seriez-vous capable de chiffrer en heures par jour le temps passé aux occupations suivantes (gestion des chevaux, des engagements, des salariés, des fournisseurs / clients, des comptes ...)

Dimension Administrative (gestionnaire / stratégique)

Concernant l'aspect administratif, pouvez-vous dire comment vous vous organisez ?

Quelles occupations déléguez-vous ? A qui les déléguez-vous ?

Comment procédez-vous pour recruter un employé ? Pour formaliser son embauche ?

Consacrez-vous du temps à l'aspect marketing/communication de votre métier ? Comment ?

Concernant l'aspect financier, de quoi vous occupez-vous ?

Comment procédez-vous à l'élaboration des factures, aux déclarations de TVA/ d'embauche/ d'arrêts de travail...

Vous appuyez-vous sur des outils de gestion particuliers ?

Interlocuteurs

Lorsque vous vous occupez de la gestion administrative, qui sont vos interlocuteurs ? Quels sont vos rapports avec ces interlocuteurs ?

Lorsque vous vous occupez de la gestion financière, qui sont vos interlocuteurs ? Quels sont vos rapports avec ces interlocuteurs ?

Lorsque des rendez-vous avec ces interlocuteurs sont fixés, vous y rendez-vous seul ?

Place du conjoint dans la gestion de votre entreprise

Votre conjoint joue-t-il un rôle dans votre entreprise ? Si oui, lequel ? Diriez-vous que son rôle a évolué avec le temps ?

Vous arrive-t-il de consulter votre conjoint sur certains éléments ? Si oui, lesquels ?

(Si le conjoint travaille avec le dirigeant) : Quel degré d'autonomie laissez-vous à votre conjoint dans la prise de décision ?

Conclusion

Pensez-vous qu'il faille être passionné pour exercer ce métier ?

Qu'est-ce qui pour vous représente la/les plus grande(s) difficulté(s) dans votre métier ?

Qu'est-ce qui pour vous représente le/les plus grand(s) attrait(s) dans votre métier ?

REFERENCES :

- Allouche, J. et B. Amann (2000), L'entreprise familiale : un état de l'art, *Finance Contrôle et Stratégie*, 3 :1, 33-79.
- Barrédy, C. et J. Batac (2013), Faire de la stratégie en famille 60 ans d'histoire dans une entreprise familiale, *Gérer et comprendre*, 1 :111, 47-59.
- Baum, JR., Locke, E. et K. Smith (2001), A multi dimensional model of venture growth, *Academy of Management Journal*, 44 : 2, 292-303.
- Baum, JR. et E. Locke, (2004), The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth, *Journal of Applied Psychology*, 89 : 4, 587-598.
- Begley, T.M., et D.P. Boyd (1987), A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms, *Journal of Management*, 13 : 1, 99-109.
- Caby J. et G. Hirigoyen (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Paris : Economica.
- Cardon, M. (2008), Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees, *Human Resource Management Review*, 18 : 2, 77-86.
- Cardon, M., Wincent, J., Singh, J. et M. Drnovsek (2009), The nature and experience of entrepreneurial passion, *Academy of Management Review*, 34 :3, 511-532.
- Cassidy, R. (2002), The social practice of racehorse breeding, *Society and Animals*, 10 : 2, 151-171.
- Chapellier, P. (2003), Les apports potentiels d'Internet à la mission de l'expert comptable dans les petites entreprises, *Comptabilité Contrôle Audit*, 9 : 2, 171-187.
- Chapellier, P. et Y. Dupuy Y. (2014), Le chef de petite entreprise, atypique et novateur, *L'Expansion Management Review*, 155 : 4, 40-48.
- Chevalier, V. et B. Dussart (2002), De l'amateur au professionnel : le cas des pratiquants de l'équitation, *L'année sociologique*, 52 : 2, 459-476.
- Cova B. et Guercini S. (2016), Passion et entrepreneuriat : vers un entrepreneur tribal ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15 :2, 16-42.
- Digard, J.P. (2001), Les courses de chevaux en France, Un jeu/spectacle à géographie variable, *Etudes rurales*, 157-158 : 1-2, 95-106.
- Digard, J.P. (2009), Qu'ont à voir les sciences sociales avec le cheval ?, *Le Mouvement Social*, 4 : 229, 3-11.
- Hlady-Rispal, M. (2002), *Méthode des Cas, Application à la Recherche en Gestion*, Bruxelles : DeBoeck Université.
- Hofer, C.W. et W.R. Sandberg (1987), Improving new venture performance: Some guidelines for success, *American Journal of Small Business*, 12 : 1, 11-25.
- Jez, C., Coudurier B., Cressent M., Mea F. et P. Perrier-Cornet (2013), Prospective de la filière équine française à l'horizon 2030, Quatre scénarios contrastés pour éclairer la décision, *INRA, Production animales*, 26 : 1, 51-64.
- Jolibert, A. et P. Jourdan (2006), *Marketing research*, Paris: Dunod.
- Kalika, M. (1987), *Structures d'entreprises*, Paris: Economica.
- Labardin, P. et P. Robic (2008), Epouses et petites entreprises, *Revue française de Gestion* (188-189) : 97-117.
- Lardinois, T., Tribou, G. (2004). Quelle est la spécificité de la gestion du sport ? *Revue Française de Gestion*, 150 : 3, 125-130.
- Lavigne, B. (2002), Contribution à l'étude de la genèse des états financiers des PME, *Comptabilité Contrôle Audit*, 8 : 1, 25-44.
- Marchesnay, M. (1991), La PME : une gestion spécifique ?, *Economie Rurale*, 206 : 1, 11-17.
- Meyssonier, F. et M. Mincheneau (2013), Le contrôle de gestion dans les clubs de football professionnel, *Finance Contrôle Stratégie*, 16 : 4, 63-81.
- Moulin, R. (1992), *L'artiste, l'institution et le marché*, Paris: Flammarion.

- Moureau, N. (2000), *Analyse Economique de la valeur des biens d'art – La peinture contemporaine*, Paris : Economica.
- Nobre, T. et C. Zawadzki (2013), Stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME, *Comptabilité Contrôle Audit*, 19 : 1, 91-116.
- Pinçon, M. et M. Pinçon-Charlot (2001), *Sociologie de la bourgeoisie*, Paris : La Découverte, Collection Repères.
- Schmitt, C., Julien P.A. et R. Lachance (2002), Pour une lecture des problèmes complexes en PME : une approche conceptuelle et expérimentation, *Revue Internationale PME*, 15 : 2, 35-62.
- Shane, S. et S. Venkataraman (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *The Academy of Management Review*, 25 : 1, 217-226.
- Steiner, P. et M. Trespeuch (2013), Maîtriser les passions, construire l'intérêt, *Revue Française de Sociologie*, 54 : 1, 155-180.
- Thiétart, R.-A., et coll., (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- Touchais, L. (2001), Le contrôle de gestion en situation d'incertitude: le cas du sport spectacle, *Finance Contrôle Stratégie*, 4 : 1, 215-237.
- Torrès, O. (1999), *Les PME*, Flammarion.
- Torrès, O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de Gestion*, 3 : 144, 333-352.
- Torrès, O. (2011), Proxémies financières des PME, *Revue française de Gestion*, 4 : 213, 189-204.
- Vallerand, R.J., Blanchard, C., Mageau, G.A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., et J. Marsolais, (2003), Les Passions de l'Ame: On Obsessive and Harmonious Passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 : 4, 756–767.