

# **Artisans des villes, artisans des champs : une première approche des entreprises artisanales du bâtiment par la théorie évolutionniste**

**Grégory BLANCHARD**

**Groupe ESC Clermont**

**CleRMa (Clermont Recherche Management), EA 3849**

**gregory.blanchard@esc-clermont.fr**

**Anne ALBERT-CROMARIAS**

**Groupe ESC Clermont**

**CleRMa (Clermont Recherche Management), EA 3849**

**anne.albert@esc-clermont.fr**

## **Résumé**

---

L'artisanat du bâtiment est le laissé pour compte de la recherche en sciences de gestion : malgré 40 milliards de chiffre d'affaires annuel en France et plus de 500 000 entreprises, nous ne disposons que de très peu de connaissances sur ce secteur. Ce que nous savons, c'est que nous ne savons rien. Le premier objectif de cette recherche est de comprendre comment ces artisans développent ou non une aptitude à la négociation, alors qu'ils n'ont le plus souvent bénéficié d'aucune formation sur ce thème. Le deuxième objectif est de comprendre comment le territoire peut imposer des choix stratégiques pour ces artisans. En croisant ces deux concepts – négociation et territoire – et en nous basant sur la théorie évolutionniste, nous mettons en évidence le moyen par lequel les artisans accèdent à un certain niveau d'aptitude en négociation. Nous mettons également en lumière 3 types d'entreprises artisanales du bâtiment, en fonction de l'aptitude à la négociation et du territoire d'implantation.

**Mots clés :** Artisanat, théorie évolutionniste, négociation, territoire

---

# **Artisans des villes, artisans des champs : une première approche des entreprises artisanales du bâtiment par la théorie évolutionniste**

## **INTRODUCTION**

« L'artisanat, la plus grande entreprise de France ». Nous connaissons tous ce slogan, qui s'avère particulièrement exact, puisque les entreprises artisanales sont environ 1 400 000 en France, selon l'INSEE. Bien que nombreuses, ces entreprises sont peu connues des chercheurs en gestion. Les travaux menés en entrepreneuriat sont nombreux, mais la part consacrée à l'artisanat reste faible (Torrès & Messeghem, 2015). L'Institut des Métiers (ISM) a contribué à créer le Réseau Artisanat-Université® (RAU), partenariat entre des universitaires et des artisans. Si les travaux de ce réseau ont ciblé spécifiquement l'artisanat, ils restent peu nombreux (Calmé & Polgé, 2017), et ont un biais important : ils étudient seulement 60 % de la population des artisans.

Le but de cette étude est de combler ce manque en étudiant les 40% dont personne ne parle, ou presque, puisque seuls quelques articles de recherche leur ont été consacrés en 15 ans : les Entreprises Artisanales du Bâtiment (EAB). Ce secteur de l'économie représente presque 2 % du PIB, soit près de 40 milliards d'euros. Bien que représentant une part importante des entreprises du pays et de sa création de richesse, le bâtiment est le secteur avec les marges les plus basses de l'économie française. Le président de la Fédération Française du Bâtiment du Puy de Dôme déclarait, il y a peu, être préoccupé par les défaillances d'entreprises, qui malgré une demande forte, n'arrivent pas à dégager des marges suffisantes.

Les préoccupations des acteurs du terrain sur les marges des entreprises nous ont naturellement dirigés vers une première piste de recherche : la négociation commerciale. En effet, si les marges sont faibles, alors que les commandes sont en hausse, le premier constat possible est de penser que les marchés sont potentiellement mal négociés. La négociation est l'une des qualités principales que devrait posséder tout chef d'entreprise, mais négociier n'est pas un savoir inné. C'est une discipline qui s'apprend, se travaille, comme toute autre discipline. (Pekar-Lempereur, 2010)

Les études des sociologues Zarca (1979, 1988) et Mazaud (2012, 2013, 2015) ont montré que les artisans suivaient un parcours classique depuis les années 1970, pour atteindre ce statut d'artisan : d'abord l'apprentissage, puis le salariat, et enfin l'installation à son compte. Ce

parcours nous interroge sur ce thème de la négociation. Les artisans sont-ils, avant leur installation, formés à négocier avec des clients, et avec des fournisseurs ? C'est la première question à laquelle cette recherche tente d'apporter des réponses.

L'autre point important, selon nous, est le territoire d'implantation de l'entreprise. En effet, la première chose qui définit comment peut évoluer une organisation, c'est le lieu dans lequel elle évolue (Aldrich & Pfeffer, 1976). L'influence de l'environnement sur les entreprises est bien connue dans la littérature (Johannisson, 1983 ; Aldrich, 1999). Il s'agit donc d'une variable incontournable pour étudier l'aptitude à négocier d'une entreprise, puisque les partenaires avec qui elle sera en affaire sont en priorité ceux de son environnement proche. Elle sera également influencée par ce qui constitue son environnement : les réseaux (Johannisson, 1986), le capital d'autochtonie (Retière, 2003 ; Renahy, 2010), les fournisseurs, les clients... Notre deuxième question de recherche consiste donc à investiguer le rôle que peut avoir le territoire dans l'aptitude à négocier des artisans du bâtiment.

Nous mobilisons la théorie évolutionniste (Aldrich, 1979, 1999 ; Aldrich & Wiedenmayer, 1993) qui nous permet de comparer l'évolution de l'environnement et celui des entreprises artisanales, et ainsi les mettre en relief au travers du concept de « fit », et du processus évolutif (variation, sélection, rétention, duel pour les ressources). Cette approche s'avère d'autant plus pertinente que, depuis les années 2000, l'environnement a connu des modifications radicales (numérique, normes dans le secteur de la construction, nouveaux matériaux...).

Après avoir présenté les connaissances disponibles sur le parcours des artisans et les concepts de la théorie évolutionniste que nous utilisons, nous adoptons une méthodologie qualitative basée sur des entretiens directifs et semi-directifs, croisée à une analyse documentaire statistique sur des données de l'INSEE ainsi que sur une étude Xerfi sur le secteur de la menuiserie. Nous présentons, dans la section discussion, des contributions théoriques et empiriques qui répondent aux deux questions centrales de cette étude.

## **1 L'ARTISAN : ENTREPRENEUR OU HOMME DE METIER ?**

Pour les tous premiers auteurs en entrepreneuriat, Olivier de Serres, puis Richard Cantillon (Messeghem & Torrès, 2015), l'entrepreneur est principalement un agriculteur qui développe son exploitation, pris entre les laboureurs (ouvriers), et les propriétaires terriens (rentiers). Il va assumer le risque de la récolte à venir : il promet une rente au propriétaire foncier, espérant que les conditions dans lesquelles il va produire seront favorables et suffisantes. Dans son Essai sur

la nature du commerce en général, Cantillon aborde l'artisanat, non comme un entrepreneur, mais avant tout comme une conséquence de l'entrepreneuriat agricole, dont, selon lui, tout découle. L'artisan n'est là que pour servir les fermiers et les laboureurs. Sa présence n'est d'ailleurs pas essentielle, « ces artisans ne sont pas tout à fait si nécessaires dans le voisinage des villes où les laboureurs peuvent aller sans perdre beaucoup de temps » (Cantillon, p.6). Au XVIIIe siècle, l'activité de l'artisan est directement liée à son territoire d'implantation, mais il n'est pas vu comme un entrepreneur. Qu'en est-il aujourd'hui ? Est-ce que l'artisan est un entrepreneur comme les autres, et quelles évolutions majeures a-t-il connu au cours du dernier siècle ?

### **1.1 L'ARTISAN DANS L'ENTREPRENEURIAT**

Les recherches en entrepreneuriat ont connu des développements importants ces dernières décennies, dans la littérature francophone comme anglophone. La part importante dans la création des emplois aux Etats-Unis par les petites firmes mise en lumière par Birch (1987), confirmée quelques années plus tard par Audretsch (2002), a constitué un tournant dans la perception de l'entrepreneuriat. Le fait que les grands groupes ne soient plus les seuls moteurs de l'économie et de la création d'emploi est un changement de paradigme important. L'ère de l'entrepreneuriat prend réellement son essor dans les années 90 (Audretsch, 2006) et va connaître une popularité croissante, qui va se matérialiser par des dispositifs d'accompagnement à la création, des subventions... L'attention des chercheurs en sciences de gestion va évidemment se porter sur le phénomène entrepreneurial. Parmi ces travaux, notre attention se focalise sur la place de l'artisanat dans ces recherches.

Cantillon classait certes les artisans dans la même catégorie que les entrepreneurs agricoles, « les gens à gages incertains » (1755, p.20), c'est-à-dire ceux dont les revenus ne peuvent être anticipés, en raison des aléas de production, de vente et de fixation des prix ; mais dans son analyse, cette catégorie incluait par exemple également les voleurs et les malfaiteurs, comparaison peu flatteuse pour nos artisans du XXIe siècle. Les définitions de l'entrepreneur varient, et à ce jour, il n'y a toujours pas vraiment de consensus. L'entrepreneur de Schumpeter (1911) est davantage un innovateur : c'est sa capacité à créer de nouvelles combinaisons avec des ressources existantes qui vont être sources de revenus. Il ne considère pas chaque propriétaire d'entreprise comme un entrepreneur. Par contre, un individu qui réalise de nouvelles combinaisons de ressources au sein d'une organisation, lui appartenant ou non, est un entrepreneur (il pose ainsi les bases de l'intrapreneuriat).

La proportion des recherches en entrepreneuriat axées sur l'artisanat est assez faible, les chercheurs se dirigeant plus vers des entreprises de technologie, ou encore des start-ups (Torrès & Messeghem, 2015). L'artisanat est peu exploré, ce constat du début des années 2000 (Picard, 2006) est toujours d'actualité (Torrès & Messeghem, 2015 ; Prêt & Cogan, 2019).

Dans ces conditions, un artisan peut-il être qualifié d'entrepreneur, et les connaissances sur l'un sont-elles applicables à l'autre ? Bien que Boutillier (2016) assure que l'artisan est un entrepreneur comme les autres, le peu de publications scientifiques sur les artisans nous invite à nous questionner sur ce point. Est-ce que chaque créateur d'entreprise est un entrepreneur ? A ce jour, la littérature n'apporte pas, selon nous, de réponse claire et incontestable.

Ce que nous savons avec certitude, c'est que les entreprises artisanales sont des Très Petites Entreprises (TPE). Les contraintes légales liées au statut d'artisan favorisent l'isomorphisme (Di Maggio & Powell, 1983) : taille de l'entreprise (seuil de 10 salariés, extensible sous conditions à 20), contraintes d'activités, et parfois diplômes obligatoires pour l'accès à certains métiers. L'importance du propriétaire dirigeant dans la TPE (Marchesnay, 2003) est probablement l'une des causes du peu de recherches sur les artisans en gestion. En effet, comment proposer de généraliser des recherches sur plus d'un million d'entreprises, fortement influencées par autant de propriétaires-dirigeants ? Ce poids du propriétaire-dirigeant dans l'entreprise artisanale a conduit de nombreux chercheurs à proposer une multitude de typologies (Smith, 1967 ; Julien et Marchesnay, 1990 ; Filion, 2000 ; Jaouen & Lasch, 2015), mais il en ressort autant de profils possibles que de recherches.

Les connaissances en science de gestion sur l'entreprise artisanale sont donc à ce jour plutôt limitées (Calmé & Polgé, 2017), mais quelques travaux ont néanmoins été produits. L'Institut Supérieur des Métiers (ISM), qui a créé le Réseau Artisanat-Université® qui regroupe des artisans et des chercheurs, recense de 2000 à 2015 environ 180 articles scientifiques sur l'artisanat et la petite entreprise, toutes disciplines confondues (sciences de gestion, droit, économie, sociologie...). Ce chiffre reste relativement faible au regard de l'importance de l'artisanat dans l'économie Française, et par rapport au nombre total de publications en France sur la même période, plus de 785 000 (Hcéres). Les publications internationales sont encore moins nombreuses, les travaux de synthèse de Prêt & Cogan (2019) sur l'artisanat portent sur seulement 32 articles anglophones entre 1991 et 2018.

Si l'on reprend les 4 paradigmes de l'entrepreneuriat identifiés par Verstraete & Fayolle (2005) que sont l'innovation, la création de valeur, l'identification et la saisie d'une opportunité, et

enfin la création d'une organisation, nous pouvons nous interroger sur les motivations des artisans du bâtiment à fonder leur propre entreprise. Sur ce point, les recherches menées par les sociologues depuis les années 70 apportent des éléments de compréhension.

## **1.2 L'ARTISAN, L'HOMME DE METIER AVANT TOUT**

### **1.2.1 L'artisan de la fin du XXe siècle**

Les recherches en sociologie montrent que l'artisan est d'abord un acteur économique historique incontournable, « le plus populaire des classes moyennes » (Zarca, 1993, p.68). Il est perçu comme un acteur local, qui, du fait de sa compétence dans un métier donné, va réaliser un travail unique ; il ne travaille pas en grande série. L'artisan est un professionnel qui dispose d'une « qualification principalement manuelle qui consiste en un ensemble de savoirs techniques et de savoir-faire acquis traditionnellement par l'apprentissage et l'expérience professionnelle » (Zarca, 1979, p.4), et qui doit être capable d'exercer tous les métiers au sein de son entreprise. Son marché est local, et il travaille à la commande, ce qui le rend dépendant du milieu dans lequel il évolue. Zarca (1979) met en évidence deux types d'artisans, ceux qui ont hérité d'une entreprise familiale, et les artisans de promotion ouvrière, pour qui l'accès à l'artisanat est l'unique chance de promotion sociale ; l'auteur relève d'ailleurs dans cette étude que l'artisan issu du monde ouvrier connaît plus l'échec que celui qui hérite.

Dans son ouvrage de 1987, l'auteur décrit un idéal-type artisanal, c'est-à-dire le parcours classique de l'artisan : d'abord apprenti, l'adolescent apprend les bases d'un métier, tant les compétences que les us et coutumes. Une fois qu'il les maîtrise, il devient un ouvrier, qui va travailler pour plusieurs patrons. *In fine*, il aura acquis durant son parcours les compétences et réseaux (éventuellement) nécessaires pour tenter sa propre aventure artisanale. Le cycle d'accès à l'artisanat est donc un patronage, qui se reproduit de génération en génération.

Selon Zarca, les artisans ne sont pas tous des entrepreneurs : « devenir son propre patron constitue un choix tout autre que celui qui consiste à engager des salariés et qui suppose un esprit d'entreprise que la condition ouvrière ne suscite guère » (Zarca, 1979, p.8).

### **1.2.2 L'artisan du XXIe siècle**

L'artisan d'hier est-il celui d'aujourd'hui, ou a-t-il traversé le temps sans subir les changements technologiques et sociétaux radicaux des dernières décennies ? Pour Sennett (2008), l'artisan est un professionnel qui adapte constamment son travail à la demande qui lui est faite, « la tête et la main » fonctionnent de concert pour obtenir un résultat conforme à son exigence qualitative

(Sennett, 2008), ce qui reste conforme à la vision traditionnelle de l'artisan, homme de métier et professionnel consciencieux. Il se caractérise toujours par une forte implantation territoriale (Hoyte, 2019 ; Foliard, 2010).

Mazaud (2012, 2013, 2015) apporte des précisions intéressantes sur les artisans : elle constate deux types d'artisans (2013, p.60) : « les hommes de métier », qui ont suivi le parcours classique de l'artisan décrit par Zarca, majoritairement représentés ; et « les reconvertis », groupe composé de décrocheurs de l'université ou d'anciens cadres, qui suivent ce parcours en accéléré. L'obtention d'un diplôme étant une condition *sine qua non* pour l'accès à de nombreux métiers, ils suivent des apprentissages ou des formations donnant accès à ce graal, qui leur procurent au passage de l'expérience professionnelle. Ces néo-artisans représentent cependant une part statistiquement très faible des artisans, bien que visible des institutions qu'ils savent mobiliser pour monter leur projet (Mazaud, 2013). Lorsque les artisans embauchent des salariés, ils ont tendance à devenir plus gestionnaires - i.e. qu'ils passent plus de temps en tâches administratives et s'éloignent des activités manuelles (Mazaud, 2012).

Ces différents travaux, plus ou moins récents, semblent indiquer qu'une partie des artisans, d'hier comme d'aujourd'hui, ont choisi l'artisanat afin de devenir indépendant ou de connaître une évolution sociale. Ce profil s'éloigne du profil entrepreneurial et des paradigmes de Verstraete et Fayolle (2005). Sur les 4 paradigmes cités plus haut, la création d'organisation est bien présente, ainsi que la création de valeur, mais pas l'innovation ni la quête de l'opportunité. L'accès à l'autonomie et l'ascension sociale semblent être des motivations de création plus prégnantes dans l'artisanat.

L'artisan est finalement assez semblable aujourd'hui à ce qu'il était hier. Il reste un acteur implanté localement (Foliard, 2010 ; Hoyte, 2019), avec un parcours majoritairement orienté par la pratique plutôt que par les études. L'artisan du bâtiment, propriétaire d'une toute petite entreprise, travaille seul ou en très petit nombre. Il est inévitablement fortement influencé par son environnement, sa production ne pouvant par définition pas s'exporter (ou très exceptionnellement). Cette similitude entre l'artisan d'hier et celui d'aujourd'hui nous interroge, tant les évolutions de l'environnement ont été importantes.

### **1.3 UN SECTEUR SPECIAL DE L'ARTISANAT : LE BATIMENT**

Notre étude se concentre sur un secteur particulier de l'artisanat, le bâtiment, dont nous ne connaissons rien en sciences de gestion. Ce secteur est le parent pauvre d'une recherche elle-même peu prolifique puisque sur les 180 articles recensés par l'ISM entre 2000 et 2015 sur



l'artisanat, seulement deux articles sont consacrés au bâtiment. Ce constat est surprenant, étant donné la part significative du bâtiment dans l'artisanat, presque 40 % (INSEE), et le poids que ce secteur représente dans l'économie française. Cette absence se remarque également dans les travaux sur l'entrepreneuriat dans l'artisanat : nous observons par exemple que dans la typologie de TPE artisanale proposée par Jaouen & Lasch (2015), les EAB ne sont que 5 sur 79 dans l'échantillon de l'étude. Cela est-il une marque de la désaffection des chercheurs pour ce milieu, ou encore une difficulté dans l'accès aux données ? Cette absence de production scientifique nous invite à nous questionner sur cette population particulière.

Nous proposons d'étudier ces entreprises par la théorie évolutionniste, qui prend en compte le rôle et l'importance de l'environnement sur les organisations, et les populations d'organisations. Cette théorie nous permet également de concevoir un cadre large au sein duquel nous pourrions intégrer plus avant dans nos recherches sur les EAB d'autres concepts ou théories telle que la dépendance des ressources (Forgues, 2017), sur la base des points communs entre ces deux approches, soulignés par Aldrich & Pfeffer (1976) : « The resource dependence model also argues for the necessity of a fit between organization and environment » (p.102).

## **2 LA THEORIE EVOLUTIONNISTE**

Les travaux de Campbell (1969) puis de Hannan & Freeman (1977) posent les bases de la théorie de l'écologie des populations : les pressions de l'environnement poussent les organisations à évoluer, ou à disparaître : « if an organization, structure or activity fits environmental requirements, it is selected » (Aldrich, 1979, p.56). Le processus évolutionniste est d'abord décrit en 3 étapes (Aldrich & Pfeffer, 1977), qui ne se suivent pas mais se chevauchent : la variation, la sélection, la rétention. Les unités d'observation sont l'organisation (micro), la population d'organisations (méso), et la communauté au sein de laquelle évolue la population (macro). La théorie évolutionniste sera développée durant plus d'une décennie, et le processus décrit par Aldrich & Wiedenmayer (1993) comportera finalement 4 étapes concomitantes, qui se nourrissent les unes des autres.

- La variation est une évolution dans l'environnement, ou à l'intérieur de la firme, volontaire ou non, qui va impliquer une meilleure adaptation à l'environnement, ou bien une inadéquation. Lorsque certaines variations sont bénéfiques, elles seront adoptées par le plus grand nombre d'organisations, sous réserve que la diffusion ait lieu. Certains facteurs peuvent nuire à la diffusion de variations positives (hostilité, manque de communication...)



- La sélection sera opérée par le marché, la législation, l'organisation interne... Les organisations les mieux adaptées à l'environnement seront celles qui en tireront le meilleur rendement en termes de ressources, les autres périront. Les nouvelles organisations seront créées sur la forme de celles qui réussissent le mieux et *de facto* tirent le maximum de ressources de leur environnement. Une forme d'organisation peut être plus adaptée qu'une autre à un environnement particulier.
- La rétention et la diffusion sont les processus par lesquels les capacités nouvelles (managériales, technologiques...) seront conservées, puis diffusées au sein de la population (niveau méso). La diffusion peut se faire par l'apparition de spin-off, organisation créée par des anciens salariés qui disposent des compétences acquises chez l'employeur précédent (Garvin, 1983). Garvin illustre d'ailleurs son propos en citant en exemple le secteur bâtiment (p.5). Les organisations sont le lieu d'apprentissage des futurs créateurs d'entreprises.
- La dernière étape du processus est la lutte pour les ressources disponibles dans l'environnement, lorsque différentes formes d'organisations cohabitent au sein de la communauté (niveau macro).

Aldrich & Wiedenmayer reprennent également le concept écologique de « carrying capacity » (1993, p.8), qui impose une limite à la population par la proportion de ressources disponibles dans l'environnement. La disparition de certaines organisations peut porter deux messages aux potentiels nouveaux entrants : d'un côté un signal positif - des ressources qui vont se libérer - ou négatif - la « carrying capacity » est dépassée, donc des organisations disparaissent. Là où les marchés sont matures et la lutte pour les ressources difficile, des marchés plus petits ou de niches peuvent représenter des opportunités pour des nouvelles organisations (Romanelli, 1989), ou des organisations de petite taille. Romanelli démontre également que, sur des marchés en tension sur la ressource client, des entreprises mieux organisées (i.e efficaces) s'en sortent mieux que des organisations avec une stratégie agressive.

Parmi les causes possibles de variations de l'environnement, on trouve l'apparition d'un concurrent de taille importante, ou des politiques gouvernementales qui créent des disruptions (normes, subventions) dans des domaines stables, rebattant ainsi les cartes. Des organisations dominantes (fournisseurs, clients) de la communauté (niveau macro) peuvent également modifier l'environnement en créant de nouvelles organisations au niveau micro ou méso.

La notion de « fit » est capitale dans la théorie évolutionniste des organisations. La compatibilité de l'entreprise avec son environnement va lui permettre de maximiser sa capacité dans la captation des ressources (clients, capitaux, matières premières...)

### **3 DEUX AXES D'INVESTIGATION**

Cette étude des EAB suit deux axes, qui, selon nous, sont essentiels pour ces entreprises : le territoire, et l'aptitude à la négociation commerciale. En effet, le territoire, lieu d'implantation de l'entreprise, est porteur de ressources et de contraintes qui vont influencer et/ou modeler l'EAB. La négociation est, quant à elle, une compétence vitale pour tout chef d'entreprise (Lempereur et Colson, 2010), si ce n'est la plus importante : savoir fabriquer un produit ne sert à rien, si on est incapable d'acheter la matière première au meilleur prix, puis de vendre ce produit fini au bon prix.

#### **3.1 L'ENTREPRISE ET SON TERRITOIRE**

Le territoire est une variable incontournable pour une entreprise, quelle que soit sa taille. Pour l'artisan, acteur fortement localisé (Foliard, 2010 ; Hoyte, 2019), il revêt une importance cruciale. Auzollat (1997) note le poids du territoire au sujet des artisans et des agriculteurs en milieu rural, et le peu d'évolutions qu'ont connu ces deux populations, « artisans et paysans sont des acteurs économiques particuliers, sociologiquement proches, que l'évolution de l'indépendance traditionnelle vers l'entreprise moderne n'a pas dépouillés d'une culture propre que l'on pourrait caractériser par la notion d'entreprise familiale de métier » (p.21).

Au-delà de ce constat, qu'est-ce qu'un territoire pour une entreprise ? C'est avant tout le lieu d'implantation, et pour une entreprise « la localisation est à prendre en compte comme une ressource de l'organisation » (Asselineau & Cromarias, 2010). Le territoire peut être défini comme « un écosystème inscrit dans un espace géographique, où des acteurs économiques reliés par des relations de complémentarité, coopération ou concurrence vont chercher à construire et à exploiter des ressources difficilement imitables ou délocalisables » (Asselineau et al., 2014). Cette définition aborde à la fois le domaine relationnel avec les autres entités du territoire, et la ressource sous le double aspect construction (réseaux, relations, infrastructure...) et exploitation (clients).

Le territoire est plus ou moins aménagé par l'Homme, et sur cet espace aux frontières parfois floues, se situent donc de multiples acteurs : les réseaux, les instances locales, les clients, les fournisseurs, les concurrents, et d'autres organisations. Chacun de ces acteurs sera générateur

d'avantages ou de de contraintes (ou les deux à la fois) pour l'entreprise. L'impact des réseaux est démontrée depuis longtemps (Granovetter, 1973 ; Aldrich, 1999), et dans certains territoires, le « capital d'autochtonie » (Retière, 2003) donne accès à certaines ressources qui seraient potentiellement difficiles à capter sans être « un gars du coin » (Renahy, 2010). L'organisation est encadrée socialement dans son milieu, elle peut l'influencer en fonction de sa taille ou de son métier (Johannisson, 1983). Le contexte local est déterminant pour le succès d'une entreprise, et les réseaux seront soit des facilitateurs, soit des contraintes (Johannisson, 1986). Les autres acteurs du territoire seront quant à eux soit un frein, soit un moteur dans la tentative de l'entreprise de capter les ressources (Aldrich & Wiedenmayer, 1993).

Les territoires peuvent être classés en deux grandes catégories (Rieutort, 2012), les territoires ruraux, et les territoires urbains (incluant le péri-urbain). Selon que l'entreprise se trouve dans l'un ou l'autre de ces territoires, les composantes du territoire seront plus ou moins présentes. Ainsi, par exemple, la main d'œuvre sera potentiellement une ressource critique en milieu rural, alors qu'a priori elle sera plus accessible en milieu urbain. La proportion de concurrents, de fournisseurs, la taille (et la force) du réseau... autant d'éléments qui seront plus ou moins présents et actifs, en fonction du type de territoire.

L'entreprise, sur son territoire, évolue donc au milieu d'un ensemble d'acteurs, de ressources, qui lui seront plus ou moins accessibles, activables, favorables. En fonction de son aptitude à les activer, les capter, elle peut en tirer des avantages divers. En revanche, si les conditions d'exploitations de ces ressources ne sont pas réunies, ou si elles sont entravées, alors l'entreprise peut se retrouver contrainte dans certains domaines de son activité.

### **3.2 LA NEGOCIATION COMMERCIALE ET LES ARTISANS DU BATIMENT**

Toute entreprise vend des produits ou des services, pour créer de la valeur, sécuriser sa position sur son marché, et ainsi assurer sa survie. L'artisanat du bâtiment n'échappe pas à cette règle. La négociation est une étape de la vente, c'est un processus qui met en tension les positions initiales éloignées de l'acheteur et du vendeur, qui vont pouvoir trouver un accord mutuellement satisfaisant en acceptant de faire des concessions (Dupont, 1994 ; Stimec, 2011). Cette étape n'est pas obligatoire, une vente peut se conclure sans négocier, et on peut négocier sans vendre. Bien que reconnue comme une compétence clef du dirigeant d'entreprise, la négociation reste une discipline mal perçue (Barth et Bobot, 2011).

Nous l'avons vu, l'artisan du bâtiment est avant tout un homme de métier, au parcours centré sur la compétence clef de son activité : le maçon a appris les techniques de construction, le

menuisier les techniques de fabrication et d'installation. Mais dans son rôle de chef d'entreprise, il doit trouver des clients et faire des propositions commerciales. A notre connaissance, ce sujet a été abordé une seule fois dans la littérature par Audebert-Lasrochas (2006), de manière très succincte et plutôt descriptive. Qui plus est, ce travail ne se penchait que sur le processus de vente. Or, l'artisan est à la fois acheteur, producteur et vendeur : en amont de sa production, il va négocier avec des fournisseurs pour acheter. En aval de sa production, il va négocier avec son client pour vendre (cf. figure 1).

**Figure 1 L'artisan et la négociation**



Bien que la négociation en achat et en vente ne s'aborde pas de la même manière, les enjeux sont communs : améliorer les marges de l'entreprise, en achetant moins cher, et en vendant plus cher. Or, négocier n'est pas inné, ce n'est pas un talent qui serait réservé à une élite commerciale, ou à quelques-uns qui seraient naturellement doués, c'est une matière qui s'apprend, se perfectionne, à l'instar de la communication ou du management (Pekar-Lempereur & Colson, 2010).

### 3.3 QUESTION DE RECHERCHE

Ce thème de la négociation pour les EAB est totalement absent de la littérature, malgré le nombre conséquent d'entreprise concernées, et les enjeux financiers colossaux. Cette étude est exploratoire, et à ce titre, nous nous posons de nombreuses questions. Dans un premier temps, nous investiguons le thème de la formation des artisans à la négociation, puis de la perception qu'ils ont de leur pratique dans ce domaine. Ensuite nous observons les différentes formes d'entreprises dans le domaine du bâtiment, en utilisant comme exemple à titre exploratoire le secteur de la menuiserie. Le but est d'observer quels changements ont pu se produire, et les causes qui en découlent. Enfin, nous essayons de comprendre comment ces deux facteurs peuvent être combinés pour analyser les types de stratégies d'entreprise en fonction du territoire et de l'aptitude à la négociation de l'artisan.

La théorie évolutionniste peut apporter des réponses à ces questions. Non seulement elle est adaptée à l'étude des populations d'organisations au regard des variations de l'environnement, mais également au niveau des compétences et de la diffusion de ces dernières dans les relations intra-organisation. Les concepts de variation, sélection, rétention, sont des clefs intéressantes

pour observer les deux variables que nous avons choisies, le territoire et l'aptitude à la négociation.

## **4 TERRAIN DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE**

### **4.1 UN SECTEUR DE L'ARTISANAT DU BATIMENT : LA MENUISERIE**

Les entreprises artisanales sont importantes dans l'économie française. Parmi ce contingent d'entreprises, celles de la construction représentent une part importante, avec 540 000 entreprises de moins de 10 salariés. Elles connaissent le plus grand taux de mortalité, avec 12 000 défaillances annuelles. Le secteur artisanal du bâtiment représente environ 10 % du total annuel des créations d'entreprises en France.

Il y a un fort turn-over dans ce secteur, pourtant très dynamique : il est récurrent d'entendre parler de crise du logement, de besoin en rénovation énergétique, de parc immobilier vieillissant. Les indicateurs devraient donc être positifs. Les statistiques que nous avons présentées démontrent qu'en effet le secteur du bâtiment est porteur, puisque les créations sont importantes. Néanmoins, les nombreuses défaillances mettent en évidence la difficulté de réussir dans ce secteur, malgré les compétences techniques reconnues de ces entreprises (Zarca, 1988 ; Mazaud, 2013, 2015).

Selon la CAPEB, les entreprises artisanales du bâtiment réalisent 53 % de leur activité auprès de particuliers, dans leur logement. Cela implique que les artisans doivent renouveler leur carnet de commande régulièrement, donc négocier souvent avec les clients particuliers.

Depuis le début des années 2000, l'environnement a été bouleversé, pour le secteur du bâtiment, mais pour l'ensemble de la société. L'arrivée du numérique et des TIC a radicalement changé le contexte dans lequel les organisations évoluent. Internet a permis aux consommateurs d'accéder à plus de connaissances techniques sur les produits et les procédés d'installation. Cette profusion d'information a également pu créer une confusion chez les consommateurs sur la tarification des produits et services, en ayant accès à une multitude de prix, sans pour autant être clairement informés de ce que ces prix incluent ou non. La perception du client a été modifiée par l'arrivée du numérique, qui a également accru la possibilité du consommateur d'entrer en contact avec une multitude de fournisseurs. La facilité avec laquelle le client final peut trouver des offres concurrentes renforce la difficulté à conclure des affaires.

Le contexte légal des entreprises artisanales du bâtiment a changé radicalement. Les règles européennes sur la circulation des services permettent aux entreprises de solliciter des

travailleurs étrangers européens à moindre coût, les cotisations s'appliquant étant celles du pays d'origine. Au niveau national, les différentes réglementations techniques depuis les années 2000 ont considérablement augmenté le coût de la construction, et compliqué les conditions d'exercice de certains métiers. Les réglementations thermiques (2012, 2020) ont engendré des surcoûts de construction très importants, les matériaux à mettre en œuvre devant répondre à des normes de fabrication et de mise en œuvre exigeantes. L'indice du coût de la construction de la Fédération Française du Bâtiment, qui « enregistre les variations de coût des différents éléments qui entrent dans la composition de l'ouvrage (base immeuble à Paris, hors terrain) » a connu une hausse de presque 75% depuis 2000, bien plus que le coût de l'inflation.

Dans certains corps de métiers, des avantages pour le consommateur sont venus modifier le contexte économique dans lequel évoluent les entreprises artisanales du bâtiment. En 2005, le gouvernement a mis en place le crédit d'impôt dédié au développement durable (CIDD, devenu CITE) qui a permis à plus de 6 millions de ménages (Mauroux, 2014) de réaliser des travaux d'isolation en bénéficiant d'une déduction fiscale allant de 15 à 50 %. Les équipements concernés sont ceux de chauffage et de régulation, les matériaux d'isolation, les équipements utilisant des énergies renouvelables, les pompes à chaleur... Parmi ces secteurs nous analyserons plus spécifiquement le secteur de la menuiserie, qui a connu bénéficié à la fois des crédits d'impôts, et d'évolutions technologiques sur les deux dernières décennies.

Les EAB donc connu des changements environnementaux (Aldrich, 1979, 1999) particulièrement importants, et pourtant, le parcours de l'artisan, a, lui, peu évolué (Picard, 2006 ; Mazaud, 2013, 2015). Aujourd'hui, ce secteur pèse 140 milliards d'euros. La part du chiffre d'affaires réalisé par les EAB est de 40 milliards d'euros, soit presque 2% du PIB. Les enjeux de la négociation commerciale sont donc cruciaux.

## **4.2 METHODOLOGIE**

Cette étude exploratoire est basée sur des données qualitatives primaires et secondaires, méthode la plus adaptée dans la compréhension de nouveaux phénomènes (Charreire-Petit & Durieux, 2008). Nous procéderons en premier lieu à une analyse de plusieurs documents statistiques sur le secteur du bâtiment :

- Etude des entreprises en France, INSEE, 2018
- Etude Xerfi : L'installation de portes, fenêtres et serrureries

Nous avons effectué, fin 2018, 4 entretiens semi-directifs et 14 entretiens directifs. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés avec deux artisans, et deux représentants d'organismes

en lien étroit avec les artisans, la Chambre des métiers (CM), et la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB). Les entretiens directifs ont été réalisés de manière aléatoire, autour d'une agglomération française de taille moyenne (tableau 1).

Les thèmes abordés sont la formation des artisans à la négociation, le cursus scolaire, la perception qu'ils ont de leur pratique de la négociation commerciale, les relations avec les concurrents et d'éventuelles formes différentes d'organisations. A ce stade de note étude, l'analyse de ces premiers entretiens est conduite manuellement.

**Tableau 1 Liste des personnes interrogées**

Entretiens semi-directifs	Entretiens directifs		
R, CAPEB	Ent M, maçon	Ent A, plombier	Ent E, plâtrier peintre
C, Chambre des Métiers	Ent M, façadier	Ent M, électricien	Ent D, menuisier
SD, artisan menuisier	Ent M, plombier	Ent M, multi services	Ent B, plâtrier
FA, artisan électricien	Ent A, électricien	Ent D, menuisier	Ent K, plombier
	Ent L, menuisier	Ent V, menuisier	

## 5 RESULTATS

### 5.1 PERCEPTION DES MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT PAR LES ACTEURS

Les conditions d'exercice de l'EAB ont radicalement évolué, dans certains métiers devenus très difficiles et concurrentiels. L'arrivée du crédit d'impôt en 2005 va modifier la configuration des marchés concernés : « [...] tout ce qui va concerner les ENR (énergies renouvelables), plomberie chauffage. Voici les deux métiers que je trouve le plus concurrentiel. » *Entretien avec R de la CAPEB*. Ces domaines d'activités qui sont les plus concurrentiels sont ceux qui ont bénéficiés des subventions de l'Etat.

Alors que l'indice des coûts de la construction est en hausse constante depuis 20 ans, les marges des entreprises de la construction sont les plus faibles de toutes les entreprises en France, à 16%. Face à ces mutations, les acteurs sont parfaitement conscients que les artisans du bâtiment ne sont pas équipés convenablement :

« Les créateurs ne sont pas outillés avant le démarrage pour réaliser un bon devis. On propose des choses, mais on va intensifier dans les mois à venir. Mais sur les coûts de revient, sur les marges, ils ne savent pas forcément bien calculer aussi. » *Entretien avec C, de la Chambre des Métiers*. « On loupe des ventes, forcément. Moi, je loupe des ventes en cuisine et en fenêtres. Tous les devis ne peuvent pas sortir, je pense. Mais il y en a qu'on loupe. » *Entretien avec SD, artisan menuisier*. « Certaines personnes ne sont pas faites pour la négociation de matériel, et pour la vente. » *Entretien avec FA, artisan électricien*



## **5.2 ARTISANS DU BATIMENT ET NEGOCIATION**

Nos résultats mettent en évidence un premier point : les artisans du bâtiment ne sont pas formés à la négociation commerciale. Sur les 14 répondants des entretiens directifs, nous relevons la forte présence des parcours en apprentissage : 13 ont un cursus basé sur l'apprentissage ou l'expérience professionnelle (CAP, BP, brevet des collèges), un seul a un bac général. Durant leur parcours scolaire, et le stage à l'installation de la CM (4 jours obligatoires), 13 répondants sur 14 ont affirmé n'avoir reçu aucune formation à la négociation. Le même nombre de répondants ne connaît pas de méthodes de négociation. Néanmoins, 12 d'entre eux pensent avoir des compétences en négociation, et 9 d'entre eux estiment ne pas rencontrer de difficultés en vente et en achats. Les interlocuteurs de la CAPEB et de la CM que nous avons rencontrés ont précisé qu'ils proposaient des formations à la négociation, mais qu'elles étaient peu suivies. D'ailleurs, sur les 14 artisans interrogés, aucun n'a suivi de formation à la CAPEB ou à la Chambre des Métiers, bien qu'ils soient en majorité informés que de telles formations existent. Les entretiens semi-directifs nous conduisent aux mêmes conclusions sur la formation des artisans : il n'y en a pas.

« C'est vrai. S'il y a un reproche que je leur fais au niveau de la formation initiale, on ne les met pas trop devant le fait accompli de la négociation aujourd'hui. On est sûr du savoir bien faire son travail, mais cette partie-là est un peu mise de côté je pense ». *Entretien avec R., de la CAPEB.* « On sait travailler de nos mains, mais on apprend avec l'expérience. Mais en vente non, vente et achat, non. Oui, on va demander un rabais au fournisseur « est-ce que tu peux me faire un petit geste ? », mais je suis sûr qu'il y a des techniques qu'on connaît pas qui permettraient d'avoir un geste plus conséquent ». *Entretien avec SD, Menuisier*

## **5.3 LE SECTEUR DE LA MENUISERIE**

Ce secteur a connu des changements forts durant les années 90. A cette époque, le polychlorure de vinyle (PVC) s'impose peu à peu en France. Les sociétés de fabrication de menuiseries PVC vont s'agrandir, sans trop faire bouger le secteur dans un premier temps. L'essor de quelques enseignes pionnières (Tryba, K par K) va inciter de nombreux acteurs à se lancer sur le marché au début des années 2000. La mutation radicale de l'environnement va se produire avec le CIDD en 2005. Face aux subventions colossales mises sur le secteur de la rénovation énergétique, de nombreux acteurs vont se saisir de l'opportunité et se lancer dans la menuiserie PVC. L'élan sera donné par les grands groupes fabricants de menuiseries qui vont créer des réseaux

d'installateurs. Deux formes vont se développer, le réseau intégré et le réseau en franchise/partenariat/concession

Les installateurs franchisés (Tryba, Boutique du menuisier, Lorenove) vont s'affilier à ces groupes, et développer une activité commerciale. Bien que TPE par la taille, ces entités sont le plus souvent des entreprises commerciales affiliées à la Chambre de Commerce. Le plus souvent, elles font procéder à l'installation par des artisans menuisiers en sous-traitance. Les réseaux intégrés (Huis clos, K par K) ont également recours à la sous-traitance pour la pose de leurs chantiers. Dans les deux types de réseaux, la vente est assurée par des équipes commerciales, issues de cursus scolaires orientés marketing-vente. Partout où les enseignes se sont installées, les artisans menuisiers ont été confrontés à la concurrence avec ces commerciaux, et « des groupes qui mettent en place des stratégies de communication agressives pour attirer les clients » (Etude Xerfi, p.3).

Les artisans menuisiers se retrouvent donc, au début des années 2000, avec une formidable opportunité de développement, le CIDD, et une nouvelle concurrence, les enseignes commerciales. Aujourd'hui, le secteur de la menuiserie est occupé en majorité par les grands groupes. Les défaillances touchent les petites structures indépendantes, qui ont du mal à se faire connaître. L'étude Xerfi met en avant que « la myriade d'entreprise qui compose le secteur se concentre près des grandes zones d'urbanisation » (Etude Xerfi, p.40).

#### 5.4 ANALYSE DES RESULTATS PAR LA GRILLE EVOLUTIONNISTE

Nous synthétisons nos résultats afin de les présenter dans un contexte complet, territoire et négociation, avec une grille de lecture adaptée de la théorie évolutionniste (tableau 2), qui reprend les 4 étapes de l'évolution des populations d'organisation (variation, sélection, rétention, lutte pour les ressources), et les 3 niveaux d'analyses (micro, méso et macro).

**Tableau 2 Grille évolutionniste appliquée aux résultats**

	<b>Micro (organisation : EAB)</b>	<b>Méso (population : ensemble des EAB)</b>	<b>Macro (communauté : environnement)</b>
<b>Variation</b>	La formation et le parcours des artisans n'ont pas changés.	La formation et le parcours des artisans n'ont pas changés.	Développement des industriels de la menuiserie PVC, création des crédits d'impôts, réglementation et normes contraignantes sur les matériaux et l'isolation, le numérique, apparition des réseaux commerciaux, les réseaux recherchent des compétences techniques

<b>Sélection</b>	Il se crée toujours autant d'EAB.	Les défaillances des entreprises du bâtiment sont cependant toujours plus nombreuses.	Sur un peu plus d'une décennie, les réseaux accroissent leur nombre autour des centres urbains.
<b>Rétention</b>	Les EAB ne suivent pas de formations à la négociation, mais évaluent positivement leur aptitude.	Une partie des entreprises en territoire urbain devient sous-traitante, une autre se spécialise. En territoire rural, les entreprises ne changent pas.	En milieu urbain, de nombreux réseaux souhaitent encore accroître leur développement.
<b>Lutte pour les ressources</b>	Difficulté des acteurs face à la concurrence.	Les marges des EAB sont de plus en plus faibles. Les défaillances sont toujours aussi importantes.	Les réseaux ont cannibalisé la ressource client en milieu urbain, mais ne sont pas adaptés au milieu rural.

## 6 DISCUSSION

### 6.1 L'ARTISAN DU BATIMENT ET L'ENTREPRENEURIAT

Au démarrage de notre recherche, nous adoptons une position critique sur le fait que les artisans soient des entrepreneurs comme les autres, ne rejoignant pas en cela Boutillier (2016). Bien que cette étude soit exploratoire, nous disposons d'ores et déjà d'éléments qui nous incitent à maintenir cette position critique à ce stade. En premier lieu, nous constatons que le parcours des artisans que nous avons interrogés est exactement le même que celui décrit par Zarca (1979, 1988), Picard (2006) et Mazaud (2013, 2015). Le métier reste très présent dans tous les résultats que nous avons récoltés. Cependant, nous pouvons affirmer que dans l'artisanat du bâtiment, il existe, comme ailleurs, des reconvertis, même s'ils sont peu nombreux et que nous n'en avons pas encore rencontré. Ainsi, R. de la CAPEB nous explique que les reconvertis, avec les plus hauts diplômes (jusqu'au Master), sont ceux qui suivent le plus facilement des formations, car ils seraient plus conscients des enjeux. Le rôle de l'accompagnement et des réseaux d'aide à la création dans le processus de création entrepreneurial est souvent mis en avant dans les recherches, or nos observations montrent que les artisans du bâtiment sont peu enclins à l'accompagnement ou aux formations.

Les informations fournies par l'INSEE, quant à elles, montrent que « le lien entre exercer une activité d'indépendant et avoir un patrimoine élevé est plus marqué chez les agriculteurs, les chefs d'entreprise et les professions libérales, que chez les artisans et les commerçants » (étude INSEE, p.55). Cette affirmation semble indiquer que l'artisanat serait encore destiné aux populations socialement moins favorisées, et que donc il serait encore un moyen de promotion sociale (Zarca, 1988 ; Mazaud, 2013). Cette analyse est confirmée par R, de la CAPEB, qui souligne bien que « la plupart était à la base des opérateurs. Ce n'est pas donné à tout le monde

d'être chef d'entreprise, ça fait appel à d'autres niveaux de compétences, et ses compétences-là on peut les avoir, ça peut être inné, mais ce n'est pas le cas de tout le monde, c'en est loin. Et il faut penser aussi à pouvoir les acquérir ! »

## **6.2 LES CLEFS DE COMPREHENSION DE LA THEORIE EVOLUTIONNISTE**

### **6.2.1 La perception des EAB sur la négociation**

Nos résultats montrent que malgré une absence de formation à la négociation, tant avant qu'après leur installation, les artisans que nous avons interrogés pensent malgré tout maîtriser cette aptitude. Nous l'avons vu, négocier de manière appropriée et efficace n'est pas inné, cela s'apprend (Pekar-Lempreur & Colson, 2010). Nous avons vu que les capacités managériales et les compétences peuvent se transférer au sein d'une population par la rétention (Aldrich & Wiedenmayer, 1993 ; Aldrich, 1979, 1999), et notamment par la mobilité des employés dans la population, ou la création de spin-off. Or, nous savons par les travaux en sociologie de Zarca et de Mazaud que l'artisanat du bâtiment est un modèle de répllication depuis plusieurs décennies. Comme le dit Mazaud, « une sorte de miroir identificatoire unit patron et ouvrier de l'artisanat : le premier voit dans le second son passé, quand le deuxième projette dans le premier l'image de son avenir désiré » (2012, p.13). Nous en déduisons que la transmission d'une aptitude à la négociation (plus ou moins forte, évidemment) se fait entre les organisations par le biais de la rétention et de la sélection, du patron vers l'apprenti, qui créera ensuite sa propre entreprise.

### **6.2.2 Territoire et aptitude à la négociation, quel lien ?**

L'exemple du secteur de la menuiserie nous apprend que, jusqu'au début des années 2000, les grandes enseignes qui monopolisent le marché aujourd'hui étaient seulement des industriels prospères. Ils ont créé une nouvelle catégorie d'organisation (réseaux), venue concurrencer les artisans pour la ressource client, qu'ils ont fini par cannibaliser (Etude Xerfi, p.40). La population d'artisans sur le territoire de ces organisations s'est retrouvée dans une nouvelle situation, celle de sous-traitant. En effet, la compétence pour installer des menuiseries sur le territoire n'étant pas extensible, les grands réseaux ont dû faire appel à la sous-traitance des artisans pour réaliser les chantiers. La nouvelle population (les réseaux) n'a donc pas remplacé l'ancienne (les artisans), elle a modifié en partie ces fonctions (de vente et pose, à pose seulement) : elles jouent le rôle d'intermédiaires entre l'artisan et le client, finalement.

Nous avons vu que ces réseaux sont présents sur les centres urbanisés : cette situation s'explique par deux concepts de la théorie évolutionniste, la « carrying capacity », et la notion de « fit ».

Ce type de réseau, avec des commerciaux, a besoin de beaucoup de clients pour fonctionner, et ils trouvent dans les centres urbanisés la « carrying capacity » (Aldrich & Wiedenmayer, 1993, p8) suffisante à leur développement. Dans les territoires ruraux, la « carrying capacity » est trop faible pour que ce type d'organisation puisse se pérenniser. Ainsi, comme l'a proposé Aldrich, toutes les organisations ne s'adaptent pas à tous les environnements. Les réseaux commerciaux ne sont pas « fits » avec les territoires ruraux, ou ils ne sont pas implantés.

L'accès à la ressource des compétences techniques est aussi un point majeur dans le développement de ces réseaux, qui utilisent énormément la sous-traitance (étude Xerfi, p.63) pour réaliser les travaux chez les clients. Or, sur un territoire rural, il n'y a souvent qu'un artisan menuisier sur un secteur large. Il est donc impossible pour les réseaux de venir s'implanter sans l'accord exprès de celui qui dispose de la ressource « compétence technique ». De plus, nous savons qu'en milieu rural, la notion de capital d'autochtonie (Renahy, 2010) est importante, on apprécie de travailler avec quelqu'un de connu. Nous illustrons ce point avec le récit de Retière (2003). « Réalisant mes entretiens, j'ai également très vite pris conscience que j'étais, presque malgré moi, condamné à fonctionner « par grappes » (comme l'on dit j'honorais mes visites moins vite que je n'emplissais mon carnet d'adresses), en étant incessamment recommandé et introduit de proche en proche auprès de gens et de familles dont les connivences procédaient indéniablement d'une trajectoire et d'expériences sociales, politiques, historiques assez semblables. » Si ce genre de relation n'existe assurément plus dans les centres urbains où la superficialité des relations prévaut, elle est encore très présente dans les milieux ruraux. Ainsi, l'artisan local (Foliard, 2010 ; Hoyte, 2019) sera plus « fit » avec son environnement en milieu rural que le réseaux avec des commerciaux. Cet argument trouve un écho dans le nombre de points de vente que possède les grands réseaux : Tryba et Art et fenêtres possèdent environ 300 points de ventes chacun en France, où le nombre de villes de plus de 30 000 habitants est de 270.

### **6.3 PROPOSITION D'UN MODELE EXPLORATOIRE**

L'ensemble de ces résultats, au travers l'étude du secteur de la menuiserie, et les apports de la théorie évolutionniste, nous amènent à penser le territoire et l'aptitude à la négociation comme des éléments déterminants sur ce que va être l'activité d'une EAB sur son territoire. Nous en déduisons, à ce stade de notre recherche, 3 modèles types d'entreprise artisanale du bâtiment (tableau 3) : l'entreprise de niche, l'entreprise ouvrière, et l'entreprise classique.

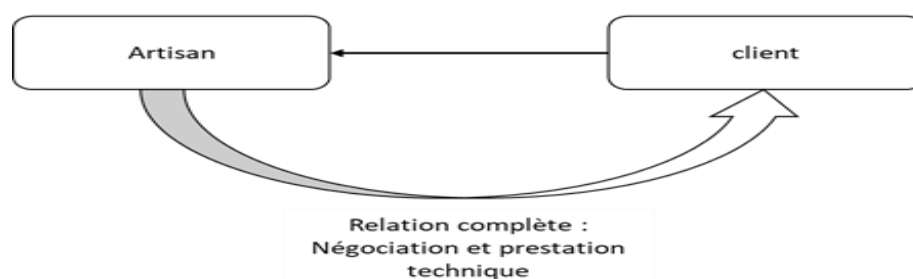
#### **Tableau 3 Interaction entre le territoire et l'aptitude à la négociation**

		<b>Territoire urbain</b>	<b>Territoire rural</b>
<b>Aptitude à la négociation</b>	+	Entreprise classique	Entreprise classique
	-	Entreprise de niche ou entreprise ouvrière	Entreprise classique

### 6.3.1 L'entreprise classique

L'entreprise classique s'adapte à tous les territoires. Elle exerce une activité artisanale sur l'ensemble de son métier, i.e elle négocie avec ses clients et fournisseurs, et assure sa prestation technique. L'aptitude positive du dirigeant à la négociation fait qu'il est apte à résister à la concurrence des réseaux et des entreprises commerciales sur un territoire urbain. Sur le territoire rural, où les réseaux sont moins présents, l'aptitude à la négociation, positive ou négative, est moins déterminante. En effet, un artisan en territoire rural subira moins de concurrence ; s'il est mauvais négociateur, il aura potentiellement de moins bons résultats financiers, mais il peut survivre. Il est intéressant de constater que dans ce cas précis, le territoire va influencer l'aptitude à la négociation des EAB : même mauvais négociateur, l'artisan pourra avoir une activité classique, car le territoire rural sera plus favorable (moins de concurrents, capital d'autochtonie, capital social, carrying capacity faible)

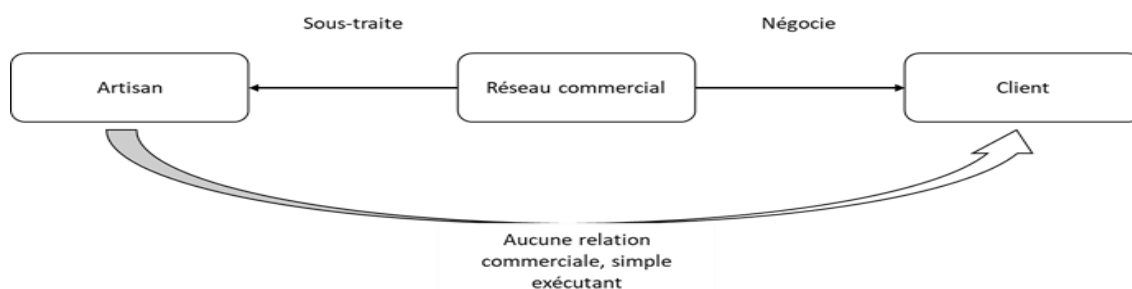
**Figure 2 L'entreprise artisanale classique**



### 6.3.2 L'entreprise ouvrière

L'entreprise ouvrière est celle qui n'assure que la partie technique d'une prestation négociée par une entreprise commerciale. Elle est sous-traitante. Sur un territoire urbain, avec une mauvaise aptitude à la négociation, l'entreprise n'aura d'autres solutions que de « louer » sa compétence technique à une autre entité capable, elle, de négocier avec les clients et de résister à la concurrence. Dès lors, la fonction négociation n'est plus présente, elle est confiée à un intermédiaire. L'artisan perd une grande partie de son autonomie, ce qui peut potentiellement entrer en conflit avec les aspirations initiales qui l'ont conduit à créer son entreprise.

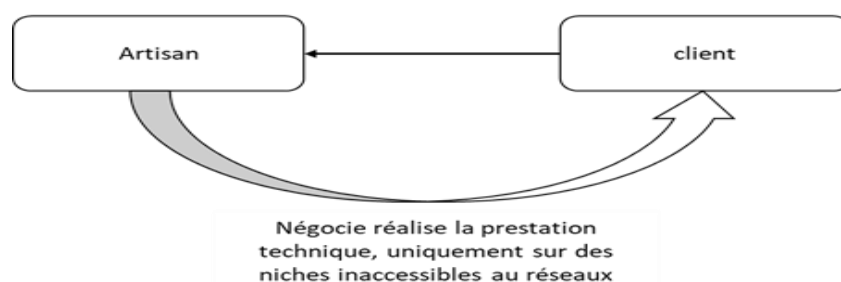
**Figure 3 L'entreprise artisanale ouvrière**



### 6.3.3 L'entreprise de niche

Sur un territoire urbain, et avec une aptitude à la négociation négative, l'EAB pourra trouver une autre voie que celle de la sous-traitance : la spécialisation, par la capacité à réaliser des chantiers dont personne ne veut, ou par un très haut niveau de spécificité (la fabrication de pièces uniques, par exemple). En effet, les réseaux ont une force de frappe importante, mais dès que la demande requiert de la finesse ou de l'adaptabilité, il peut y avoir une incapacité à échapper à des règles strictes. L'artisan pourra alors, même sur un territoire urbain avec une mauvaise aptitude à la négociation, conclure ses propres affaires, puisque la concurrence ne sera pas en mesure de répondre. A ce titre, le témoignage de R. de la CAPEB illustre parfaitement ce modèle : « on va trouver des opérateurs qui vont être capables de fabriquer à la chaîne des escaliers par exemple. Mais le mouton à 5 pattes, celui qui fait de l'atelier va avoir plutôt intérêt à aller le chercher ».

**Figure 4 l'entreprise artisanale de niche**



## CONCLUSION

Cette communication est un travail de début de thèse. Nous y proposons des pistes de réflexion sur les entreprises artisanales du bâtiment, jusque-là méconnues par la recherche en sciences de gestion. Les données que nous mettons en évidence (poids du secteur dans l'économie, faible taux de marge, nombreuses défaillances...) confirme l'importance du sujet.



Notre première approche par la théorie évolutionniste est pertinente pour deux raisons : la première est que les artisans du bâtiment ont peu changé depuis plusieurs décennies, alors que l'environnement a connu des révolutions majeures. La seconde est que, dans certains métiers - la menuiserie et l'installation de chauffage entre autres - une partie des populations a changé de rôles, et d'autres formes d'organisations sont apparues au sein de la communauté. Le territoire nous semble être au cœur de ces problématiques, par les acteurs et les ressources qui le compose. La différence entre le territoire rural et le territoire urbain a un impact sur la répartition des différentes formes d'organisations dans le secteur de la menuiserie : rural, il favorise l'artisan ; urbain, il favorise les réseaux. Cette répartition peut être modifiée par une aptitude à la négociation positive ou négative des artisans.

La principale contribution théorique de cette étude exploratoire est la proposition que nous faisons sur la transmission de l'aptitude à la négociation entre les entreprises artisanales du bâtiment par le biais de la rétention et de la sélection, concepts issus de la théorie évolutionniste. Le patron transmet cette aptitude à l'apprenti, qui à son tour, créera une entreprise.

Nous apportons également une contribution empirique, basée sur notre analyse du territoire croisée avec l'aptitude à la négociation, qui met en évidence 3 types d'EAB : l'entreprise classique, l'entreprise ouvrière, et l'entreprise de niche. Cette analyse représente un apport managérial important. En effet, le nombre de défaillances dans le secteur du bâtiment est particulièrement élevé, depuis plusieurs années, et ce malgré une forte demande. L'artisanat du bâtiment reste à ce jour composé d'ouvriers qui suivent le parcours classique apprentissage-salariat-artisanat. Lors de leur installation, sont-ils conscients des choix stratégiques qui s'offriront à eux ? Si l'artisan s'installe en milieu urbain, et qu'il ne sait pas négocier (ou mal...), il devra, pour survivre, s'orienter vers le modèle ouvrier. Est-ce ce qu'il le souhaite ? Si ce n'est pas le cas, alors son projet sera revu, ou annulé, ou il pourra par exemple suivre une formation préalable.

Cette étude n'est évidemment pas exempte de limites, notamment du fait de son caractère exploratoire et de la faible quantité de données recueillies, qui devra être renforcée pour perfectionner et affiner ces premiers résultats.

Les perspectives découlant de cette étude sont importantes, tant les enjeux sociétaux et managériaux sont colossaux. Sur l'entrepreneuriat dans le bâtiment, par exemple, car, même si nous pensons que les EAB ne sont pas majoritairement des entrepreneurs, il existe bel et bien des entrepreneurs dans ce secteur. Sur le fonctionnement des EAB, et tout ce qui a trait aux

sciences de gestion, tout est à faire. Nous tâcherons d'y contribuer et émettons le souhait d'échanger avec d'autres chercheurs qui s'empareront de ces questions.

## RÉFÉRENCES

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Prentice-Hall.
- Aldrich, H E, & Pfeffer, J. (1976), *Environments of Organizations*. *Annual Review of Sociology*, 2 : 1, 79-105.
- Aldrich, Howard E. (1999), *Organizations evolving* (First published). SAGE Publications.
- Aldrich, Howard E., & Wiedenmayer, G. (1993). Chapter 4 From Traits to Rates : An Ecological Perspective on Organizational Foundings. In J. A. Katz & A. C. Corbet (Éd.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 21, p. 61-97). Emerald Publishing Limited.
- Asselineau, A., Albert-Cromarias, A., & Ditter, J.-G. (2014), *L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise*. *Entreprendre & Innover*, 23 :4, 59-70
- Asselineau, A., & Cromarias, A. (2010), *Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?* *Management & Avenir*, 36 : 6, 152-167.
- Audebert-lasrochas, P. (2006). *Artisanat et négociation*. *Marché et organisations*, 1 : 1, 153-162
- Audretsch, D. (2006), *L'émergence de l'économie entrepreneuriale*. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 45 : 1, 43-70
- Audretsch, D. B. (2002), *The Dynamic Role of Small Firms : Evidence from the U.S*. *Small Business Economics*, 18 : 1/3, 13-40.
- Barth, I., & Bobot, L. (2011), *Penser la négociation commerciale aujourd'hui*. *Négociations*, 15 : 1, 5-9
- Birch, D. G. (1987), *Job creation in America : How our smallest companies put the most people to work*. Free Press ; Collier Macmillan.
- Boutillier, S. (2016), *Numéro spécial sur les typologies d'entrepreneurs*. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15 : 3-4, 7-13
- Cantillon, R. (1757, réédité par l'INED en 1997), *Essai sur la nature du commerce en général*.
- Calmé, I., & Polge, M. (2017), *Artisanat-Université : Quand deux mondes se rencontrent. Création d'une méthodologie de co-construction d'outils d'aide à la décision*. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 30 : 1, 19-26
- Charreire Petit, S., & durieux, F. (2008), in R.Thiétard, *Méthodes de recherche en management*. Dunod. Paris, 59-85.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983), The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 : 2, 147-160
- Filion, L. J. (2000), Six types de propriétaires dirigeants de PME. 9 : 1, 5-16.
- Foliard, S. (2010, octobre 27), La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité. CIFEPME 2010 BORDEAUX.
- Forgues, B. (2017), VI. Howard E. Aldrich – Évolution, variation, entrepreneuriat. In S. Charreire Petit & I. Huault (Éd.), *Les grands auteurs en management* (3e édition, p. 88-96). Éditions EMS management & société.
- Garvin, D. A. (1983), Spin-offs and the New Firm Formation Process. *California Management Review*, 25 : 2, 3-20.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977), The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82 : 5, 929-964.
- Hoyte, C. (2019), Artisan entrepreneurship : A question of personality structure? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25 : 4, 615-632.
- Jaouen, A., & Lasch, F. (2015), A new typology of micro-firm owner-managers. *International Small Business Journal : Researching Entrepreneurship*, 33 : 4, 397-421.
- Johannisson, B. (1983), Swedish Evidence for the Potential of Local Entrepreneurship in Regional Development. *European Small Business Journal*, 1 : 2, 11-24.
- Johannisson, B. (1986), Network Strategies : Management Technology for Entrepreneurship and Change. *International Small Business Journal : Researching Entrepreneurship*, 5 : 1, 19-30.
- Jourdain, A. (2012), Réconcilier l'art et l'artisanat : Une étude de l'artisanat d'art. *Sociologie de l'Art*, OPuS 21 : 3, 19-42
- Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1990), *La Petite entreprise : Principes d'économie et de gestion*. Éditions G. Vermette ; Librairie Vuibert.
- Marchesnay, M. (2003), La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, no 144 : 3, 107-118.
- Mauroux, A. (2014). Le crédit d'impôt dédié au développement durable : Une évaluation économétrique. *Économie & prévision*, n° 204-205 : 1, 89-117
- Mazaud, C. (2012), Artisan, de l'homme de métier au gestionnaire ? *Travail et emploi*, 130, 9-20.
- Mazaud, C. (2013), *L'artisanat français : Entre métier et entreprise*. PUR.
- Mazaud, C. (2015), Trajectoires d'artisans d'hier et d'aujourd'hui. *Marché et organisations*, 24 : 3, 55-77

- Pekar Lempereur, A., & Colson, A. (2010), *Méthode de négociation on ne naît pas bon négociateur, on le devient*. Dunod.
- Picard, C. (2006), La représentation identitaire de la TPE artisanale. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19 : 3-4, 13-49
- Pret, T., & Cogan, A. (2019), Artisan entrepreneurship : A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25 : 4, 592-614.
- Renahy, N. (2010). Classes populaires et capital d'autochtonie. *Genèse et usages d'une notion. Regards Sociologiques* 40, 9-26
- Rieutort, L. (2012). Du rural aux nouvelles ruralités. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 59, 43-52.
- Romanelli, E. (1989), *Environments and Strategies of Organization Start-Up : Effects on Early Survival*. *Administrative Science Quarterly*, 34 : 3, 369-387
- Sennett, R. (2008), *The craftsman*. Yale University Press.
- Serres, O. D. (1605), Édition no 21 – 1804/1805, Paris, de l'imprimerie de Madame Huzard, d'après l'édition 1603). *Theatre d'agriculture et mesnage des champs, d'olivier de serres*.
- 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).
- Torrès, O., & Messeghem, K. (2015). Introduction. *Entrepreneuriat et PME : De la connaissance à la reconnaissance d'une discipline*. In K. Messeghem & O. Torrès (Dir), *Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME*, EMS Editions, 5-26
- Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). *Paradigmes et entrepreneuriat*. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4 : 1, 33-52
- Zarca, B. (1979). *Artisanat et trajectoires sociales*. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 29 : 1, 3-26.
- Zarca, B. (1988). *Identité de métier et identité artisanale*. *Revue Française de Sociologie*, 29 : 2, 247-273
- Zarca, B. (1993). *L'artisanat. La plus populaire des classes moyennes ? Vingtième Siècle*. *Revue d'histoire*, 37, 55.