

Artisan, de l'homme de métier au gestionnaire ?

Caroline Mazaud (*)

La division du travail idéaltypique dans l'artisanat est une division du travail par classe d'âge impliquant l'exercice commun du métier et la maîtrise de l'ensemble du procès de fabrication par les travailleurs de l'atelier, qu'ils soient ouvriers ou patrons. Ceux-ci suivent un même cheminement socioprofessionnel : passant par une norme identique d'acquisition des savoirs, ils adhèrent à un même modèle de réussite sociale par l'installation. Ils sont alors unis par une sorte de miroir identificatoire, socle des régulations de l'artisanat. La réalité aujourd'hui observée s'éloigne de ce modèle de métier. Depuis les années 1980, le contexte législatif et institutionnel s'est en effet transformé, élargissant les frontières de l'entreprise artisanale et réduisant les freins à l'installation. Ainsi, la division du travail artisanal tend à se redéfinir. Comparant « entrants » et « sortants » de l'artisanat, nous avons pu observer une tendance à la séparation entre les activités de production et de gestion, ce qui diminue de fait, la pratique commune du métier entre salariés et patrons de l'artisanat. Le recrutement des artisans s'ouvre aussi, entraînant la coexistence de cursus socioprofessionnels variés. Finalement, l'artisanat qui constituait une filière de promotion ouvrière est aujourd'hui également un filet de sécurité pour des reconvertis issus des classes moyennes.

«L'artisanat, première entreprise de France» répète à l'envie le Fonds national de promotion et de communication de l'artisanat (FNPCA)⁽¹⁾ dans l'ensemble des médias. Sa politique active de valorisation de l'artisanat en direction du grand public rejoint les préoccupations des pouvoirs publics qui cherchent à réduire le taux de chômage par la création d'entreprises et par l'encouragement à l'embauche de salariés supplémentaires. Ces principes se traduisent ainsi par une série de mesures dont le but est de faciliter les démarches administratives pour accéder à l'indépendance et d'alléger (voire d'exonérer) de charges sociales les employeurs. Malgré la spécificité française attachée à l'histoire et au cadre législatif national, cette politique active concerne tous les pays de l'Union européenne depuis les années 1980. Elle a été entérinée en 2000, à Lisbonne, par les dirigeants de l'Union européenne traçant le cadre du développement futur de l'Union. Une telle politique s'explique d'abord par la crise économique : alors que la croissance ralentit, le chômage se résorbe difficilement. La grande industrie est également en crise, ce qui incite les gouvernements à se pencher sur le potentiel des petites entreprises (BOUTILLIER, 2007). L'artisanat est ainsi saisi comme levier pour l'emploi. De

fait, en 2007 on comptait 920 000 entreprises artisanales⁽²⁾ en France, ce qui représentait environ un tiers des entreprises françaises⁽³⁾. En 2004, au moment où j'ai débuté cette enquête, près de 40 % des entreprises artisanales étaient dirigées par un artisan âgé de plus de cinquante ans. Ce tournant démographique constitue donc une aubaine en étant susceptible d'offrir une place à ceux qui n'en trouvent pas sur le marché de l'emploi. Et si ce secteur employait 2,5 millions de personnes, près de la moitié des entreprises artisanales ne comptaient aucun salarié et représentaient donc un réservoir potentiel d'embauches conséquent.

Ainsi, la loi Raffarin du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat affiche comme ambition, dès son premier article, que ces deux secteurs «doivent participer au développement de l'emploi»⁽⁴⁾. Cette loi fait ainsi «sauter» un certain nombre de barrières à l'entrée

(*) Centre nantais de sociologie; Caroline.mazaud@univ-nantes.fr

(1) Créé en 1997, le FNPCA est un établissement public placé à l'origine sous la tutelle du secrétariat d'État aux PME, au Commerce et à l'Artisanat. Alimenté par une contribution obligatoire payée par les artisans, il est animé à la fois par les chambres de métiers et de l'artisanat, des organisations professionnelles mais aussi par l'État.

(2) L'entreprise artisanale est entendue ici dans son acception juridique. Est donc considérée comme artisanale toute entreprise de moins de dix salariés (au moment de son immatriculation au Répertoire informatique des métiers [RIM]), qui exerce à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services relevant de l'artisanat, la liste des activités étant fixée par décret. Par extension, l'artisan sera ici synonyme de dirigeant d'une entreprise artisanale.

(3) Sources : Répertoire informatique des métiers au 1^{er} janvier de l'année. Données disponibles sur le site de l'Union professionnelle artisanale (<http://www.upa.fr/artisanat-enchiffres/entreprises-artisanales.html>)

(4) Loi 96-603 du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat, article 1^{er}, a/, *JORF*, 6 juillet 1996, p. 10 199.

et permet au plus grand nombre de s'installer à son compte. Si, pour protéger les consommateurs, elle étend l'obligation d'acquérir une qualification pour certains métiers artisanaux, la loi permet dans le même temps au dirigeant de s'y soustraire, si au moins un salarié, présent en permanence dans l'entreprise, en dispose à la place de son patron. Autrement dit, tout candidat à l'installation peut aujourd'hui diriger une entreprise artisanale sans qualification de métier s'il emploie, au minimum, un salarié détenteur de ce savoir-faire spécifique. À cela s'ajoute le seuil légal de salariés que la règle juridique permet de contourner. Depuis 1995, le «droit de suite» autorise en effet, sous certaines conditions, un dirigeant d'entreprise artisanale à rester immatriculé au Répertoire informatique des métiers (RIM) au-delà de dix salariés⁽⁵⁾, de sorte que peuvent être officiellement considérées comme artisanales, non seulement des très petites entreprises (TPE), mais également des entreprises employant cinquante, cent et même davantage de salariés.

Si la législation a annulé les deux principaux critères définissant l'entreprise artisanale que sont la qualification professionnelle du dirigeant et le nombre de salariés susceptibles d'être employés, et si elle s'est accompagnée d'une politique de soutien à la création et au développement des PME⁽⁶⁾, nous pouvons raisonnablement nous demander si le profil des artisans a changé. Le processus d'ouverture du groupe des artisans a-t-il conduit à l'arrivée de nouveaux dirigeants? Comment se caractérise aujourd'hui l'organisation du travail au sein des ateliers? Il ne s'agit pas de penser, dans une démarche strictement déterministe, que le changement législatif aurait induit la transformation du groupe et de ses pratiques, mais plutôt d'observer la réalité des évolutions à l'œuvre pour saisir si (et comment) le cadre législatif fait (ou non) écho à un contexte socio-économique singulier. Pour répondre à ces questions, je propose de nous référer principalement, dans un premier temps, au modèle idéaltypique de l'artisanat mis en avant par Bernard ZARCA (1986), qui a mené de fait la recherche sociologique la plus complète sur le groupe des artisans dans les années 1970-1980. Seuls quelques métiers ont fait l'objet d'enquêtes, mais aucun travail d'envergure sur le groupe pris dans son ensemble, tous métiers confondus, n'a été réalisé depuis trente ans en sociologie. D'autres disciplines se sont cependant penchées sur les petits indépendants. On retiendra ainsi, parmi les travaux d'historiens,

ceux de Claire ZALC (2010), qui portent particulièrement sur les petits commerçants étrangers, et ceux de Cédric PERRIN (2007) qui étudient l'histoire économique des artisans. S'ils apportent un éclairage sur le groupe des petits indépendants, leurs investigations ne se prolongent cependant pas au-delà des années 1970, moment où la sociologie a cessé de prendre ce groupe pour objet. Ce sont surtout les sciences de gestion qui s'emparent aujourd'hui de l'artisanat dans son ensemble, c'est-à-dire sans porter leur attention sur des métiers en particulier. L'intérêt grandissant de cette discipline pour les TPE fait écho au contexte économique et démographique, qui pousse les sciences de gestion à examiner les réponses pratiques à l'accompagnement et à la «modernisation» des entreprises. Les thématiques privilégiées sont le rapport à l'innovation, les stratégies de ressources humaines (RH) ou le «repreneuriat». C'est alors moins l'artisan qui intéresse les chercheurs que l'entreprise artisanale. L'origine sociale, et plus largement, la trajectoire socioprofessionnelle et familiale des dirigeants sont le plus souvent ignorées, au point qu'il devient parfois impossible de comprendre le mode d'accès au statut d'artisan ou certains choix relevant de la gestion de l'entreprise. La démarche sociologique adoptée ici (voir encadré) va, au contraire, considérer les trajectoires de mobilité des artisans et la culture dont ils sont porteurs. Sans négliger les apports de certains travaux de gestion, notamment la synthèse éclairante de Katia RICHOMME (2000), la référence au modèle idéaltypique construit par ZARCA nous semble la plus pertinente pour saisir, sociologiquement, l'évolution de la culture de métier et les transformations éventuelles du groupe social des artisans. De ce modèle idéaltypique, nous retiendrons deux points essentiels définissant «l'essence» artisanale : sa division du travail spécifique et le cursus social singulier de ses membres. Ce point de départ nous permettra, dans une deuxième partie, de mettre en perspective la réalité aujourd'hui observée et les transformations qui se sont opérées depuis une trentaine d'années.

(5) Décret 95-1287 du 14 décembre 1995.

(6) Nous pourrions citer toutes les lois visant à réduire les formalités administratives de création d'entreprise comme la loi Madelin de 1994 qui permet notamment au candidat à l'installation de déposer un dossier unique. Plus près de nous, les lois Dutreil de 2003 et de 2005 en faveur des PME proposent des mesures ciblées qui, dans la perspective d'un développement de l'emploi, vont dans le même sens d'une facilitation de la création/reprise d'entreprises.

Encadré Méthodologie

Cette contribution s'appuie sur une vaste recherche menée sur les transformations de l'artisanat depuis une trentaine d'années (MAZAUD, 2009). Afin de saisir les changements dans le recrutement des artisans, dans leurs pratiques et leurs représentations, j'ai recueilli les trajectoires socioprofessionnelles de deux populations correspondant globalement à ceux qui sortent du groupe après y être restés dans la durée et avoir contribué à « faire l'artisanat » et ceux qui entrent durablement dans le groupe. J'ai ainsi fait le choix d'exclure les nouveaux installés qui quittent le statut rapidement après l'avoir adopté. Pour cela, mon échantillonnage répond à un protocole précis : j'ai procédé à une extraction du Répertoire informatique des métiers (RIM), dans lequel j'ai sélectionné une population de « sortants », âgés de cinquante ans et plus, et une population d'« entrants », immatriculés au RIM depuis trois à cinq ans⁽¹⁾ dans cinq communes de Loire-Atlantique choisies pour la variété de situations qu'elles offraient (en termes démographiques mais également selon les secteurs d'activité). Privilégiant l'échelle locale, je suis allée à la rencontre de ces artisans et j'ai conduit des entretiens avec tous ceux qui acceptaient de me rencontrer⁽²⁾. Sans préjuger d'un strict remplacement des premiers par les seconds, j'ai établi ces comparaisons pour donner un aperçu des grandes tendances qui traversent l'artisanat à ce moment clé qui voit les *baby-boomers* partir en retraite (ils correspondent globalement à la génération d'artisans installés dans les années 1970 interrogés par Zarca). Les entretiens présentés ici n'ont pas la prétention d'être statistiquement représentatifs des artisans mais ont l'ambition de mettre en lumière la diversité de ce groupe en mutation.

Ainsi, les quatre cas sur lesquels repose la démonstration correspondent à quatre dirigeants dont les trajectoires éclairent de façon exemplaire l'hétérogénéité des modes d'accès au statut d'artisan, tel qu'il est juridiquement défini : Antoine Bernard⁽³⁾ est le directeur général de la société Flexi-rapid', installée dans l'agglomération nantaise et employant près de trois cents salariés. Guy Martin, marbrier de métier par ailleurs formé à la comptabilité et aux sciences économiques, a pour sa part repris une entreprise de marbrerie et pompes funèbres située dans une petite commune rurale au nord du département. Cette société appartient à un groupe, lui-même membre d'une *holding*. Sophie Marchand est une jeune esthéticienne qui, après deux années à l'université, a appris son métier par correspondance puis en alternance avant de s'installer à son compte dans sa commune natale, ville moyenne du département. Enfin, Bernard Boutet, ex-banquier reconverti en boulanger, s'est installé dans cette même commune, après avoir racheté une boulangerie de dix-huit salariés.

Réalisé entre 2005 et 2007, le travail de terrain est antérieur à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 qui a instauré le statut d'auto-entrepreneur. Si ma recherche ne peut tenir compte des conséquences de ce nouveau statut, dont on sait par ailleurs qu'il a fortement transformé l'accès à l'indépendance⁽⁴⁾, nous pouvons indiquer que cette loi s'inscrit dans la politique précédemment décrite dont le but est de réduire le chômage par l'auto-emploi en allégeant les formalités de création d'entreprise et en simplifiant le mode de calcul et de paiement des cotisations sociales et de l'impôt sur le revenu. Il semblerait que cette loi aille dans le sens d'une ouverture du groupe à des reconvertis extérieurs au secteur, et qu'elle accélère le rythme de radiation des entreprises dont le projet s'avère non viable (BARRUEL *et al.*, 2012).

(1) Comme il existe un *turn-over* important chez les artisans, le seuil minimum de trois ans permet de garantir une certaine « stabilité » ; on considère en effet que les trois premières années d'existence sont les plus fragiles, notamment pour des questions de gestion financière : puisqu'on ne connaît pas les bénéfices réels les premières années, le montant des cotisations sociales est forfaitaire ; il y a ensuite une régularisation la deuxième, puis la troisième année, souvent fatale à la petite entreprise.

(2) N = 89.

(3) Afin de conserver l'anonymat des enquêtés, tous les noms propres ont été modifiés.

(4) Ce statut concerne 46 % des créations d'entreprises artisanales de Loire-Atlantique pour l'année 2011. Précisons que l'auto-entrepreneur exerçant une activité artisanale à titre principal a l'obligation, depuis le 1^{er} avril 2010, de s'immatriculer au Répertoire des métiers.

L'idéaltype artisanal

L'organisation du travail artisanal

Une division du travail par classe d'âge

S'appuyant sur l'idéaltype de l'artisanat dessiné par Max WEBER (1865), ZARCA (1986, p. 8) propose un modèle permettant de saisir « la signification culturelle », « l'esprit » de l'artisanat. Ainsi, une de ses caractéristiques essentielles repose sur la division du travail. La division sociale du travail artisanal idéaltypique est définie comme une division

en quatre âges successifs. Le premier âge, qui correspond à la socialisation primaire, est celui de « la production des dispositions premières ». Il témoigne du rôle déterminant de l'*ethos* de classe dans le recrutement des membres de l'artisanat, « où le rapport de domination-dépendance parent/enfant est homologue au rapport de domination-dépendance maître/apprenti ». « L'âge de l'apprentissage » est ensuite le temps de l'acquisition de la qualification professionnelle et du renforcement des dispositions acquises antérieurement. Le savoir-faire s'enrichit au cours du troisième âge, temps du cumul des expériences en tant qu'ouvrier qualifié. Durant cet « âge du compagnon » (il faut entendre

«salarié de l'artisanat»), le savoir-faire professionnel s'accroît et permet au travailleur d'exercer finalement son métier de manière autonome. Le statut d'«artisan» constitue le dernier âge. Désormais installé à son compte, c'est-à-dire, propriétaire d'une unité de production, l'artisan contribue, à son tour, à la transmission du métier en formant des apprentis et décide éventuellement d'embaucher quelques salariés supplémentaires pour travailler à ses côtés. La division du travail au sein des ateliers artisanaux respecte ainsi l'organisation des hommes de métier par groupes d'âge.

Un exercice commun du métier

Dans le modèle proposé par ZARCA, il n'y a pas de division technique du travail séparant ouvrier qualifié et artisan. Ceux-ci exercent leur métier ensemble. Le salarié n'est en effet pas le seul exécutant; l'employeur est lui-même un travailleur qualifié de métier et, en ce sens, participe effectivement au travail de production au sein de l'atelier artisanal. Il n'est donc pas un chef gérant son entreprise et déléguant à ses salariés l'ensemble des tâches productives.

Le partage d'un même métier, exercé simultanément, qui participe à caractériser l'idéaltype artisanal de la division du travail, éclaire, au-delà de l'aspect technique, les relations entretenues entre eux par les membres de l'artisanat. S'appuyant sur des matériaux empiriques, ZARCA a ainsi distingué quelques indicateurs pertinents, révélateurs de cette singularité des rapports, comme le tutoiement entre ouvriers et patrons de l'artisanat ou encore la fréquence des verres partagés, en fin de journée. Tout ceci contribue à la création et au maintien de ce qu'il appelle une «complicité de métier» entre les membres de l'artisanat qui partagent une pratique professionnelle identique et adhèrent aux mêmes normes d'excellence professionnelle.

Une maîtrise de l'ensemble du procès de fabrication

«À l'intérieur d'une même unité de production, la division du travail fondée sur le métier est telle que chaque travailleur n'a pas la charge d'une des opérations nécessaires à la confection de l'ouvrage qui lui est confié, mais de l'ensemble de ces opérations», explique ZARCA (1986, p. 12), poursuivant sa description de la division du travail artisanal idéal-typique. Ainsi, ouvriers et patrons de l'artisanat, sans distinction de statuts, maîtrisent l'ensemble du procès de fabrication, sans spécialisation de tâches. Il s'agit là d'une caractéristique majeure de l'artisanat qui le distingue de l'industrie. Le travail industriel est plus hiérarchique, le patron n'exerce pas d'activité d'exécution et les ouvriers sont en charge d'une tâche partielle sans maîtriser l'ensemble du procès de fabrication. Dans une telle configuration, et contrairement à ce qui se passe au sein des

ateliers artisanaux, aucune «complicité de métier» ne peut s'établir entre les membres de l'industrie tous statuts confondus.

Un cursus socioprofessionnel singulier

Parce que le patron est un ancien salarié du métier et, le salarié, un patron potentiel, l'artisanat forme, selon ZARCA (1986, pp. 14-15), «une structure ordonnée de positions que chaque agent a occupées, occupe, ou occupera avec une probabilité objective suffisamment forte pour que ses espérances aient un effet significatif sur la définition même de sa position présente». Autrement dit, la similarité des cheminements socioprofessionnels des membres de l'artisanat a des conséquences sur la manière dont ces hommes de métier se projettent aux différents âges et positions occupé(e)s successivement, tendant vers le statut d'artisan.

Une norme identique d'acquisition des savoirs

La norme d'acquisition des savoirs prend généralement la forme d'une formation en alternance entre un centre de formation des apprentis (CFA) et un maître d'apprentissage en entreprise. Elle aboutit à l'obtention d'une qualification de métier, un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) dans la majorité des cas. L'homme de métier développe ensuite son savoir-faire, au fil du temps, à travers ses différentes expériences professionnelles en tant qu'ouvrier qualifié, pour parvenir, à terme, à exercer son métier de façon autonome.

Sur le modèle de formation issu du compagnonnage, base de la norme d'acquisition des savoirs de métier, il cumule des connaissances et tours de main qu'il ne peut recueillir qu'en changeant régulièrement d'entreprises. Plus qu'une simple instruction véhiculant gestes et savoirs professionnels, le compagnonnage, socle historique de l'organisation des ouvriers de métier, forme également l'homme en lui transmettant le sens du devoir et des valeurs morales telles que l'honnêteté, la fidélité à soi-même et à ses engagements, la rigueur, le respect, etc. (GUÉDEZ, 1994).

L'idéal d'installation et le projet de mobilité sociale

Tel que décrit par ZARCA, l'idéal socioprofessionnel des salariés de l'artisanat réside dans le projet de s'installer à leur compte. Comme l'ascension professionnelle, et par là même sociale, n'est permise que par l'indépendance, le projet de mobilité de l'ouvrier de l'artisanat diverge de celui de l'ouvrier de l'industrie. Alors que ce dernier tente une ascension par le poste au sein d'une même entreprise, l'ouvrier de l'artisanat, comme nous l'avons déjà écrit précédemment, multiplie les expériences professionnelles en allant «de patron en patron». Ces expériences servent non seulement à enrichir son savoir-faire de métier mais lui permettent également de s'assurer

une reconnaissance par le nécessaire tissage d'un réseau professionnel qui pourra l'informer, l'encourager parfois dans le projet de mise à son compte et l'aider souvent matériellement dans son installation. Ce désir d'indépendance induit donc l'adhésion à un même modèle de réussite sociale de la part de l'ensemble des membres de l'artisanat.

Le miroir identificateur, socle de la régulation de l'artisanat

Une sorte de miroir identificateur 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. Mesurant l'écart entre cet idéal et la réalité vécue, ZARCA précise, dans les années 1980, que même si la probabilité d'installation d'un salarié qualifié de l'artisanat est plus faible que celle de conserver son statut, ce cheminement a valeur de norme de comportement car l'idéal socioprofessionnel des hommes de métier demeure encore de s'installer à son compte. Et, bien que les conditions de travail soient moins bonnes dans l'artisanat que dans l'industrie (salaires plus faibles, heures supplémentaires souvent ni payées, ni récupérées), elles ne sont pas fondamentalement contestées. Le sociologue imagine ainsi le discours tenu par l'ouvrier-type de l'artisanat : « Je suis présentement exploité. Je vois bien quel bénéfice le patron tire de mon travail. Mais quand je serai (si j'étais) patron j'en ferai(s) autant avec mes ouvriers. Je n'ai rien à reprocher à mon patron puisque pour réussir il faut bien faire ce qu'il fait avec moi et que je ferai avec d'autres. Et ces autres pourront le faire également avec d'autres encore... » (ZARCA, 1982, p. 215).

Le miroir identificateur n'enlève évidemment en rien la réalité du rapport de subordination, mais permet de saisir la relation ouvrier/patron de l'artisanat dans sa complexité. ZARCA (1986, p. 20) l'indique d'ailleurs clairement : cela « n'exclut pas le partage inégal des fruits du travail entre artisans et compagnons, dont les moyens d'existence diffèrent comme diffèrent leurs âges. Mais un équilibrage des échanges s'opère à l'échelle des générations. Chacun accepte de payer le prix pour devenir à son tour indépendant. Au surplus, ce partage inégal est complété par des arrangements que facilite l'absence de comptabilité des temps et, plus généralement, de tout calcul économique explicite ». C'est donc bien cet idéal d'installation qui entraîne une modération des exigences salariales et cette adhésion à ce même modèle de réussite sociale qui régule les relations au sein de l'artisanat.

L'artisanat d'aujourd'hui

Qu'en est-il désormais de ce modèle idéaltypique définissant la culture artisanale et son mode de

régulation? ZARCA a lui-même montré que l'artisanat des années 1970-1980 s'écartait de cet idéal car il présentait une plus grande variété de cas réels. À cette époque, la culture de métier constituait cependant encore le socle des pratiques artisanales tandis que le cadre juridique restreignait les limites de l'entreprise artisanale en termes d'effectifs salariés. Comme nous l'avons vu, le contexte législatif s'est considérablement transformé depuis les années 1980 en élargissant les frontières de l'entreprise artisanale et en réduisant les freins à l'installation. Depuis cette période, les institutions représentant et défendant les intérêts des artisans se sont multipliées, en même temps que s'élargissaient leurs domaines de compétences : de la simple assistance technique, les chambres de métier et de l'artisanat sont ainsi passées à une politique active d'encouragement au développement économique des entreprises artisanales (BENOÎT, 2001). Les représentants de l'artisanat se sont par ailleurs engagés dans une politique de valorisation de l'artisanat en direction du grand public avec notamment l'action du FNPCA créé en 1997. Le contexte socio-économique s'est enfin considérablement transformé. Les artisans enquêtés dans les années 1970-1980 sont majoritairement entrés sur le marché du travail, voire se sont installés à leur compte, à la fin des Trente Glorieuses, période de forte croissance économique, par ailleurs globalement favorable à la mobilité sociale ascendante, comme l'a analysé Nonna MAYER (1977) pour qui le groupe des ouvriers constituait le principal vivier dans lequel étaient recrutés les petits indépendants. L'observation des pratiques et des trajectoires des artisans d'aujourd'hui nous permet-elle alors de mettre en exergue de nouvelles caractéristiques? D'autres formes de division du travail ont-elles émergé depuis une trentaine d'années? La norme du cheminement socioprofessionnel de l'artisan est-elle concurrencée par de nouveaux cursus? La génération des artisans âgés de plus de cinquante ans laisse-t-elle la place à de nouveaux profils d'artisans?

Une division du travail redéfinie

Séparation production / gestion

Les artisans consacrent désormais davantage de temps à la gestion de leur entreprise, au détriment des tâches de production. Ce fait observé par les enquêtés eux-mêmes confirme les résultats d'enquêtes produites récemment sur différents métiers artisanaux (JACQUES-JOUVENOT, TRIPIER, 2004). On sait, par ailleurs, que le temps consacré à la gestion croît au fur et à mesure qu'augmente le nombre de salariés au sein de l'entreprise. La plupart des artisans rencontrés s'accordent pour considérer qu'au-delà de dix salariés, il est difficile de maintenir une activité productive et que le temps passé au bureau à gérer l'entreprise et le relationnel avec clients et fournisseurs l'emporte alors sur le temps consacré à

l'atelier. Or, la tendance est précisément à la hausse de l'emploi artisanal et à l'augmentation du nombre moyen de salariés par établissement : les données extraites du RIM nous apprennent qu'en Loire-Atlantique, territoire sur lequel porte cette enquête, le nombre d'établissements artisanaux a progressé de 17 % entre 2000 et 2010. Sur la même période, l'emploi du secteur a augmenté de 24 %⁽⁷⁾. Autrement dit, l'effectif salarié progresse plus rapidement que le nombre d'entreprises artisanales. Il faut par ailleurs préciser que bien que le taux d'entreprises artisanales employant plus de dix salariés soit encore faible (de l'ordre de 7 % du secteur), l'effectif salarié occupé y est, lui, important. En Loire-Atlantique, en 2010, les salariés employés dans les entreprises artisanales de dix salariés et plus représentaient 46 % de l'emploi total de l'artisanat du département. Cela signifie que le « droit de suite », qui autorise une entreprise à rester immatriculée au RIM si elle dépasse le seuil de dix salariés, permet à près de la moitié de l'emploi du secteur d'appartenir officiellement à l'artisanat, ce qui n'aurait pas été le cas quinze ans auparavant.

Si nous nous penchons à présent sur les histoires individuelles des artisans, nous pouvons nous apercevoir que la part consacrée à la gestion s'amplifie au sein même des trajectoires professionnelles. Ainsi, une forte majorité d'artisans « sortants » interrogés a suivi le cheminement traditionnel, à savoir un apprentissage en alternance auquel ont succédé plusieurs expériences professionnelles en tant qu'ouvrier qualifié. Devenus artisans, ils ont ensuite développé leur entreprise en embauchant toujours davantage de personnel. Ces artisans ont finalement laissé de côté l'activité de production pour ne plus (ou quasiment plus) que se consacrer à la « gestion », au « travail de bureau », selon l'appellation utilisée par la plupart d'entre eux. Plus encore, de nouveaux installés (ou « entrants ») ne se sont jamais soumis à l'exercice productif de l'activité. Ils limitent leur travail à la gestion de l'entreprise, c'est-à-dire aux fonctions commerciale, financière et de gestion des ressources humaines et délèguent aux ouvriers qualifiés l'ensemble des tâches de production.

Diminution de la pratique commune du métier

L'augmentation du temps que le dirigeant consacre à la gestion de l'entreprise, voire sa spécialisation dans cette unique tâche, diminue, de fait, la pratique commune du métier entre ouvriers et patrons de l'artisanat. La différence de statut entre employeur et employés s'avère d'autant plus nette que la division du travail entre les membres de l'artisanat tend à se redéfinir schématiquement ainsi :

(7) La tendance est la même à l'échelle nationale : on compte ainsi, en France, plus de 100 000 entreprises créées en moins de dix ans et plus de 500 000 emplois supplémentaires sur la même période.

aux ouvriers l'exercice professionnel de production, transformation, réparation ou prestation de service – qui définit les métiers artisanaux – et, au patron, la direction générale de l'entreprise avec la gestion des tâches administratives, la comptabilité, la commercialisation des produits et des services, la prospection de nouveaux clients et la gestion des ressources humaines. Selon la taille de l'entreprise, le dirigeant peut avoir à sa charge l'ensemble de ces fonctions de gestion ou ne conserver que la définition de la stratégie globale et déléguer toutes les autres fonctions.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons par exemple mené un entretien avec le directeur général d'une entreprise employant près de trois cents salariés et relevant officiellement de l'artisanat. Flexi-rapid est une société à responsabilité limitée (SARL) créée en 1995 par trois chefs d'entreprises du pays nantais. Tous à la tête de sociétés dont l'activité nécessitait l'usage de flexibles hydrauliques, ils subissaient les contraintes engendrées par la rupture de ces flexibles et les délais importants de réparation pour ce type de panne. Ils ont donc décidé, par la création de cette entreprise, de se positionner sur un créneau bien particulier, le marché de la réparation de flexibles sur site et en urgence. Ils ont embauché un premier mécanicien dépanneur, ont fortement investi dans l'entreprise, « *et puis, la boule de neige est partie* », explique Antoine Bernard, l'actuel directeur général de Flexi-rapid. « *La caractéristique, c'est que les trois dirigeants n'ont jamais travaillé dans l'entreprise* », poursuit-il, « *moi, je suis arrivé trois ou quatre mois après* ». Dans un premier temps, les créateurs de la société ont sollicité Antoine Bernard, tout juste formé à la chambre de commerce et d'industrie, afin qu'il mène une étude sur le développement possible de cette structure en France. Il est ensuite recruté pour « *piloter le développement de l'entreprise* » à partir de ce concept novateur, cette « *niche* » : faire intervenir le mécanicien directement sur place pour qu'il prenne lui-même les mesures de la pièce à changer, la fabrique sur site et l'installe enfin dans les plus brefs délais. Le processus est ainsi rendu complètement autonome et toute l'activité est pilotée à distance à partir du siège de l'entreprise d'où sont déclenchées les interventions des techniciens répartis sur tout le territoire français et localisés en temps réel grâce à un système GPS. Antoine Bernard explique sa fonction dans l'entreprise :

« Le rôle du dirigeant évolue beaucoup selon la taille de l'entreprise. Ça, c'est le premier point... Et il évolue beaucoup en fonction de sa sensibilité : un dirigeant qui est plus de sensibilité gestion va passer plus de temps dans son bureau à regarder ses chiffres, qu'un dirigeant à tendance commerciale qui va passer plus de temps avec ses clients, qu'un dirigeant à tendance technique qui va passer son temps à vérifier que les chantiers se passent bien, qu'un dirigeant à tendance développeur qui va passer son temps à essayer d'organiser la boutique pour qu'elle se développe le plus

rapidement possible. Je suis plutôt développeur et commercial. D'accord? Donc mon rôle est principalement un rôle de pilotage du développement».

Ce fils de cadre bancaire, qui connaissait personnellement un des créateurs de Flexi-rapid', est par ailleurs à la tête de trois autres entreprises de taille plus modeste, dans des secteurs d'activité tout à fait différents. Bien entendu, il s'agit là d'un cas exceptionnel car la majorité des configurations dans les entreprises artisanales se situe dans des positions intermédiaires, entre la pratique commune et simultanée du métier entre tous les membres et la stricte séparation des tâches de production et de gestion stratégique de l'entreprise. Il n'en demeure pas moins qu'avec la multiplication de ces entreprises employant plus de dix salariés et appartenant officiellement au secteur des métiers, ouvriers et patrons de l'artisanat partagent globalement de moins en moins cette pratique commune du métier qui caractérisait leur relation.

Diminution de la maîtrise de l'ensemble du procès de fabrication

Sans pour autant devenir une norme, la spécialisation des tâches et la hiérarchisation des fonctions au sein même des ateliers artisanaux se développent, ce qui entraîne une diminution de la maîtrise de l'ensemble du procès de fabrication par les ouvriers et réduit ainsi leurs chances d'installation future.

Dans certains secteurs, les travailleurs ne sont plus formés à la connaissance d'un métier dans son ensemble, mais n'apprennent qu'une partie de celui-ci. L'exemple de la coiffure est édifiant avec sa distinction entre «techniciens», c'est-à-dire spécialistes des couleurs, balayages et permanentes, et «coiffeurs», experts en shampooings, coiffages et *brushings*. Anne-Chantal DUBERNET (2002), qui a étudié ce métier, a montré combien le mot coiffeur recouvrait des réalités différentes selon le statut de l'artisan : indépendant en nom propre ou dirigeant d'une société franchisée. Dans le deuxième cas, le métier se divise en tâches parcellisées réalisées par des «spécialistes». Signalons également le cas de la réparation automobile, métier unique il y a un siècle, aujourd'hui éclaté en spécialités : mécanique, carrosserie, entretien courant, électricité, électronique, etc. De plus, au sein même de ces spécialités, on trouve de plus en plus de procédures et matériels de réparation variés d'une marque automobile à l'autre, ce qui spécialise toujours plus le savoir-faire des travailleurs. Le développement des terminaux de cuisson en boulangerie tend, de la même façon, à spécialiser les tâches du métier puisqu'il ne s'agit plus de produire du pain, du pétrissage de la pâte à la cuisson finale mais de cuire les pâtons congelés qui sont directement livrés, c'est-à-dire de ne réaliser qu'une partie du procès de fabrication du produit.

Cependant, c'est l'introduction d'une hiérarchisation par l'embauche de chefs d'équipe qui transforme le plus l'organisation du travail artisanal. Dans les années 1980, Christine JAEGER (1982, p. 157) affirmait déjà que dans l'artisanat, «la présence d'un chef d'atelier qui répartit et surtout contrôle l'accomplissement et le rythme des opérations effectuées par les autres travailleurs, est ce qui modifie le plus radicalement le procès de travail, et par conséquent la nature de l'entreprise». C'était en particulier le cas dans ce qu'elle appelait «les petites entreprises capitalistes», entreprises artisanales employant six à neuf salariés précisément caractérisées par la présence d'un chef d'atelier ou de chantier qui contrôlait le travail des ouvriers. Au sein de ces structures, «non seulement les travaux d'exécution se séparent de ceux d'organisation et de direction, mais les tâches de la direction elles-mêmes se divisent entre la "technique" et l'"administration"», expliquait-elle (JAEGER, 1982, p. 185). Le chef d'entreprise gère ainsi le plus souvent la fonction administrative, tandis qu'un salarié, intermédiaire entre les exécutants et le dirigeant, organise et contrôle la partie technique du travail. Si nous pouvons nous accorder avec JAEGER sur un tel constat, les prévisions qu'elle élabore dans les années 1980 s'écartent de la réalité observée aujourd'hui du fait des évolutions réglementaires. En effet, selon elle, ces «petites entreprises capitalistes» seraient amenées à sortir du secteur des métiers notamment parce que leur croissance en nombre de salariés les obligerait à ne plus être inscrite au RIM. Or, nous avons vu que, depuis 1995, le «droit de suite» permet aux entreprises artisanales de rester immatriculées au RIM au-delà de dix salariés. En outre, JAEGER avance un argument d'ordre fiscal pour justifier le départ du secteur des métiers de ces «petites entreprises capitalistes». Selon elle, «les avantages fiscaux liés à l'imposition au bénéfice réel, puis à l'impôt sur les sociétés devraient inciter l'entrepreneur à transformer l'entreprise de départ en société et s'inscrire au registre du commerce» (JAEGER, 1982, p. 191). Si une entreprise individuelle qui grossit a en effet plutôt intérêt à passer en société pour payer l'impôt sur les sociétés (moins élevé que l'imposition sur le revenu), elle n'est pas pour autant exclue du RIM car l'immatriculation au RIM n'est pas, aujourd'hui, soumise à une forme juridique particulière, ce qui signifie que les entreprises artisanales ne sont pas nécessairement des entreprises individuelles : la part des sociétés parmi les entreprises artisanales est même désormais plus importante que celle des entreprises individuelles⁽⁸⁾. Par ailleurs, une entreprise peut avoir une double immatriculation au RIM et au Registre du commerce et des sociétés (RCS) : c'est le cas des entreprises artisanales exerçant une activité commerciale et des entreprises artisanales

(8) Selon les données du RIM, les entreprises individuelles représentent 48% des entreprises artisanales de Loire-Atlantique.

sous forme sociétaire. Il convient de préciser enfin que certains montages juridiques rendent plus intéressant d'un point de vue fiscal le fait de rester immatriculé au RIM, alors qu'une immatriculation au RCS suffirait pour être en règle ; c'est notamment le cas de la location-gérance. Aussi, si ces « petites entreprises capitalistes », où des chefs d'atelier contrôlent le travail productif, s'éloignent de ce qui caractérise l'artisanat, elles n'ont pas vocation à sortir expressément du secteur des métiers et participent aujourd'hui à la définition officielle de l'artisanat.

L'ouverture du recrutement

Des modes d'acquisition des savoirs différents

Outre les modifications de la division du travail dans l'artisanat, c'est le recrutement des dirigeants et leurs formations qui changent en se diversifiant. Ainsi, le niveau des diplômes préparés est globalement plus élevé, notamment parmi les qualifications professionnelles préparées en apprentissage. Bien que le niveau V (CAP et BEP) reste majoritaire au sein de la population apprentie du secteur des métiers de la Loire-Atlantique (58 % en 2010), sa part diminue puisqu'il concernait plus de huit apprentis sur dix il y a seulement quinze ans⁽⁹⁾. Au-delà de l'élévation du niveau des diplômes préparés par les apprentis, il est à noter que, plus on monte dans la hiérarchie des diplômes préparés en apprentissage, plus le nombre de spécialités est grand. Ce constat nous éloigne donc de l'homogénéité du groupe des apprentis décrite par ZARCA, comme étape socialisatrice dans le cheminement socioprofessionnel de l'homme de métier : aujourd'hui, les niveaux sont variés, les spécialités multiples et les apprentis d'origine et de formation diverses (MOREAU, 2003). Même si l'apprentissage décrit par ZARCA reste encore dominant, il se fragilise peu à peu.

Plus encore, la formation ne s'achève plus à l'issue de l'apprentissage. Les artisans se forment fréquemment tout au long de leur carrière professionnelle notamment à la gestion, la commercialisation ou au *management*. Certains hommes de métier qui ont suivi la voie classique de formation par l'apprentissage optent ainsi pour la formation continue. C'est le cas de Guy Martin, dirigeant d'une entreprise de marbrerie et pompes funèbres rencontré au cours de notre enquête. Fils d'artisans marbriers installés en Limousin, Guy Martin explique sa trajectoire par la volonté de sortir de l'artisanat, comme l'incitait à le faire son propre père. Dès son plus jeune âge, il lui a conseillé de « voir autre chose », « pour connaître son métier ». Guy Martin entre donc en apprentissage, non pas en alternance chez son père, mais chez un autre patron

et dans un CFA près de Grenoble. Cette formation initiale n'est cependant pas pensée comme une fin en soi. Il obtient son CAP de marbrier et, de retour en Limousin, il travaille un peu avec son père, et suit parallèlement des « *cours du soir* » à la société comptable de Limoges ; il y apprend la comptabilité et les sciences économiques. Après le passage obligatoire de l'armée, Guy Martin revient travailler à nouveau dans l'entreprise familiale (pendant trois ans au total), en suivant de nouveau simultanément des « *cours du soir* ». Mais son père ne souhaite pas qu'il reste : « *Il voulait que je voie autre chose* ». Le jeune marbrier entame alors différentes formations complémentaires qui lui permettent d'acquérir une connaissance générale de toutes les professions qui « encadrent la mort », en particulier celle des pompes funèbres, qui commence à intéresser quelques marbriers dont l'activité de taille de pierre est concurrencée par les granits importés de l'étranger, et la thanatopraxie⁽¹⁰⁾ à laquelle il se forme en Angleterre. Il se met à pratiquer cette dernière activité en exercice libéral et l'enseigne au sein d'une école. Guy Martin entre alors dans un groupe de pompes funèbres (constitué de huit agences réparties sur deux départements), lui-même membre d'une *holding* (une société anonyme [SA] qui réunit 700 points de vente sur toute la France). Au sein de ce groupe, Guy Martin rachète une importante entreprise familiale de pompes funèbres de Loire-Atlantique qu'il transforme en SARL. Grâce à cette société, il s'empare des parts de marché de petites marbreries, qu'il rachète progressivement. L'encastrement de ces sociétés laisse néanmoins chacune des structures juridiquement indépendantes. Chaque marbrerie continue en effet, au regard du petit nombre de ses salariés initiaux, d'être immatriculée au RIM. Le rôle de Guy Martin au sein du groupe, et particulièrement à la tête de la SARL, grâce à ses multiples compétences et sa connaissance du secteur (et non plus seulement sa pratique du métier), est d'assurer la relève entre les cédants et de jeunes entrants chargés de prendre des responsabilités dans les différentes agences du groupe que sont devenues les entreprises indépendantes rachetées. Sa fonction consiste aussi à encadrer cette équipe et à lui transmettre les stratégies commerciales qu'il a acquises : racheter des petites marbreries en identifiant au préalable les zones rentables où implanter les agences du groupe. Il incite donc les jeunes du groupe à travailler sur les tables de mortalité (« *Il faut aller dans les communes où la population est vieillissante* »), à observer la présence ou non de maisons de retraite et de politiques de maintien des personnes âgées au domicile. Guy Martin leur apprend aussi à se rapprocher des hôpitaux et des ambulances qui disposent, selon son expression, « *de la matière première* » :

(9) Source : chambre de métiers et de l'artisanat des Pays de la Loire au 1^{er} janvier 1995 et 2010.

(10) Soins de conservation des morts.

«Excusez-moi de parler comme ça... mais qui a la matière première?... C'est l'ambulancier. Il le transporte en taxi au départ, il le transporte en malade allongé. Et, s'il dit qu'il fait pompes funèbres, obligatoirement... si tout s'est bien passé, la famille le connaissant, il va assurer les pompes funèbres ! Bon... Et si en supplément, par-derrière, on a une entreprise de marbrerie qui est capable de lui faire ses caveaux... de lui apporter tous les conseils... et bien, il fait la totalité».

Le dirigeant apprend aussi aux membres de son équipe à proposer à la clientèle des produits et services variés, comme les contrats obsèques par exemple. Enfin, il forme des thanatopracteurs en interne pour limiter la sous-traitance qui coûte cher. «Aujourd'hui, il y a une majorité de petites structures familiales», mais «dans quelques décennies, il n'y aura plus que des grands groupes» prédit-il, contribuant lui-même à la mutation de la profession par l'acquisition et la mise en pratique de compétences bien différentes de son seul savoir-faire de métier.

Émergence d'entrants aux parcours variés : décrocheurs de l'université et ex-cadres

Au-delà de la diversification des formations et de leurs modes d'acquisition, l'artisanat se transforme par l'arrivée d'entrants en reconversion professionnelle. Sans être initialement passés par la norme traditionnelle d'acquisition des savoirs en vigueur, ces nouveaux entrants ne disposent pas nécessairement d'une qualification de métier et n'ont pas toujours exercé leurs tours de main en tant qu'ouvrier qualifié. Passés fréquemment par l'université ou une école de commerce, ils s'appuient davantage sur un socle de compétences théoriques que sur un savoir-faire de métier spécifique. Leur installation ne relève pas d'une adhésion à une culture de métier ou à un idéal de réussite sociale collectivement partagés mais constitue davantage un second choix, une reconversion professionnelle.

Une partie de ces nouveaux entrants recouvre ceux que la chambre de métiers et de l'artisanat, à travers les entretiens que j'ai menés avec son personnel, qualifie de «public des échecs de l'université». Ces jeunes entrants appartiennent à la génération des «80 % au bac». S'il devait s'appliquer à l'origine à tous les bacs, ce projet, lancé en 1985, a de fait favorisé les filières générales et techniques au détriment des filières professionnelles. On a alors assisté à une rapide massification de l'université et, parallèlement, à un taux d'échec important en premier cycle pour les plus modestes et les moins bien préparés de cette génération (BEAUD, 2002). Certains de ces «décrocheurs» se réorientent aujourd'hui vers l'artisanat et entament l'apprentissage d'un métier. C'est le cas de Sophie Marchand, jeune esthéticienne rencontrée au cours de l'enquête. Après l'obtention d'un bac en sciences économiques et sociales en 1997, elle entre en faculté de sociologie

avec l'objectif de devenir enseignante. Fille d'un ouvrier maçon et d'une aide ménagère, elle est la seule enfant de la famille à faire des études supérieures. Au bout de deux années à l'université, Sophie Marchand avoue : «*Je ne voyais pas l'aboutissement de mon chemin !*» Bien qu'elle souhaite se réorienter, elle ne veut surtout pas entrer sur le marché du travail sans qualification professionnelle car des petits boulots d'été lui ont permis d'avoir un aperçu du monde du travail pour ceux qui n'ont pas de diplôme :

«Comme je savais que je n'allais pas continuer dans la socio, je me suis dit, il ne faut pas que je parte sans rien. J'avais fait de l'usine en travaux d'été et je me suis dit, jamais, jamais je resterai sans rien comme formation ! Parce que l'usine, c'est quand même... C'est bien, mais ce n'est pas épanouissant. C'est ce qui m'a poussé un petit peu à me bouger et à me trouver une autre voie».

Son choix se porte sur l'esthétique. Alors qu'elle est encore étudiante, une école se monte en effet dans la rue où elle vit. C'est le déclencheur qui la conduit à se renseigner sur les formations dans ce domaine. «*Donc, à partir de là, j'ai recommencé à zéro*», explique-t-elle. Âgée de dix-neuf ans, elle suit durant un an des cours par correspondance, puis un enseignement pratique de deux mois. Elle doit ensuite faire un stage pratique en entreprise : elle s'adresse à l'une des esthéticiennes de sa commune natale qui l'accueille en stage, puis en apprentissage. Bien que le CAP se prépare d'ordinaire en deux ans, l'école d'esthétique qu'elle contacte juge, au regard de son parcours de formation, qu'une année suffira. Sophie Marchand suit alors un apprentissage en alternance et poursuit l'initiation à son métier par la préparation d'un brevet professionnel tout en continuant à travailler chez la même patronne. Trois mois après l'obtention de son diplôme, elle rachète le fonds de commerce et les murs de l'entreprise où elle a été formée. À l'image de cette jeune artisanne, les décrocheurs de l'université n'ont donc pas initialement suivi une formation de métier. En se réorientant, ils embrassent cependant bien le cheminement socioprofessionnel traditionnellement en vigueur dans l'artisanat (apprentissage du métier en alternance, cumul d'expériences à travers un statut d'ouvrier puis mise à son compte), mais plus tardivement et «en accéléré».

D'autres types de reconversions s'opèrent en direction de l'artisanat : d'anciens cadres de l'industrie ou des services quittent leur emploi pour s'installer à leur compte et diriger une entreprise artisanale sans pour autant participer à son activité productive. Selon ZARCA (1988), dans les années 1970-1980, la jeunesse bousculant l'artisanat traditionnel était formée dans des écoles techniques et non par apprentissage. Elle investissait l'artisanat en s'inscrivant dans des activités innovantes : plus concepteurs que manuels, ces nouveaux entrants étaient davantage techniciens que gestionnaires,

c'est-à-dire qu'ils n'étaient pas des dirigeants sans savoir-faire de métier, déléguant l'ensemble des tâches productives comme le font certains dirigeants que j'ai pu rencontrer, à l'image de Bernard Boutet. Après avoir suivi une formation initiale en comptabilité, Bernard Boutet décroche son brevet d'enseignement commercial. Il entame dès lors une carrière d'une durée de trente-trois ans au Crédit Lyonnais. Sa trajectoire se caractérise par une mobilité géographique, professionnelle et sociale. C'est donc initialement en comptabilité que Bernard Boutet débute son parcours avant de passer au contrôle de gestion et à l'informatique, et de finir à la direction de la gestion des actifs-passifs sur le bilan de la banque. Cette ascension professionnelle ne lui offre pourtant pas les conditions nécessaires à son épanouissement. Il se sent dans une position de dominé dans un environnement principalement composé de personnes issues de l'ENA ou de HEC. Avec sa formation de niveau IV et malgré sa promotion professionnelle, il avoue : «*J'étais le vilain petit canard!*» Alors que l'entreprise annonce un plan social qui ne concerne cependant pas les fonctions qu'il occupe, il décide de saisir l'occasion pour se lancer dans une reconversion professionnelle. Le moment lui semble opportun car sa femme, salariée de la même banque, est directement concernée par le plan social. Surtout, il désire quitter l'emploi qu'il occupe dans une grande entreprise pour devenir indépendant. Bernard Boutet étudie alors les types classiques de reconversion qu'il a pu observer au cours de sa carrière dans la banque : hôtels-café-restaurants, gîtes, etc. Il hésite à s'installer dans le domaine informatique ou la comptabilité. Finalement, il opte pour la boulangerie, notamment parce que «*c'est un métier où on gagne bien sa vie sans risque majeur*». Il prend des renseignements dans des salons professionnels et y découvre l'enseigne Éric Kayser, franchise avec laquelle il signe un «*contrat de transmission de savoir-faire*». En échange, Bernard Boutet s'engage à reverser à la franchise 6 % de son chiffre d'affaires pendant huit ans, ce qui équivaut à environ 65 000 euros par an. Il procède ensuite au montage de son projet de reconversion : il achète un fonds de commerce et prend un crédit-bail sur le matériel. Son financement, d'un montant total de 4,5 millions de francs⁽¹¹⁾ est constitué par les deux primes de reconversion (la sienne et celle de sa femme), un prêt bancaire ainsi que par une «*petite aide*» de la franchise «*pour boucler le budget*». Bernard Boutet entame en parallèle une brève formation pour adultes à l'école Ferrandi (rattachée à la chambre de commerce et d'industrie), qui dispense des formations qualifiantes accélérées en trois mois. Mais il ne veut pas passer son CAP de boulanger à l'issue de la formation car il n'a pas besoin du diplôme pour exercer ses fonctions de

gestionnaire. Selon lui, les connaissances acquises en formation, «*ça permet de dégrossir*» seulement, «*de ne pas être ignare face aux salariés*». Nathalie SCALA-RIONDET (2006, pp. 250-256) a ainsi bien montré que ces formations accélérées ne permettent pas d'apprendre le métier de boulanger mais la fonction de chef d'entreprise. En effet, la volonté, affichée dès le début par Bernard Boutet, est de créer une entreprise qui emploie suffisamment de main-d'œuvre pour compenser son manque de savoir-faire et d'expérience dans la fabrication du pain et déléguer ainsi la production à ses salariés. Enfin à la tête de la boulangerie qu'il a rachetée, il transforme les pratiques traditionnelles du métier, comme nous allons le voir un peu plus bas, et résume ainsi le cheminement ordinaire du statut d'apprenti à celui de patron : «*J'étais apprenti, l'ouvrier me faisait chier. Alors vivement que je sois ouvrier pour faire chier l'apprenti. Et si jamais je pouvais passer patron, comme ça, je ferai chier les deux! Le schéma classique. Voilà!*» Et de commenter : «*Il faut savoir que ça existe!*», «*je n'imaginai pas que c'était à ce point-là!*» L'entreprise employait quatre salariés : il ne garde qu'une vendeuse et embauche progressivement de nouveaux salariés, notamment par le biais de la franchise. «*Avec l'ancien boulanger*», «*c'était Zola*» : pour le chef d'entreprise, il faut donc que ça change, il ne faut «*pas rester dans les schémas de boulangers*» qui apprennent trop souvent leur métier suite à un échec scolaire. Aussi embauchait-il des non professionnels, comme ce salarié ayant une formation en agronomie, initialement recruté à la vente, puis promu chef boulanger. Bernard Boutet multiplie les embauches (jusqu'à dix-huit salariés) et instaure une hiérarchisation par le recrutement d'un chef boulanger et d'un chef pâtissier. Il modifie les horaires de travail des boulangers qui ne travaillent désormais plus la nuit, grâce aux «*chambres de pousse*», qui permettent d'accélérer la fermentation de la pâte à pain, et dont il impose l'usage aux salariés. Ceux-ci, dans un «*esprit client*», sont vivement incités à entrer au magasin mais, se lamente-t-il, «*un boulanger, lui faire comprendre qu'il est aussi vendeur!*» Au magasin justement, Bernard Boutet impose de diffuser de la musique et organise dégustations et portes ouvertes. Il a, au préalable, agencé l'espace de manière à ce que le fournil soit visible depuis le magasin («*on a tout cassé*»). Le dirigeant conduit une politique de diversification de la gamme des produits en fonction de créneaux jugés «*porteurs*». Aussi justifie-t-il l'intérêt de lancer le pain au chanvre qui «*répond à une réalité qui existe, diététique, écologique. Le chanvre, il y a beaucoup d'omégas!*» Le lancement de nouveaux produits fait appel à l'imaginaire et aux sens : «*Vendre du goût, du parfum...*». Tous ces changements de pratiques professionnelles ne s'opèrent pas sans heurt, les salariés acceptant difficilement ce qu'ils perçoivent comme une mise en cause de leur savoir-faire et de leur culture de métier : Bernard Boutet déclare avoir signé plus de

(11) Soit environ 686 000 euros, ce qui représente une somme considérable pour une installation dans l'artisanat.

cent contrats de travail en sept ans et avoir été poursuivi à trois reprises aux prud'hommes (notamment pour harcèlement moral). Et, bien qu'il ait transmis son affaire, il faut signaler que les pratiques qu'il a introduites ne disparaissent pas avec le nouveau chef d'entreprise. Proposé par la franchise, son successeur a un profil proche de celui de Bernard Boutet : un peu plus jeune cependant, il ne s'agit pas d'un homme de métier mais d'un ex-salarié de la grande distribution, souhaitant être fortement encadré par la franchise avec laquelle il a signé un contrat.

Alors que le désir d'ascension sociale guidait la trajectoire socioprofessionnelle des apprentis puis des ouvriers de métier, les stratégies se modifient avec la diversification des parcours d'entrants. L'installation des reconvertis constitue plus un filet de sécurité que le moyen d'une ascension sociale. J'ai développé ailleurs le fait que les nouveaux entrants ont moins fréquemment un passé ouvrier, qu'il s'agisse de leur origine sociale ou de leur parcours professionnel et plus fréquemment une origine moyenne ou supérieure (MAZAUD, 2009). Quand on considère les raisons qui guident les nouveaux entrants vers l'artisanat et le contexte de leur installation, on constate que les bifurcations professionnelles témoignent systématiquement d'un désenchantement des reconvertis à l'égard de l'univers dans lequel ils exerçaient auparavant. La voie universitaire sur laquelle s'était engagée Sophie Marchand et qui devait la conduire à la profession d'enseignant ne trouve plus de sens à ses propres yeux après deux années d'études non validées par un diplôme. Quand à Bernard Boutet, il a manifesté le désir de quitter la grande entreprise, ébranlée par un plan social, dans laquelle il a fait toute sa carrière de salarié. Ces reconvertis souhaitent ainsi ardemment changer leurs conditions d'emploi, de travail et souvent de vie. Ils revendiquent leur désir d'indépendance, la volonté de prendre seuls les décisions et la possibilité d'organiser leur temps de travail et de vie comme ils l'entendent. Ces reconvertis expriment toutefois leurs sentiments *a posteriori*, c'est-à-dire une fois installés à leur compte et leur désir de changement n'est sans doute pas la seule raison de leur installation, qui résulte de multiples facteurs. Comme le remarque à juste titre Claire ZALC (2010, p. 15), qui a reconstruit l'histoire de commerçants étrangers en France, «la notion d'attrait, empreinte de psychologisme, peut susciter la confusion». Ces trajectoires «ne se résument pas à la concrétisation matérielle d'envies et de désirs». Un même contexte entoure l'installation des nouveaux entrants : la conjoncture socio-économique difficile, se traduisant par un marché de l'emploi en tension, favorise effectivement ces reconversions. Ce fait s'inscrit dans un mouvement plus général déjà mis en lumière par Cédric PERRIN (2007) : c'est en période de crise que les effectifs artisanaux augmentent et, à l'inverse, l'artisanat cesse d'être attirant quand le marché de l'emploi offre une

sécurité plus satisfaisante. Ainsi, le chômage est à l'origine de nombreuses reconversions au début des années 1940, alors que l'instauration de la Sécurité sociale à la Libération va éloigner les candidats de l'installation artisanale. Les difficultés pour trouver leur place sur le marché de l'emploi conduisent donc certains désenchantés d'aujourd'hui à investir l'artisanat.

Mais, le désenchantement face à l'univers professionnel précédent ou la peur de l'avenir face à un marché de l'emploi en tension pourraient rester à l'état de sentiments si un événement déclencheur n'en faisait le moteur de ces bifurcations. La quasi-totalité des reconvertis interrogés a subi une crise, parfois familiale, souvent professionnelle (un licenciement) avant de devenir artisan. Pour les décrocheurs de l'université, l'échec aux examens peut constituer l'élément déclencheur favorisant la (re) conversion. C'est à ce moment clé que mûrit le projet d'installation à son compte et que se concrétise la démarche qui aurait pu rester à l'état de doux rêve si aucun événement n'avait bousculé la situation et obligé l'individu à faire des choix. En témoigne cet extrait d'entretien réalisé avec le dirigeant d'une entreprise de vente et intégration de solutions informatiques. Il relate le moment où il s'est fait licencier et a pris la décision de s'installer à son compte :

«– À ce moment-là, prise de conscience : est-ce que je repars dans une autre société ou est-ce que je me lance en tant que société à moi ?

– Donc vous aviez déjà cette idée en tête avant de vous mettre à votre propre compte ?

– Oui, c'était plus ou moins latent, mais il n'y avait pas d'événement particulier qui me poussait à le faire. [...] Autant [ce licenciement], c'était un élément négatif au départ, autant c'est devenu un élément positif parce que justement ça m'a permis de faire ce que je fais aujourd'hui. Alors que s'ils n'avaient pas déposé le bilan, je serais peut-être encore chez eux à être salarié».

L'orientation vers le statut d'artisan de ces reconvertis n'est pas l'aboutissement d'une trajectoire conduite par un idéal d'installation, mais le moyen de trouver ou maintenir sa position sociale, de ne pas subir de déclassement. L'indépendance constitue un filet de sécurité pour des individus, qui, dans le salariat, ne parviennent pas ou plus à occuper la place correspondant à leur formation initiale. Par leur installation, ils s'assurent une position intermédiaire dans la stratification sociale.

*

* *

Dans le modèle idéaltypique proposé par ZARCA, c'est l'exercice commun du métier et la proximité des cursus socioprofessionnels des ouvriers et des

patrons qui entraînent une identification mutuelle des membres de l'artisanat et régulent les comportements. Or, le miroir identificatoire qui les unit se fissure dès lors que, selon le statut occupé, la division du travail est modifiée par une séparation entre production et gestion, ce qui entraîne une diminution de la pratique commune et simultanée du métier. Cette fissure semble d'autant plus nette que les normes d'acquisition des savoirs se sont diversifiées et que le groupe s'est ouvert à un public qui ne se destinait pas aux métiers de l'artisanat. Sans conclure à une fin de l'artisanat trop souvent programmée, nous pouvons tout de même pointer sa «dérégulation» par l'atteinte à ce qui fondait

sa singularité. Les nouveaux entrants semblent se disperser davantage selon la fonction occupée, entre l'homme de métier producteur et le gestionnaire. Le groupe des artisans, à l'unité éclatée, réunit des individus aux parcours socioprofessionnels variés. Moins fréquemment guidés par un désir d'ascension sociale, les reconvertis qui intègrent aujourd'hui l'artisanat adoptent d'abord un statut avant de choisir un métier afin d'éviter le déclassement social qui les menace. Ces évolutions s'opèrent en même temps que l'artisanat se transforme structurellement. La part de l'artisanat de production diminue en effet au profit du bâtiment et des services (MAZAUD, 2009).

Bibliographie

BARRUEL F. *et al.* (2012), «Trois auto-entrepreneurs sur quatre n'auraient pas créé d'entreprise sans ce régime», *Insee Première*, n° 1388.

BEAUD S. (2002), *80 % au bac... et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire*, Paris, La Découverte.

BENOÎT C. (2001), *Les chambres de métiers face aux mutations de l'artisanat*, mémoire de sciences politiques, IEP Grenoble.

BOUTILLIER S. (2007), «Politique publique et création d'entreprise, une analyse contemporaine du capitalisme aménagé de J.M. Keynes», *Cahiers du Lab. RII, Documents de travail*, n° 154.

DUBERNET A.-C. (2002), «Des "métiers traditionnels aux vrais métiers"», in Piotet F. (dir.), *La révolution des métiers*, Paris, Presses universitaires de France, pp. 25-52.

DURAND M., FRÉMONT J.-P. (1979), *L'artisanat en France*, Paris, Presses universitaires de France.

GUÉDEZ A. (1994), *Compagnonnage et apprentissage*, Paris, Presses universitaires de France.

JACQUES-JOUVENOT D., TRIPIER P. (coord.) (2004), «Loi des mégalofoles, couples et travail indépendant», *Cahiers du genre*, n° 37.

JAEGER C. (1982), *Artisanat et capitalisme, l'envers de la roue de l'histoire*, Paris, Payot.

MAYER N. (1977), «Une filière de mobilité ouvrière : l'accès à la petite entreprise artisanale et commerciale», *Revue française de sociologie*, vol. 18, n° 1, pp. 25-45.

MAZAUD C. (2009), *Entre le métier et l'entreprise, renouvellement et transformations de l'artisanat français*, thèse de doctorat : sociologie, université de Nantes.

MOREAU G., (2003), *Le monde apprenti*, Paris, La Dispute.

PERRIN C. (2007), *Entre glorification et abandon, l'État et les artisans en France (1938-1970)*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France.

RICHOMME K. (2000), *Contribution à la compréhension du système de gestion des entreprises artisanales*, thèse de doctorat : sciences de gestion, université Montpellier 1.

SCALA-RIONDET N. (2006), *Des formations aux professions dans un secteur artisanal : la boulangerie*, thèse de doctorat : sociologie, université Paris 8.

WEBER M. (1965), *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon.

ZALC C. (2010), *Melting shops, une histoire des commerçants étrangers en France*, Paris, Perrin.

ZARCA B. (1982), «La spécificité de l'artisanat au sein des classes moyennes traditionnelles», *Revue française de sciences politiques*, vol. 32, n° 2, pp. 210-222.

ZARCA B. (1986), *L'artisanat français : du métier traditionnel au groupe social*, Paris, Economica.

ZARCA B. (1988), «Identité de métier et identité artisanale», *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 2, pp. 247-273.

(12) Ces données sont fournies par Marc Durand et Jean-Paul Frémont (1979, p. 51).