

CAHIERS DU Lab.RII

- DOCUMENTS DE TRAVAIL -

N°123

Mars 2006



**LA QUALITE
INFORMELLE
DANS LES ENTREPRISES
ARTISANALES DU
NORD/PAS-DE-CALAIS**

Sophie BOUTILLIER

LA QUALITE INFORMELLE DANS LES ENTREPRISES ARTISANALES DU NORD/PAS-DE-CALAIS

THE INFORMAL QUALITY IN THE ENTERPRISES OF NORD/PAS-DE-CALAIS (FRANCE)

Sophie BOUTILLIER¹

RESUME : La démarche qualité est née dans les grandes entreprises en raison du développement de la production de masse et de la division du travail. Dans l'entreprise artisanale en revanche, la division du travail est peu développée et l'entrepreneur-artisan occupe des différentes fonctions (productives et administratives). Aussi la qualité en tant que processus normatif n'a pas de raison d'être. La qualité est une qualité informelle fait d'un ensemble de pratiques qui ne sont pas le monopole d'un service particulier. Cette conclusion s'appuie sur une enquête qui a été menée dans 12 entreprises artisanales dans le Nord/Pas-de-Calais à partir du concept du Potentiel de Ressources de l'entrepreneur.

ABSTRACT : Quality, as an industrial standard, was born in big companies with the development of mass production and the division of labour. In the small enterprise, the division of labour is not very developed and the entrepreneur has in charge different functions (production and management). In the small enterprise, quality as a normative process doesn't exist and quality is thus informal. There is a set of practices which are not implemented by a special service. This conclusion is based on a research study in 12 small enterprises in the Nord/Pas-de-Calais region in France. This research study is based on the concept of the potential of resources of the entrepreneur.

¹ Ce texte est le produit d'un programme de recherche mené au sein du Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation (EA 3604), entre janvier et juin 2005, grâce au soutien de l'Institut Supérieur des Métiers et au travail des étudiants du DESS Entrepreneuriat et redéploiement industriel (promotion 2004-2005) : Tonghui BIAN, Codjo BOCOMEHOUNOU, David CENEZ, Carine GADEYNE, Doudou GAYE, Ahlem KAAK, Yang LI et Sandra MACQUET.

**LA QUALITE INFORMELLE DANS LES ENTREPRISES ARTISANALES DU
NORD/PAS-DE-CALAIS**

**THE INFORMAL QUALITY IN THE ENTERPRISES OF NORD/PAS-DE-CALAIS
(FRANCE)**

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

1. La petite entreprise est-elle une espèce en voie de disparition ?

**1.1. La place particulière des entreprises artisanales et des Très Petites
Entreprises (TPE) dans l'industrie**

1.2. Quelles sont les caractéristiques majeures des entreprises artisanales ?

1.3. La qualité dans l'entreprise artisanale

1.4. L'innovation dans les TPE : un processus informel ?

2. L'entrepreneur de TPE : le rôle clé du dirigeant

**2.1. Le potentiel de ressources de l'entrepreneur : connaissances, capitaux et
relations sociales**

2.2. Des entreprises ancrées dans un territoire, un réseau de relations

**2.3. Des connaissances techniques, un savoir-faire, une expérience
professionnelle**

3. La TPE artisanale ou la qualité informelle

3.1. L'entreprise, l'entrepreneur et la famille

3.2. Le produit/service, relations avec la clientèle, avec les fournisseurs

**3.3. Formation, apprentissage, transmission de connaissances et
d'expérience**

3.4. La démarche qualité ou la qualité informelle

CONCLUSION

ANNEXES

**1 – LES CARACTERISTIQUES DE CHAQUE ENTREPRENEUR-
ARTISAN**

2 – QUESTIONNAIRE

INTRODUCTION

Aujourd'hui les entreprises artisanales représentent en France 28% de l'ensemble des entreprises. La part de l'emploi des Très petites entreprises (TPE) de l'artisanat dans l'emploi total des entreprises est de 14%. La part des TPE de l'artisanat dans la valeur ajoutée brute des entreprises est de 9,6%². Numériquement, la place des TPE de l'artisanat n'est donc pas négligeable, bien que leurs résultats marchands ne soient pas au même niveau.

Alors que le processus de la qualité est né dans la grande entreprise, poussé par le besoin d'améliorer la production, que peuvent en attendre les petites entreprises de l'artisanat ? Que faire face au discours des experts qui décrètent que la qualité est l'affaire de tous ! Assimilant la qualité à l'innovation, et mettant à profit les recherches de nombre d'universitaires cités dans ce texte, la petite entreprise est soit montée sur un piédestal, soit au contraire reléguée au rang de survivance d'un passé révolu. Pour les premiers, seule la TPE innove parce qu'elle n'est pas freinée dans ses initiatives par des règlements et des rapports hiérarchiques rigides. Pour les seconds, elle est incapable de s'adapter à la modernité, l'industrialisation moderne ne lui ayant laissé qu'un simple strapontin ! Entre ces deux extrêmes, la réalité est beaucoup plus complexe. C'est ce que nous allons tenter de montrer au lecteur au moyen de trois parties.

Dans la deuxième partie, notre intérêt se portera sur les TPE de l'artisanat et sur leur dirigeant. Analyse socio-économique de la TPE et de son dirigeant, nous chercherons à en montrer les caractéristiques majeures. Nous insisterons tout particulièrement sur la personnalité de l'entrepreneur-artisan, qui est généralement au cœur de la dynamique d'innovation de son entreprise. Enfin, dans la troisième partie, nous concluons par la présentation des résultats de notre enquête qui porte sur 12 entreprises artisanales du Nord/Pas-de-Calais, situées dans des secteurs d'activité assez diversifiés, mais qui semblent se concentrer principalement dans le secteur des services. Dans aucune de ces entreprises, une démarche qualité au sens institutionnel du terme a été mise en place (sauf pour le transport ambulancier en raison de ses rapports étroits avec les organismes de sécurité sociale), pourtant, la qualité n'est pas absente. Bien au contraire. Elle est au cœur de la stratégie de l'entreprise, largement impulsée par l'entrepreneur-artisan secondé par des salariés qui maîtrisent les mêmes compétences professionnelles. Ce constat nous a conduit au cours de ces pages à élaborer le concept de la qualité informelle. Non pas parce qu'il s'agit d'une qualité de moindre niveau, mais parce qu'elle ne passe pas par un service et un personnel spécialisés donnés.

L'innovation est ici incrémentale, c'est-à-dire qu'elle est le résultat d'une série de petites modifications, réalisées parfois dans l'urgence d'un problème donné ou encore parce qu'un problème nouveau a été mis en évidence. Mais, quelle que soit la nature de la question à régler, le dirigeant joue un rôle central. C'est lui, bien souvent impulse le processus, en répétant auprès de ces salariés les mêmes recommandations, les mêmes conseils. Mais, le charisme et la dextérité professionnelle du dirigeant, bien que fondamentaux, ne sont pas suffisants. Les salariés doivent être à même de comprendre ce discours. L'éducation et la formation professionnelle des salariés sont fondamentales.

² Source : *INSEE*, 2004.

1. LA PETITE ENTREPRISE EST-ELLE UNE ESPECE EN VOIE DE DISPARITION ?

1.1. La place particulière des entreprises artisanales et des Très Petites Entreprises (TPE) dans l'industrie

La grande industrie a été à la fois le théâtre et l'acteur principal de ce processus de normalisation/qualité. Les petites entreprises semblent être restées à l'écart d'une histoire qui, a priori, ne les concerne pas. Les penseurs du 19^{ème} siècle avaient imaginé une société entièrement gouvernée par la technologie. Les rêves les plus fous ont alors été conçus. Saint-Simon imagina ainsi une société où la production dépendrait entièrement d'un système automatique. En appuyant sur une manette, il était possible de mettre en marche l'ensemble de l'industrie. Les deux guerres mondiales favorisèrent la concentration industrielle en Europe, aux Etats-Unis et au Japon. Après la seconde guerre mondiale, dans le contexte particulier de la reconstruction, l'Etat élabore un système de plans quinquennaux. En France, l'objectif de la politique industrielle est de créer des « champions nationaux », c'est-à-dire des entreprises de taille européenne. Mais, alors que les Etats-Unis avaient mis en place dès 1953, une administration publique destinée à soutenir le développement des petites entreprises, en France, il faut attendre la fin des années 1970, et le développement du chômage de masse, pour que l'Etat se préoccupe du sort des petites entreprises, alors jusqu'à considérées comme une sorte de « survivance » d'une histoire économique révolue. Mais, nous pouvons aussi ajouter que les petites entreprises (et plus particulièrement les entrepreneurs-artisans) « ont su traverser les évolutions de la Société, c'est grâce au développement de stratégies entrepreneuriales individuelles ou collectives », en d'autres termes, au prix d'une constante adaptation et remise en question de la situation présente³.

Nous avons retracé de manière succincte l'histoire des manufactures et du rôle fondamental de Colbert dans cette affaire. C'est aller un peu vite en besogne, car les choses ne sont pas allées de soi⁴. L'autorité publique a été confrontée à l'hostilité des gens de métier qui refusèrent de se laisser embarqués dans les manufactures royales. Mais, un problème de qualité se pose manifestement à l'époque : les produits français se vendent mal parce qu'ils sont de mauvaise qualité. Dans les manufactures, comme plus tard dans la grande industrie, la question de la qualité est directement liée à la discipline des travailleurs. Ainsi pour « attirer » la main-d'œuvre non qualifiée, Colbert ordonne la réquisition des vagabonds, des mendiants, des femmes et des enfants, en bref tous ceux qui sont soit trop pauvres ou trop faibles pour travailler de leurs propres moyens. D'un autre côté, pour garder la main-d'œuvre qualifiée, Colbert interdit aux artisans français d'émigrer sous peine de mort ou de confiscation des biens et fixe aussi un « maximum des tarifs » que tous les employeurs et ouvriers doivent respecter, sous peine d'amendes. Tous les moyens sont donc mis en œuvre dès le 17^{ème} siècle pour favoriser, mais en vain, le développement du salariat. Colbert se trouve confronté à une forte résistance.

La grande industrie, grâce au développement d'une nouvelle énergie, la vapeur, va favoriser le développement du travail salarié. Parallèlement, le progrès technique donne naissance à de nouvelles entreprises. L'histoire économique du 19^{ème} et du 20^{ème} siècle est ainsi jalonnée par quelques grands entrepreneurs dont le nom est parfois devenu synonyme du produit qu'ils

³ Voir à ce propos l'article de M. Polge, S. Loup, Le dirigeant-artisan, un développement par des stratégies individuelles et collectives : illustration par une étude de cas, 7^{ème} Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27-29 octobre 2004.

⁴ C. Jaeger, *Artisanat et capitalisme, l'envers de la route de l'histoire*, Payot, 1982.

avaient inventé, conçu et produit. Un économiste américain, J. K. Galbraith⁵, écrivait à la fin des années 1960 de façon imagée : « on peut comparer l'existence du grand entrepreneur à l'*Apis mellifera* mâle : il accomplit l'acte de procréation au prix de sa propre existence » (page 132). Que veut-il dire ? Dans un contexte de concurrence, l'entreprise est condamnée à grandir pour vivre. Vivre ou mourir ! Telle était la devise de Louis Renault. Grandir, cela signifie prendre le contrôle de concurrents malheureux, la petite entreprise prend ainsi progressivement le contrôle d'un marché de plus en plus vaste et se mue en une société anonyme. La direction de l'entreprise n'est plus le fait d'un individu, mais d'une organisation – que J. K. Galbraith appelle la « technostructure » – composée des actionnaires et des directeurs généraux. La petite entreprise n'a pas disparu, mais elle n'a plus aux dires de l'économiste américain qu'un strapontin. Elle résiste dans des secteurs d'activités qui n'intéressent pas les grandes entreprises.

« On peut comparer l'existence du grand entrepreneur à l'*Apis mellifera* mâle : il accomplit l'acte de procréation au prix de sa propre existence ».
J. K. Galbraith, 20^{ème} siècle

La crise économique des années 1970 remet fondamentalement en question cette conception de l'évolution économique. Deux économistes, M. J. Piore et C.F. Sabel⁶, considèrent au contraire que la place des petites entreprises non seulement n'est pas réduite à un strapontin, mais aussi et surtout qu'elles sont source d'innovations techniques de grande envergure capables de transformer de manière radicale l'organisation industrielle. L'avantage majeur des petites entreprises vis-à-vis des grandes est d'être proches du client, et par conséquent à même de répondre à leurs besoins. A l'heure actuelle, quel que soit le degré de développement de l'économie, les petites et moyennes entreprises (PME)⁷ représentent la quasi-totalité du nombre total d'établissements et concentrent du même coup une grande partie de l'emploi salarié. Au début des années 2000, l'OCDE⁸ estimait que les PME représentaient entre 96 et 99% de l'ensemble des entreprises. La proportion d'entreprises comptant moins de dix salariés oscillait entre 70 et 90%. A priori, ainsi présenté, la domination des PME ne fait aucun doute. A y regarder de plus près, ce n'est pas le cas car il n'existe pas une définition unique de la PME. Aussi, nous prendrons à titre d'illustration la définition de l'Union européenne :

La PME selon l'Union européenne

Selon la recommandation 96/280/CE de l'Union européenne, une PME est une entreprise indépendante, en d'autres termes son capital n'est pas détenu à 25% ou plus par une ou plusieurs autres entreprises. Outre ce critère, deux autres critères étaient retenus : un effectif de moins de 250 salariés et un chiffre d'affaires annuel inférieur à 40 millions d'euros ou dont le total du bilan actuel n'excédant pas 27 millions d'euros. Cette définition a fait l'objet d'une mise à jour, adoptée le 6 mai 2003, et qui rentrera en vigueur le 1^{er} janvier 2005. Selon cette nouvelle définition⁹, une PME reste une entreprise employant moins de 250 salariés, son chiffre d'affaires ne doit pas excéder 50 millions d'euros. Mais, une modification significative a été apportée dans la

⁵ J. K. Galbraith, *Le nouvel état industriel*, Gallimard, 1968, édition originale en anglais 1967.

⁶ M. J. Piore, C. F. Sabel, *Les chemins de la prospérité*, Hachette, 1984.

⁷ La définition inclut ici les entreprises comptant entre 0 et 500 salariés. Dans ces conditions, il apparaît normal que la quasi-totalité des entreprises entre dans cette catégorie.

⁸ OCDE, *Perspectives de l'OCDE sur les PME*, 2002.

⁹ Ces définitions n'ont pas de valeur légale. Elles ne remettent pas en cause les définitions retenues au niveau national. Elles ont essentiellement pour fonction de sélectionner les entreprises susceptibles de concourir pour bénéficier de diverses formes d'aides accordées par la Commission européenne. D'un autre côté, on ne peut ignorer les conséquences importantes qu'implique cette redéfinition en matière de concentration du capital.

définition de la dépendance ou de l'indépendance de l'entreprise. On distingue les PME « autonomes », les PME « partenaires » et les PME « liées »¹⁰ : *Les TPE ou PME dépendantes ou indépendantes*
Définition européenne adoptée le 6 mai 2003

Type d'entreprise	Contrôle du capital
Entreprise autonome	Participation extérieure inférieure à 25%
Entreprise partenaire	Participation extérieure comprise entre 25 et 50%
Entreprise liée	Participation extérieure supérieure à 50%
<i>Source : Commission européenne, 2003.</i>	

Les entreprises artisanales font partie des TPE, Très Petites Entreprises, soit des entreprises comptant moins de dix salariés. Mais, le nombre de salariés n'est pas le seul critère de définition. Outre le nombre de salariés, les entreprises artisanales doivent également être immatriculées au répertoire des Métiers (voir encadré ci-dessous).

Définition juridique de l'artisanat en France

Selon la loi du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du secteur du commerce et de l'artisanat, « doivent être immatriculées au Répertoire des métiers les personnes physiques et les personnes morales qui n'emploient pas plus de dix salariés et qui exercent à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services relevant de l'artisanat sur une liste établie par décret en Conseil d'Etat ». Le décret n°98-247 du 2 avril 1998 relatif à la qualification artisanale et au répertoire des métiers fixe dans son annexe la liste des activités relevant de l'artisanat. Le décret n°98-246 du 2 avril 1998 a, par ailleurs, maintenu en vigueur les dispositions du décret du 14 décembre 1995 qui prévoit que, sous certaines conditions, les personnes qui le souhaitent peuvent rester immatriculées au-delà du seuil de 10 salariés. On parle de « droit de suite ».

Source : INSEE

En 2003, le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie avait recensé 807 652¹¹ entreprises répondant à la définition juridique de l'artisanat réparties de la manière suivante :

Entreprises artisanales répondant à la définition juridique de l'artisanat selon le nombre de salariés au 1^{er} janvier 2003

Catégorie d'entreprise	Nombre d'entreprises
0 salarié	312 809
1 salarié	163 874
2 ou 3 salariés	141 529
4 ou 5 salariés	70 929
6 ou 10 salariés	75 458
11 à 15 salariés	21 509
16 à 19 salariés	7 833
20 salariés ou plus	13 711
total	807 652

Source : Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 2005.

¹⁰ Notons que les sociétés ou organismes finançant une PME dans un but financier ne sont pas concernées par le seuil de 25% du contrôle du capital. Les centres de recherche à but non lucratif, privé ou public, et les « business angels » sont également exemptés du seuil de 25%, si leur investissement est inférieur à 1,25 million d'euros. Les entreprises employant entre 250 et 500 salariés ne sont plus obligées de fournir des données statistiques.

¹¹ Selon C. Jaeger, 820 542 entreprises étaient immatriculées au répertoire des métiers.

1.2. Quelles sont les caractéristiques majeures des entreprises artisanales ?

Alors que la grande entreprise est devenue une puissante organisation aux ramifications complexes, la petite entreprise en général, et l'entreprise artisanale en particulier, se définit principalement par rapport à *l'entrepreneur et au métier, au savoir-faire de ce dernier*. L'implication importante et le rôle direct du dirigeant font que l'entreprise artisanale est le prolongement direct de la sphère familiale. Ce n'est pas seulement une métaphore, puisque l'entreprise et la résidence d'habitation de l'artisan généralement, ne font qu'un. Aucune décision n'est prise sans l'approbation du dirigeant et les objectifs de l'organisation sont fortement déterminés par ceux de ce dernier. D'où les problèmes posés très souvent par la succession du dirigeant de la TPE. La TPE est très souvent l'affaire d'un homme, ou d'une femme, *la fonction entrepreneuriale y est indivisée*, et sa gestion est très personnalisée tenant à la très forte indépendance entre l'entrepreneur et l'entreprise¹².

Outre le nombre de salariés et l'inscription au Répertoire des métiers, quelles sont les caractéristiques des entreprises artisanales. Deux caractéristiques sociales propres aux dirigeants de TPE peuvent être identifiées :

- *l'expérience professionnelle* : elle se compose de l'ensemble des savoir-faire, des connaissances, des valeurs propres accumulées par le dirigeant avant la création de l'entreprise. L'expérience accumulée du dirigeant (à la fois en tant que dirigeant d'entreprise et salarié) est souvent perçue comme une garantie de bonne gestion. Elle renvoie, souvent, au parcours de vie du dirigeant qui peut comporter des échecs et des réussites.
- *Le niveau de formation* : il peut être ou non validé par un diplôme, quoiqu'il en soit il renseigne sur la capacité du dirigeant à comprendre les mutations de son environnement économique, social et politique. Or, l'expérience montre que l'entrepreneur est avant tout un technicien, ou un vendeur, rarement un gestionnaire. Dans un contexte extrêmement concurrentiel, il doit réagir au coup par coup selon les exigences des clients, les délais de paiement imposés par le fournisseur ou à l'attitude du banquier¹³.

La personnalité du dirigeant est fondamentale par la place qu'il occupe dans l'entreprise. La mise en place d'une procédure de qualité passe forcément par ce dernier. Ces entreprises sont souvent des entreprises familiales : 1) plusieurs membres d'une même famille y travaillent, 2) ont contribué à son financement, 3) la transmission de l'entreprise d'une génération à l'autre. Mais, « entreprise familiale » n'est pas toujours synonyme de « petite entreprise » (voir encadré ci-dessous) !

Exemples internationaux d'entreprises familiales

En Inde, seize groupes familiaux constituent 65% des avoirs du secteur privé. Au Chili, quinze groupes familiaux représentent plus de 50% de la valeur du marché de la bourse de Santiago. La quatrième génération de Ford Motor Company contrôle encore 40% de la société. La famille Mullier détient 85% d'un groupe d'entreprises familiales totalisant 200000 salariés...

Source : D. Kenyon-Rouvinez, J. L. Ward, *Les entreprises familiales*, Que sais-je ?, PUF, 2004.

¹² Voir à ce propos l'article de M. Bauer, Pas de sociologie de l'entreprise sans sociologie de ses dirigeants, dans R. Sainsaulieu (sous la direction de), *L'entreprise, une affaire de société*, Coll. Référence, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990, pages 148-158.

¹³ Voir *La Tribune*, 26 novembre 2002.

1.3. La qualité dans l'entreprise artisanale

La mise en place d'une démarche qualité s'apparente à un processus d'innovation. L'innovation est une question à la fois simple et complexe qui a toujours préoccupé les économistes. L'économiste autrichien, J. A. Schumpeter¹⁴ (1883-1950) est considéré comme l'un des principaux théoriciens en la matière. Il définit, de manière sommaire, l'innovation comme tout changement permettant à l'entrepreneur d'accroître son chiffre d'affaires. Il distingue ainsi cinq types d'innovation :

- « fabrication d'un nouveau bien, c'est-à-dire encore non familier au cercle des consommateurs ou d'une qualité nouvelle d'un bien ».
- « introduction d'une méthode de production nouvelle, c'est-à-dire pratiquement inconnue dans la branche intéressée de l'industrie ; il n'est nullement nécessaire qu'elle repose sur une découverte scientifiquement nouvelle et elle peut aussi résider dans de nouveaux procédés commerciaux pour une marchandise ».
- « ouverture d'un débouché nouveau, c'est-à-dire d'un marché où jusqu'à présent la branche intéressée de l'industrie du pays intéressé n'a pas encore été introduite, que ce marché ait existé avant ou non ».
- « conquête d'une source nouvelle de matière de matière première ou de produits semi-ouvrés ; à nouveau, peu importe qu'il faille créer cette source ou qu'elle ait existé antérieurement, qu'on ne l'ait pas prise en considération ou qu'elle ait été tenue pour inaccessible ».
- « Réalisation d'une nouvelle organisation, comme la création d'une situation de monopole (par exemple la trustification) ou l'apparition brusque d'un monopole »¹⁵.

Dans un ouvrage publié en 1942, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, J. A. Schumpeter annonce que l'avenir appartient qu'aux grandes entreprises et que l'entrepreneur aura disparu dans les décennies à venir. Alors, que l'entrepreneur est l'agent actif du changement économique, technologique et social dans *Théorie de l'évolution économique*, il disparaît avec la domination des grandes entreprises. L'innovation n'est plus l'affaire de l'entrepreneur, mais d'une équipe de spécialistes réunie dans le service « Recherche développement » du groupe.

1.4. L'innovation dans les TPE : un processus informel ?

Depuis, nombreux ont été les chercheurs¹⁶, qui ont essayé de montrer que la petite entreprise joue un rôle fondamental en matière d'innovation, y compris en l'absence de budget de Recherche développement et d'un personnel spécialisé. Mais, tout en reconnaissant leur place centrale en matière d'innovation, tous insistent sur le caractère informel de ce processus. On parle aussi d'innovation « à la marge ». Dans la majorité de ces entreprises, l'innovation est généralement modeste ou graduelle. La plupart de ces entreprises imitent la concurrence ou reproduisent ce qui a été réalisé par d'autres. Ces innovations « à la marge » concernent par exemple : une localisation nouvelle, une forme un peu différente de l'organisation et de la distribution, une approche particulière de la clientèle ou un ajout majeur au produit offert. L'innovation subtile provient souvent d'une combinaison différente d'éléments ou de services complémentaires, par exemple dans un garage l'aménagement d'un ère de jeux pour les enfants en attendant la prestation de service ; ou chez le boucher des feuillets de recettes, etc.

¹⁴ L'un de ses principaux ouvrages est : *Théorie de l'évolution économique*, publié en 1912.

¹⁵ J. A. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, édition de 1935, page 95.

¹⁶ P-A. Julien, Innovation et PME, dans Ph. Mustar et H. Penan (sous la direction de), *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, 2003, pages 153- 166.

Pourquoi une innovation à la marge ? Les performances des entreprises en matière d'innovations sont évaluées en règle générale par les critères suivants :

1) **La part des dépenses de recherche-développement par rapport au chiffre d'affaires** : or en règle générale les PME n'ont pas de budget de recherche, et si l'on prend en compte les PME qui ont un budget de recherche, il s'agit d'entreprises comptant au moins 250 salariés.

2) **Le dépôt de demandes de brevet** : toutes les innovations ne sont brevetées, en particulier dans les PME¹⁷.

3) **Absence de personnel spécialisé dans la recherche et l'innovation**. Si l'entrepreneur joue un rôle moteur dans la mise en œuvre du processus d'innovation, le personnel a pour charge de lui donner vie. Si l'entreprise ne possède pas de docteurs es sciences ou des ingénieurs, un personnel bien formé, ayant une bonne connaissance de son métier, est à la base de la réussite de processus d'innovation.

4) **Dans la petite entreprise, l'innovation est souvent le fait de l'entrepreneur qui impulse le processus de changement et d'innovation**¹⁸.

Ce processus peut se traduire par des changements infimes, relations avec les clients et/ou les fournisseurs, achat d'un nouvel ordinateur, formation du personnel à de nouvelles méthodes de gestion, formation du dirigeant à de nouvelles techniques (ce peut être le cas dans le secteur de bâtiment pour par exemple des techniques d'étanchéité, la prise en compte des conséquences de certains produits sur l'environnement, la santé des salariés et des utilisateurs du produits, etc. C'est en définitive l'ensemble de ces petits changements en série qui peuvent conduire à une innovation majeure. Certains chercheurs¹⁹ considèrent ainsi que l'innovation radicale ou majeure n'est qu'une suite d'innovations graduelles dont les dernières entraînent un saut qualitatif, ou encore une combinaison nouvelle de plusieurs innovations mineures transformant une industrie²⁰.

C'est donc dans la combinaison de ressources particulières venant de l'entrepreneur-artisan lui-même et de son personnel, que le processus d'innovation peut prendre forme, d'autant plus que l'innovation n'est pas forcément synonyme d'un changement radical, qui bouleverse les façons de faire. L'innovation se fait par petites touches. Face au problème, on réfléchit, on regarde, on réalise de nouvelles combinaisons d'outils, de matières premières... Mais, l'entrepreneur-artisan n'est pas isolé. Bien que l'on souligne fréquemment l'individualisme de l'artisan. Il n'est pas pour autant isolé. Son activité s'inscrit dans des réseaux de relations personnelles, professionnelles, informelles ou institutionnelles. Le soutien des Chambres de métiers dans ce contexte est fondamental. Nous avons pu le vérifier à maintes reprises au cours de notre enquête. L'entrepreneur-artisan tire par conséquent une grande partie de ses ressources de l'extérieur.

¹⁷ Les avis sont partagés. J. C. Pacitto et F. Tordjman considèrent que plus de 70% des petites entreprises ne se sentent pas concernées par le brevet. D'autres, comme J. Schwalbach et K. E. Zimmerman, affirment que la propension à breveter, bien que faible, est plus élevée dans les petites entreprises que dans les grandes.

J. C. Pacitto, F. Tordjman, L'innovation technologique dans la très petite entreprise industrielle française : ce que disent les statistiques, *revue internationale des PME*, vol 12, n°3, 1999.

J. Schwalbach, K. E. Zimmerman, A poisson model of patenting and firms structure in Germany, dans Z. Acs, D. B. Audretsch, *Innovation and technological change : An international comparation*, University of Michigan Press, 1994.

¹⁸ S. Boutillier, D. Uzunidis, *Comment ont-ils réussi*, Studyrama, 2003.

¹⁹ Voir à ce propos l'article de W. J. Abernathy, K. B. Clark, A. M. Kantrow, «The new industrial competition», *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1981.

²⁰ Gutenberg a inventé l'imprimerie en combinant plusieurs techniques existantes. Le fondateur d'Apple, Steve Jobs a capitalisé le travail fait chez Xerox par un grand nombre d'ingénieurs.

M. Callon, L'innovation technologique et ses mythes, *La recherche sur l'innovation, une boîte de Pandore ?*, Les Cahiers scientifiques de l'ACFAS, 1995.

325 000 francs
Roger Vailland
1955
(extrait)

« C'est absurde. Qu'il fabrique 201 780 carrosses au lieu de 201 960, qu'il gagne 324 700 francs au lieu de 325 000, cela ne pouvait plus rien charger à son destin. Il aurait même pu quitter l'atelier immédiatement. Il aurait déjà gagné la caution exigée par le propriétaire du snack-bar. Le calcul n'était pas à quelques centaines de francs près. Mais c'était la dernière chose qu'il pût avoir la présence d'esprit de penser. Depuis six mois et un jour, tout son comportement était réglé sur un but unique : fabriquer 201 960 carrosses-corbillards, en 2244 heures de travail, pour gagner 325 000 francs ».

Illusions perdues
Partie 3 : Les souffrances de l'inventeur
Honoré de Balzac
1837-1843
(extrait)

Trois mois se passèrent en expériences. David couchait à la papeterie. Il observait les effets des diverses compositions de sa pâte. Tantôt il attribuait son insuccès au mélange du chiffon et de ses matières, et il faisait une cuvée entièrement composée de ses ingrédients. Tantôt il essayait de coller une cuvée entièrement composée de chiffons. Et poursuivant son œuvre avec une persévérance admirable, et sous le yeux du grand Cointet de qui le pauvre homme ne se défiait plus, il alla, de matière homogène en matière homogène, jusqu'à ce qu'il eût épuisé la série des ingrédients combinés avec toutes les différentes colles. (...) Il y eut un moment où il ne désirait rien que la victoire. Il épiait avec une sagacité merveilleuse les effets si bizarres des substances transformées par l'homme en produits à sa convenance, où la nature est en quelque sorte domptée dans ses résistances secrètes, et il en déduisit de belles lois de l'industrie (...)

2. L'ENTREPRENEUR DE TPE

2.1. Le potentiel de ressources de l'entrepreneur : connaissances, capitaux et relations sociales

Le concept du potentiel de ressources constitue la grille de lecture sur laquelle nous nous appuyons. Partant du concept du capital social, concept récurrent depuis les années 1980 dans les sciences sociales, nous avons défini le potentiel de ressources pour replacer l'analyse du comportement individuel dans un environnement économique et social donné. Partant de cet acquis, nous avons défini trois profils de dirigeant de TPE : l'entrepreneur technologique, relativement diplômé (BAC + 2), son activité s'inscrit dans des secteurs d'activité au développement récent (informatique, électronique notamment) ; l'entrepreneur traditionnel comme l'entrepreneur de proximité n'est généralement pas diplômé. Le premier développe son activité dans le cadre d'un marché local pour une clientèle locale. L'entrepreneur traditionnel développe son activité dans le cadre de secteurs à technologie banalisée pour une clientèle d'entreprises locales. Nous avons croisé cette classification avec la problématique de l'intégration territoriale des dirigeants de TPE. Le « patron » dans une petite ville de province est aussi et souvent un notable local. Il cumule des fonctions de dirigeant d'entreprise et politiques (maire, conseiller municipal par exemple). Celui-ci recherche généralement une

forte légitimité territoriale, ancrée parfois dans plusieurs générations. Mais est-ce le cas ici ? Comment évaluer son potentiel de ressources ? Est-ce un « petit patron » ? Un isolé ? Un entrepreneur par défaut ? Comment est-il intégré au territoire ? Alors que sa vocation de dirigeant, d'entrepreneur est contrainte par les circonstances ? Création de son emploi ? Est-ce un « entrepreneur socialisé » ? C'est-à-dire un individu qui a créé son entreprise en cherchant à valoriser les mouvements d'externalisation des grandes entreprises, souvent à partir de son réseau professionnel, et aux relations entretenues avec son ancien employeur.

Profils d'entrepreneur, secteurs d'activité et intégration territoriale

Entrepreneur	Secteur d'activité	Intégration territoriale
Entrepreneur traditionnel	Technologie banalisée pour une clientèle d'entreprises locales	« petit patron » vocation de patron contrainte par les circonstances (créer son emploi) forte intégration territoriale
Entrepreneur technologique	Technologie nouvelle pour une demande à créer	« entrepreneur socialisé » créer son entreprise en cherchant à valoriser les opportunités offertes par les politiques d'externalisation des grandes entreprises
Entrepreneur de proximité	Petit commerce de détail pour une clientèle de particuliers locale	« entrepreneur par défaut » vocation de patron contrainte par les circonstances (créer son emploi) forte intégration territoriale

Le Potentiel de Ressources du créateur d'entreprise : éléments d'une définition générale

Potentiel de Ressources	Caractéristiques majeures
Connaissances	Connaissances tacites et de toutes natures acquises dans le cadre familial Connaissances scientifiques et techniques acquises pendant la scolarité Connaissances acquises par les rapports avec autrui (famille, activité professionnelle)
Ressources financières	Epargne propre Apports affectifs : parents, proches, etc. Crédit bancaire Aides financières institutionnelles (ex. aides directes de l'Etat) Apports financiers d'un autre entrepreneur
Relations sociales	Relations informelles (famille, amis, voisinage, collègues, etc.) Relations formelles (Etat, banques, autres entreprises, centres de recherche, etc.)

L'entrepreneur, en tant qu'acteur économique, ne se réduit pas à son seul projet professionnel. Il est un sujet en action dans différents groupes (familiaux, professionnels, amicaux, politiques, religieux...) articulés dans des cadres sociaux plus larges (famille élargie, entreprise, classe sociale, etc.). Dans ces conditions, la prise en compte de l'ancrage socio-économique de l'entrepreneur s'avère nécessaire pour la compréhension du processus de création. D'où l'importance donnée à la définition de son identité et à son positionnement social²¹.

²¹ Voir à ce propos l'article de J-L. Guyot, J. Vandewattyne, Ebauche d'une sociologie des logiques d'action des créateurs d'entreprise : apports théoriques, 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 octobre 2004, Montpellier.

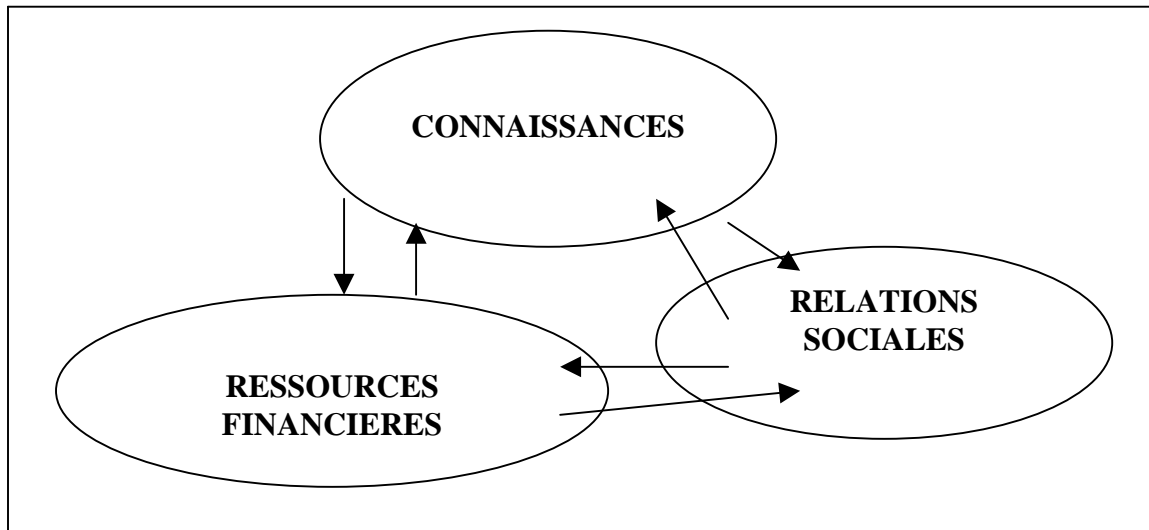
Partant de cette définition générale, nous avons défini le potentiel de ressources de l'entrepreneur traditionnel, de l'entrepreneur de proximité et technologique. Nous pourrions constater que le potentiel de ressources de l'entrepreneur traditionnel et de l'entrepreneur de proximité se distinguent très peu. L'un est l'autre sont peut diplômés, disposent de faibles ressources financières et privilégient les relations sociales informelles (famille, amis, voisinage, etc.) au détriment des relations institutionnelles. L'Etat, d'une manière générale, est perçue sous les traits du percepteur et non sous ceux de l'Etat social. Le cas de l'entrepreneur technologique est tout à fait différent. Socialisé plus longtemps dans le cadre scolaire (et parfois universitaire), son attitude face à l'administration est tout fait différente. Il n'a pas cette peur de l'écrit, comme nombre des entrepreneurs de proximité ou traditionnels pour lesquels la brièveté de la scolarité a été synonyme d'échec scolaire. Dans ces conditions, on comprend l'importance du cadre familial, plus sécurisant dans tous les sens du terme. C'est un monde que l'on connaît.

Le Potentiel de Ressources du créateur d'entreprise : l'entrepreneur traditionnel ou entrepreneur de proximité/ « petit patron »

Potentiel de Ressources	Caractéristiques majeures
Connaissances	Peu ou pas diplômé, souvent autodidacte Apprentissage dans le cadre de la socialisation familiale – forte intégration territoriale car face au déficit d'emplois salariés locaux, créer son entreprise permet de rester sur place, près de sa famille Expérience professionnelle en tant que salarié fréquente
Ressources financières	Epargne propre peu importante mais elle est toujours à la base de la création de l'entreprise Apports affectifs : parents, proches, etc. (fréquents). Les membres de la famille participent moralement et par leur travail à la création et au développement de l'entreprise Crédit bancaire (rarement, manque de garanties financières) Aides financières institutionnelles (ex. aides directes de l'Etat) (rarement, déficit d'informations, peur de la bureaucratie)
Relations sociales	Importance des relations sociales informelles (famille, amis, voisinage, collègues, etc.) au détriment des relations sociales formelles (Etat, banques, autres entreprises, centres de recherche, etc.)

Le Potentiel de Ressources du créateur d'entreprise : l'entrepreneur technologique/ « entrepreneur socialisé »

Potentiel de Ressources	Caractéristiques majeures
Connaissances	Diplômé (généralement BAC +2) Apprentissage dans le cadre de la socialisation familiale – forte intégration territoriale car face au déficit d'emplois salariés locaux, créer son entreprise permet de rester sur place, près de sa famille Expérience professionnelle en tant que salarié
Ressources financières	Epargne propre peu importante mais elle est toujours à la base de la création de l'entreprise Apports affectifs : parents, proches, etc. (fréquents). Les membres de la famille participent moralement et par leur travail à la création et au développement de l'entreprise Crédit bancaire (fréquent) Aides financières institutionnelles (ex. aides directes de l'Etat) (fréquent) – Attitude positive face à l'administration. « A quoi ai-je droit ? »
Relations sociales	Intégration des relations sociales informelles (famille, amis, voisinage, collègues, etc.) et des relations sociales formelles (Etat, banques, autres entreprises, centres de recherche, etc.)



Considérant que le processus d'innovation dans la très petite entreprise ne suit pas un cheminement analogue à celui de la grande entreprise (nous assimilons la mise en place d'une démarche qualité à une innovation), nous avons cherché à établir un questionnaire qui prend en compte cet aspect informel de la démarche qualité dans ces entreprises. D'où notre intérêt pour le dirigeant. Voir ci-dessous les questions majeures à partir desquelles le questionnaire a été élaboré. Partant de cet acquis, le questionnaire tend aussi à évaluer le potentiel de ressources de l'entrepreneur.

2.2. Des entreprises ancrées dans un territoire, un réseau de relations

12 dirigeants de TPE artisanales, participant au programme de recherche, ont été interrogés en cours des mois de janvier-mars 2005 par les étudiants du DESS Entrepreneuriat. Les entretiens ont eu lieu par téléphone. Il s'agit d'entretiens semi-directifs à partir d'un questionnaire (voir annexe). Conformément à ce qui précède, ces derniers peuvent être classés en trois groupes : entrepreneurs traditionnels, entrepreneurs de proximité et entrepreneurs technologique. Le groupe des entrepreneurs traditionnels est le plus important sur le plan numérique, tout particulièrement dans le département du Nord par rapport à celui du Nord/Pas-de-Calais. On ne compte par ailleurs aucun entrepreneur technologique dans le département du Nord. Ce qui est surprenant pour un département qui a été l'un des pionniers de l'industrialisation française. Mais, rappelons au lecteur qu'il ne s'agit pas d'un échantillon représentatif, mais d'un regroupement de personnes exerçant leur activité professionnelle dans le secteur de l'artisanat et qui exercent également des responsabilités dans des chambres de métiers.

Les entrepreneurs ayant participé à l'enquête : entrepreneur de proximité, entrepreneur traditionnelle et entrepreneur technologique

Type d'entrepreneur	Métier/activité
Entrepreneur de proximité	Ambulancière Sculpteur sur bois
Entrepreneur traditionnel	Boucher (2) Métallier Bâtiment-étanchéité Coiffeur (3, deux hommes et une femme) Esthéticienne
Entrepreneur technologique	Contrôleur technique Electronicien

Localisation géographique des entreprises sus-mentionnées

	Pas-de-Calais	Nord
Entrepreneur de proximité	1	1
Entrepreneur traditionnel	2	6
Entrepreneur technologique	2	0
Total par département	5	7

L'entreprise artisanale se singularise d'une part par la personnalité de l'entrepreneur-artisan, d'autre part par le métier. Cette affirmation d'ordre très générale dans pas démentie par le tableau ci-dessous. Les douze artisans participant à l'enquête ont fait pour la plupart des études (primaires, secondaires, universitaires), mais tous exercent leur activité professionnelle dans le domaine dans lequel ils ont été formés. La compétence professionnelle est à la base non seulement de la création d'entreprise (ou de la succession), mais aussi de sa pérennités. Dans une économie dominée par de grandes entreprises de dimension internationale, les entreprises artisanales ne doivent leur survie qu'à l'exercice d'un métier, d'une compétence professionnelle particulière.

Le contexte familial semble jouer un rôle important dans la vocation de l'artisan. Nous avons pu constater que 5 entrepreneurs-artisans sur 12 avaient des parents artisans, mais pas forcément dans le même secteur. Cette constatation ne manifeste aussi en matière de succession d'entreprise, puisque 3 entrepreneur-artisans sur 12 seulement ont repris l'entreprise familiale. Le climat familial, les valeurs communiquées par les parents, un contexte, des relations avec la clientèle... c'est un ensemble d'éléments qui a été transmis d'une génération à l'autre.

Mais, rien ne dit que ce processus inter-générationnel se poursuivra, puisque nous constatons que seulement dans 5 cas sur 12, les enfants ont repris (ou reprendront) la firme familiale. L'observateur extérieur que nous sommes constatera naïvement que 5 est supérieur à 3, et que par conséquent l'avenir de la petite entreprise artisanale semble assuré. Nous pouvons atténuer la portée de cette conclusion en soulignant l'importance des stratégies scolaires. Suite aux entretiens réalisés, nous avons pu constater que les enfants qui ne voulaient succéder à leurs parents artisans avaient fait des études supérieures qui leur ont ouvert les voies de l'ascension sociale : souvent d'artisan à cadre, voire cadre supérieur. La profession d'artisan rebute souvent les jeunes en raison des heures de travail²² à venir pour un emploi parfois précaire et des revenus assez fluctuants²³.

²² Le lecteur pourra se reporter à l'article de N. Missègue, Le temps de travail des indépendants, *INSEE PREMIERE*, n°695, janvier 2000. Les travailleurs indépendants travaillent en moyenne 50 heures par semaine. De plus, en raison des contraintes inhérentes aux métiers qu'il exercent, leurs horaires de travail sont beaucoup plus irréguliers que ceux des salariés. Le travail le samedi et le dimanche est très fréquent chez les travailleurs

Synthèse des résultats : le profil de l'entrepreneur-artisan

	Parents artisans	Enfants reprenant l'entreprise	Etudes Métier	Expérience professionnelle en tant que salarié	Propriétaire de son entreprise
Entrepreneur 1	oui	oui	Universit. spécialisation	oui	oui
Entrepreneur 2	non	oui	Oui Etudes d'esthétique	oui	oui
Entrepreneur 3	oui	non	BEPC spécialisation	Non Entreprise familiale	oui
Entrepreneur 4	non	non	Primaire spécialisation	oui	oui
Entrepreneur 5	non	non	Universit. spécialisation	oui	oui
Entrepreneur 6	non	non	Primaire spécialisation	oui	oui
Entrepreneur 7	oui	oui	BEPC Apprentissage sur le tas	Oui A repris l'entreprise familiale	oui
Entrepreneur 8	oui	oui	Secondaire spécialisation	non	oui
Entrepreneur 9	oui	oui	Secondaire spécialisation	oui	oui
Entrepreneur 10	non	non	Primaire Apprentissage sur le tas	oui	oui
Entrepreneur 11	oui	non	Primaire Spécialisation	Non Reprise de l'entreprise familiale	oui
Entrepreneur 12	non	non	Primaire Spécialisation Apprentissage sur le tas	oui	oui

Des entrepreneurs fortement ancrés dans le territoire

Caractéristiques	Nombre d'entrepreneurs
Département de naissance et département d'implantation de l'entreprise	Tous les artisans interrogés ont créé leur entreprise dans le département où ils sont nés
Reprise de l'entreprise familiale	3 entrepreneurs sur 12 ont repris l'entreprise de leur père
Enfants prenant la succession de leur père	Dans 5 cas, les enfants ont ou vont reprendre l'entreprise
Parents artisans	6 entrepreneurs avaient des parents artisans

Tous les entrepreneurs-artisans interrogés exercent leur activité professionnelle dans leur département de naissance. Cette constatation, a priori anodine, a toutefois son importance. Dans la partie précédente du présent rapport, nous avons souligné que le potentiel de ressources de l'entrepreneur comprenait trois composants dont les relations sociales. Si l'entrepreneur crée son entreprise dans le territoire où il a été socialisé, cela signifie également qu'il y a forgé des relations qu'il a mis à profit en créant son entreprise. Le rapport entre l'entreprise, le territoire et le réseau de relations sociales tissées par tout individu est par conséquent fondamental. Le territoire n'existe pas ici véritablement de manière physique, mais il est délimité par des contours immatériels formés par les relations sociales propres à chaque individu. Ce qui n'empêche pas par ailleurs ces entreprises d'avoir une activité internationale. Mais, c'est à partir d'une base locale déterminée que l'entrepreneur construit la réputation de son savoir-faire, laquelle peut être reconnue dans certains cas au-delà des frontières nationales.

indépendants, bien qu'il se soit développés de façon très importante parmi les salariés depuis le début des années 1980.

²³ Le lecteur pourra se reporter à l'article de D. Rouault, *Entrepreneurs individuels : des revenus en forte baisse entre 1990 et 1997, INSEE PREMIERE, n°732, août 2000*. En francs constats le revenu moyen d'activité des entrepreneurs individuels a diminué de 3,4% par an entre 1990 et 1997.

2.3. Des connaissances techniques, un savoir-faire, une expérience professionnelle

Un savoir-faire, un métier, des études, expérience professionnelle

caractéristiques	Nombre d'entrepreneurs
Etudes primaires, secondaires, universitaires	Etudes primaires : 3 Etudes secondaires : 6 Etudes universitaires : 2 Pas d'étude (apprentissage sur le tas uniquement) : 1
Domaine de spécialisation dans le métier exercé	Oui dans tous les cas
Expérience professionnelle en tant que salarié	8 entrepreneurs sur 12 ont été salariés dans une autre entreprise avant de créer leur propre entreprise 4 entrepreneurs sur 12 n'ont pas été salariés car ayant repris l'entreprise familiale

Si les études et le domaine de spécialisation jouent un rôle très important dans la pérennité de l'entreprise, nous constatons également que l'expérience professionnelle est également fondamentale. Celle-ci s'exerce à la fois dans le cadre d'une activité salariée (c'est le cas pour la majorité des entrepreneurs-artisans ayant participé à l'enquête), mais aussi dans celui de l'entreprise familiale. Bien que la majorité des entrepreneurs interrogés aient créé leur entreprise assez jeune, ils ont tous une expérience professionnelle très importante (souvent en tant qu'apprenti, c'est notamment le cas dans la coiffure). Créer son entreprise à l'âge de 21 ans, c'est un peu jeune. Les banquiers n'ont pas manqué de le faire remarquer à cette future coiffeuse, mais elle a pourtant réussi ! En dehors d'un savoir-faire bien maîtriser, l'entrepreneur ne doit pas tenir la comptabilité de ses heures. L'enthousiasme ne s'apprend pas dans le cadre scolaire. Il est le produit d'une socialisation subtile qui passe généralement par le prisme familial.

3. La TPE artisanale ou la qualité informelle

3.1. L'entreprise, l'entrepreneur et la famille

8 entreprises sur 12 sont des créations pures, contre 4 successions. On ne compte aucune reprise.

Dans une majorité de cas : une création pure

L'entreprise est-elle ?	Nombre de réponses
Une création pure	8
Une succession	4
Une reprise	0
Total	12

Toutes les entreprises sont des entreprises indépendantes. Aucune appartient à un groupe ou encore est franchisée.

Des entreprises indépendantes

L'entreprise appartient-elle à un groupe ?	Nombre de réponses
Oui	12
Non	0

Effectifs de l'entreprise

Nombre de salariés par entreprise	Nombre d'entreprises
Aucun salarié	1
1 salarié	2
2 salariés	3
3-4 salariés	2
5 salariés	1
6-10 salariés	2
Plus de 10 salariés	1
Total	12

Ces entreprises appartiennent bien à la catégorie de TPE : 9 entreprises sur 10 comptent 5 salariés ou moins. Aux deux extrêmes, une seule entreprise ne compte aucun salarié et une autre également plus de 10 salariés.

Salariés de l'entreprise : niveau de qualification, type de contrat, âge moyen, ancienneté dans l'entreprise

Caractéristiques des salariés	Nombre de réponses
Diplômés Non diplômés	La majorité des salariés sont diplômés dans leur secteur d'activité.
CDD CDI stagiaire	La majorité des salariés sont en CDI sauf 2 CDD qui correspondent à des stages d'apprentissage. 2 stagiaires
Age moyen	Très variable : de 19 ans à plus de 40 ans
Ancienneté dans l'entreprise	Stabilité du personnel. Dans la majorité des cas les salariés exercent leur activité dans l'entreprise depuis plusieurs décennies

Les salariés répartis dans ces 12 entreprises sont employés sous contrat à durée indéterminée. Dans l'ensemble, ils exercent leur activité depuis plusieurs années dans l'entreprise qui les emploie à l'heure actuelle, parfois depuis plusieurs décennies. Cette stabilité du personnel constitue aussi une solide garantie du sérieux de l'entreprise et sa renommée. La mission de formation des TPE artisanales est aussi bien illustrée par la place importante des apprentis, d'autant que former un apprenti est une activité qui nécessite un fort investissement en temps et en patience. Nous constatons par ailleurs, que les salariés de ces 12 entreprises sont diplômés dans le secteur dans lequel ils exercent leur activité, contribuant à renforcer l'image de marque de l'entreprise.

Une entreprise familiale

caractéristiques	Nombre de réponses
Des membres de la famille travaillent-ils dans l'entreprise ?	6 oui 6 non
L'entreprise se situe-t-elle au même endroit que le lieu d'habitation de l'entrepreneur ?	9 non 3 oui
L'entreprise compte-elle plusieurs établissements ?	12 non

Ces entreprises ne sont toutes des entreprises familiales : dans 6 cas sur 12, des membres de la famille travaillent dans l'entreprise (enfants, conjoint généralement). Plus haut, nous avons défini l'entreprise familiale à l'aide de trois critères : 1) plusieurs membres de la famille y travaillent ; 2) ont contribué à son financement ; 3) l'entreprise est transmise sur plusieurs générations. Nous n'avons pas posé la question de la participation familiale au financement de l'entreprise, mais nous pouvons supposer que tel est bien le cas lorsque l'entreprise est passée entre les mains de plusieurs générations. L'image de la petite entreprise artisanale transmise de génération en génération dans laquelle participent tous les membres de la famille semble appartenir au passé. Ce constat établi sur 12 entrepreneurs seulement (et qui n'a donc pas de

valeur scientifique) est cependant corroboré par les statistiques nationales qui montrent clairement une baisse des aides familiaux²⁴.

3.2. Le produit/service, relations avec la clientèle, avec les fournisseurs

Coiffure, esthétique, ambulancière, boucher, charcutier, ce sont des entreprises de services aux entreprises, mais surtout aux particuliers. Les entreprises de production sont des entreprises de : BTP, construction de charpentes métalliques, sculpture sur bois et électronicien. La clientèle est d'abord locale. C'est à partir de cette base que l'entreprise peut se développer au niveau régional, national, voire dans certains cas, international. Remettant du même coup en cause, l'image l'idée selon laquelle la petite entreprise serait réduite par nature à un marché local. Le développement à l'international de certaines de ces TPE correspond aussi à une stratégie de niche autorisant l'entreprise à se spécialiser dans un créneau dans lequel elle excelle. Cette réputation n'est usurpée dans la mesure où il s'agit dans toutes les entreprises d'une clientèle d'habilité(e)s. Le métier et la confiance client/entreprise sont à la base de la stabilité de la demande. Les mots « confiance », « amicales », « bonnes », « reconnaissance d'un savoir-faire », sont revenus à plusieurs reprises au cours des entretiens. Et c'est précisément dans le cadre étroit de cette relation de confiance que s'inscrit la démarche qualité de l'entreprise. Une démarche qui reste informelle, qui ne passe pas par une longue procédure de certification, mais qui donne des résultats positifs.

Produit/service et bonnes relations avec un client satisfait

Caractéristiques	Nombre/nature de réponses
Produit Service	Une majorité d'entreprises de services que ce soit aux particuliers, aux entreprises ou mixtes
Clientèle locale Oui non	Le marché local est pour toutes les entreprises le marché de base. Pour la majorité d'entre elles c'est leur seul marché
Clientèle régionale Oui Non	5 entreprises ont une clientèle régionale
Clientèle nationale Oui Non	4 entreprises ont une clientèle nationale
Clientèle internationale Oui Non	3 entreprises ont une clientèle internationale
Clientèle d'habitué(e)s Oui Non	La clientèle de toutes les entreprises est constituée par un noyau d'habitues, allant jusque 70% de la clientèle totale.
Nature de la relation client/entreprise	Besoin psychologique et d'accompagnement Besoin sanitaire Relation directe et de confiance Relation amicale Relation de prestataire de service Bonne relation Répondre à des appels d'offres, marchés publics Clients envoyés par d'autres entreprises-confiance Certification-norme technique

²⁴ Alors que les aides familiaux représentaient au début des années 1980, 24% des travailleurs indépendants, leur part est tombée à 9% en 1999. Il s'agit dans 88% des cas de la femme qui prend en charge la partie commerciale de l'activité, le secrétariat ou plus généralement participe à la gestion de l'entreprise. *INSEE PREMIERE*, n°695, janvier 2000.

	Reconnaissance d'un savoir-faire = Les relations avec les clients sont bonnes. Ce sont en général des relations de longue date reposant sur la confiance réciproque
Travaillez-vous en tant que sous-traitant ? OUI Non	Une entreprise sur 12 travaille en tant que sous-traitante
Avez-vous recours à des sous-traitants ? Oui Non	Aucune entreprise n'a recours à la sous-traitance

3.3. Formation, apprentissage, transmission de connaissances et d'expérience

Caractéristiques majeures	Nature de la réponse
Le dirigeant actualise régulièrement ses connaissances Oui Non	Oui, dans certains métiers, les stages sont obligatoires.
Si oui par quels moyens ? Supports institutionnels Supports informels (par simple curiosité)	Stages techniques et commerciaux, par rapport au métier Rapports avec les organisations professionnelles Stages de perfectionnement L'entretien régulier des connaissances par simple curiosité intellectuelle
Le personnel actualise régulièrement ses connaissances Oui Non	Oui, mais c'est moins fréquent par rapport au dirigeant
Si oui par quels moyens ?	Stages techniques, pour l'hygiène, l'accueil, relation avec le client
Culture informelle	Importance de l'apprentissage sur le tas et de la culture familiale

4. La démarche qualité ou la qualité informelle

Nous résumons dans le tableau ci-dessous, la qualité informelle. Le processus « qualité » ainsi schématisé est le produit d'un ensemble de petites tâches qui sont réalisées face à la nécessité, face à un problème donné. Mais, s'il n'y a pas de service qualité ou de personnel attaché à cette tâche précise, la qualité a été intégrée à tous les niveaux de la production/service : relations avec les fournisseurs, relations avec les clients. La propreté, l'hygiène, le respect de l'autre, le respect des délais... Ce sont autant de principes basiques, qui a priori apparaissent comme des formules stéréotypées, mais qui dans la pratique entrepreneuriale quotidienne se traduisent par des pratiques concrètes.

La qualité informelle ?

Caractéristiques majeures	Nature de la réponse
Quelle est la signification de la qualité pour l'entreprise ?	La qualité se manifeste à tous les étapes de l'entreprise (service en tant que tel, respect des normes, hygiène, accueil, transport, accueil, etc.) Respect des clients Respect des délais
Avez-vous engagé une démarche qualité ?	Oui cela peut être par la voie institutionnelle ou bien par voie informelle c'est-à-dire grâce à la volonté du dirigeant
Si oui, pourquoi ? Par obligation Pour améliorer vos relations avec la clientèle	Dans un certain nombre de cas la démarche qualité est engagée par obligation, pour obtenir une

	certification, en particulier dans le transport ambulancier (relations avec la Sécurité sociale) et le BTP
Durée de la démarche qualité	Plusieurs mois dans certains cas
Pour mettre en place la démarche qualité avez-vous fait appel à une institution particulière ?	Lorsque l'entreprise met en place une démarche qualité, elle le fait avec le soutien d'une organisation professionnelle, la Chambre des Métiers du Nord
La mise en place de la démarche qualité est-elle lourde sur le plan administratif ?	La démarche qualité est souvent lourde sur le plan administratif
Avez-vous eu des difficultés pour motiver le personnel ?	Peu de difficultés rencontrées pour motiver le personnel
Avez-vous constaté un écart important entre la théorie et la réalité de la qualité ?	Oui souvent
La démarche qualité a incité les salariés à se former	Oui dans certains cas
La démarche qualité à améliorer la communication dans l'entreprise	Oui dans certains cas
La démarche qualité c'est aussi partager les mêmes objectifs, créer une culture d'entreprise	Oui dans certains cas
La démarche qualité consiste à tout mettre à plat, à mettre le doigt sur ce qui ne va pas	Oui dans certains cas
Tout écrire	Oui dans certains cas
La personnalité du dirigeant joue toujours un rôle fondamental ?	Oui dans tous les cas
La qualité a-t-elle revalorisé votre image de marque ?	souvent

CONCLUSION

La qualité est une préoccupation constante pour les entreprises artisanales, bien que la démarche qualité, au sens institutionnel de terme (mise en place d'une démarche qualité répondant à des critères précis), soit née dans la grande entreprise pour répondre aux besoins de la production de masse. A l'heure actuelle dans un contexte de concurrence intensifiée au niveau international, la place de la petite entreprise artisanale est fragile. Jusqu'aux années 1970, celle-ci apparaissait comme une espèce d'espèce en voie de disparition, inadaptée à la modernité. La crise économique des années 1970, la fin des trente glorieuses remet en cause bien des certitudes. La petite entreprise suscite l'intérêt du politique, parce que créatrice d'emplois et de richesses. La petite entreprise n'a pas disparu parce qu'elle s'est adaptée.

Nous avons mené une enquête dans 12 entreprises artisanales du Nord/Pas-de-Calais. Ce n'est pas un échantillon représentatif de la situation de ce type d'entreprise, mais un ensemble d'enseignements peuvent en être tirés car un ensemble de caractéristiques majeures se dessine. Hormis pour quelques secteurs particulier (le transport ambulancier, le dépannage et le BTP), tous les entrepreneurs interrogés n'ont pas mis en place une démarche qualité au sens institutionnel du terme. Dans certains cas, cette démarche correspondait aussi à une procédure de certification pour correspondre à des normes de qualité, de sécurité ou encore de reconnaissance de l'entreprise par une institution extérieure (par exemple par un organisme de sécurité sociale).

Nous avons tenté de construire le concept de la qualité informelle non parce que les entrepreneurs-artisans se préoccuperaient à un moindre degré de la qualité que leurs homologues des grandes entreprises, mais parce que le respect de la qualité ne passe pas par une procédure institutionnelle donnée, répondant par exemple à une espèce de charte de qualité. La qualité informelle se présente comme une innovation incrémentale, c'est-à-dire

comme une innovation qui se fait par petites étapes successives pour répondre aux problèmes qui se posent dans l'urgence ou d'une manière générale de façon structurelle. La qualité constitue une innovation pour l'entreprise artisanale qui la met en pratique parce qu'elle en retire de meilleurs résultats ; amélioration qui n'est pas forcément palpable par l'augmentation du chiffre d'affaires, mais par la renforcement de son image de marque. « On ne fait pas de publicité ». A déclaré un des entrepreneurs interrogés. Les carnets de commande sont pleins. Pas de doute, le bouche à oreille fonctionne bien, basée sur l'image de marque, la bonne réputation de l'entreprise.

La qualité est ici qualifiée d'informelle non pas au regard de ses résultats, mais parce que sa mise en place ne suit pas une procédure pré-établie. La personnalité du dirigeant (cf. concept du potentiel de ressources) est fondamentale car l'image de marque de l'entreprise s'identifie souvent à sa personne. C'est également grâce à son charisme et à sa connaissance du métier qu'il sera en mesure de faire passer un ensemble de mots d'ordre en matière d'hygiène, de sécurité, de respect des délais, du client, etc. Mais, n'est-ce pas en définitive le respect du travail ?

ANNEXES

-I-

Les caractéristiques de chaque entrepreneur-artisan

Entrepreneur 1	Caractéristiques majeures
Secteur d'activité	Transport ambulancier
sexe	femme
Lieu et année de naissance	Pas-de-Calais 1951
Profession des parents Vos parents étaient-ils artisans ?	Oui Artisans Menuiserie, ébénisterie, sculpture
Avez-vous des enfants ?	2 enfants
Si, oui se destinent-ils à vous succéder ?	oui
Etudes	Universitaires + spécialisation
Domaines de spécialité	Comptabilité, gestion, marketing
Expérience professionnelle : Avez-vous travaillé dans une autre entreprise en tant que salarié avant de créer votre entreprise ?	oui
Avez-vous créé une autre entreprise avant celle-ci ?	non
Etes-vous propriétaire de votre entreprise ?	oui

Entrepreneur 2	Caractéristiques majeures
Secteur d'activité	Esthétique-soins du visage et du corps
sexe	femme
Lieu et année de naissance	Nord 1959
Profession des parents Vos parents étaient-ils artisans ?	Non agriculteurs
Avez-vous des enfants ?	1 enfant
Si, oui se destinent-ils à vous succéder ?	Oui Sa fille poursuit des études d'esthétique et se destine à prendre la succession de sa mère
Etudes	Ecole d'esthétique en 1977
Domaines de spécialité	esthétique
Expérience professionnelle : Avez-vous travaillé dans une autre entreprise en tant que salarié avant de créer	Oui De 1977 à 1980 en contrat

vous entreprise ?	d'apprentissage
Avez-vous créé une autre entreprise avant celle-ci ?	non
Etes-vous propriétaire de votre entreprise ?	oui

Entrepreneur 3	Caractéristiques majeures
Secteur d'activité	boucher
sexe	homme
Lieu et année de naissance	Nord Agé de 58 ans
Profession des parents Vos parents étaient-ils artisans ?	oui boucher
Avez-vous des enfants ?	oui
Si, oui se destinent-ils à vous succéder ?	non
Etudes	BEPC + formation professionnelle
Domaines de spécialité	Artisan boucher Gestion, marketing, vente
Expérience professionnelle : Avez-vous travaillé dans une autre entreprise en tant que salarié avant de créer votre entreprise ?	non
Avez-vous créé une autre entreprise avant celle-ci ?	Gérant de l'abattoir de Dunkerque
Etes-vous propriétaire de votre entreprise ?	oui

Entrepreneur 4	Caractéristiques majeures
Secteur d'activité	coiffure
sexe	homme
Lieu et année de naissance	Pas-de-Calais Né en 1946
Profession des parents Vos parents étaient-ils artisans ?	Non Charpente métallique
Avez-vous des enfants ?	oui
Si, oui se destinent-ils à vous succéder ?	non
Etudes	CEP (Certificat d'Etudes primaires)
Domaines de spécialité	Technique coiffure
Expérience professionnelle : Avez-vous travaillé dans une autre entreprise en tant que salarié avant de créer votre entreprise ?	Oui A exercé en tant qu'artisan coiffeur A appris son métier sur le tas
Avez-vous créé une autre entreprise avant celle-ci ?	oui
Etes-vous propriétaire de votre entreprise ?	oui

Entrepreneur 5	Caractéristiques majeures
Secteur d'activité	coiffure
sexe	femme
Lieu et année de naissance	Nord Né en 1947
Profession des parents Vos parents étaient-ils artisans ?	Non Père : électricien
Avez-vous des enfants ?	oui
Si, oui se destinent-ils à vous succéder ?	non
Etudes	CEP (Certificat d'Etudes primaires)
Domaines de spécialité	Technique coiffure
Expérience professionnelle : Avez-vous travaillé dans une autre entreprise en tant que salarié avant de créer votre entreprise ?	Oui A exercé en tant qu'artisan coiffeur A appris son métier sur le tas
Avez-vous créé une autre entreprise avant celle-ci ?	oui
Etes-vous propriétaire de votre entreprise ?	oui

Entrepreneur 6	Caractéristiques majeures
Secteur d'activité	Boucher charcutier
sexe	homme

Lieu et année de naissance	Pas-de-Calais Né en 1949
Profession des parents Vos parents étaient-ils artisans ?	Non agriculteurs
Avez-vous des enfants ?	oui
Si, oui se destinent-ils à vous succéder ?	non
Etudes	Etudes non précisées
Domaines de spécialité	Technique en rapport avec le métier pratiqué
Expérience professionnelle : Avez-vous travaillé dans une autre entreprise en tant que salarié avant de créer votre entreprise ?	Oui
Avez-vous créé une autre entreprise avant celle-ci ?	oui
Etes-vous propriétaire de votre entreprise ?	oui

Entrepreneur 7	Caractéristiques majeures
Secteur d'activité	Métallier
sexe	homme
Lieu et année de naissance	Pas-de-Calais Né en 1936
Profession des parents Vos parents étaient-ils artisans ?	Oui Serrurerie
Avez-vous des enfants ?	oui
Si, oui se destinent-ils à vous succéder ?	Oui, un des fils a repris l'entrepris Depuis le 15 juillet 2004, retraité
Etudes	BEPC Apprentissage sur le tas
Domaines de spécialité	Menuiserie en aluminium
Expérience professionnelle : Avez-vous travaillé dans une autre entreprise en tant que salarié avant de créer votre entreprise ?	Dirige l'entreprise depuis 1970 officiellement, mais depuis 1964 dans les faits. Problèmes familiaux. Salarié de l'entreprise familiale jusque l'âge de 27 ans, puis succession
Avez-vous créé une autre entreprise avant celle-ci ?	non
Etes-vous propriétaire de votre entreprise ?	Oui A cédé les fonds à son fils Reste propriétaire des murs

Entrepreneur 8	Caractéristiques majeures
Secteur d'activité	Contrôleur technique
sexe	homme
Lieu et année de naissance	Pas-de-Calais Né en 1945 (homme) Née en 1949 (femme)
Profession des parents Vos parents étaient-ils artisans ?	Oui Homme : mécanique Femme : commerce alimentaire
Avez-vous des enfants ?	oui
Si, oui se destinent-ils à vous succéder ?	Oui
Etudes	Etudes secondaires pour les deux Homme : Brevet de maîtrise
Domaines de spécialité	
Expérience professionnelle : Avez-vous travaillé dans une autre entreprise en tant que salarié avant de créer votre entreprise ?	non
Avez-vous créé une autre entreprise avant celle-ci ?	non
Etes-vous propriétaire de votre entreprise ?	Oui A cédé les fonds à son fils Reste propriétaire des murs

Entrepreneur 9	Caractéristiques majeures
Secteur d'activité	Bâtiment – étanchéité
sexe	homme
Lieu et année de naissance	Nord Né en 1948
Profession des parents Vos parents étaient-ils artisans ?	Oui Droguerie (commerce) peinture
Avez-vous des enfants ?	oui
Si, oui se destinent-ils à vous succéder ?	Oui
Etudes	Etudes secondaires CAP
Domaines de spécialité	Peinture, étanchéité, ravalement de façade, traitement de façade
Expérience professionnelle : Avez-vous travaillé dans une autre entreprise en tant que salarié avant de créer votre entreprise ?	oui
Avez-vous créé une autre entreprise avant celle-ci ?	non
Etes-vous propriétaire de votre entreprise ?	Oui

Entrepreneur 10	Caractéristiques majeures
Secteur d'activité	coiffure
sexe	homme
Lieu et année de naissance	Nord Né en 1948
Profession des parents Vos parents étaient-ils artisans ?	Non Commerçants (produits alimentaires)
Avez-vous des enfants ?	oui
Si, oui se destinent-ils à vous succéder ?	non
Etudes	Etudes d'études primaires
Domaines de spécialité	coiffure
Expérience professionnelle : Avez-vous travaillé dans une autre entreprise en tant que salarié avant de créer votre entreprise ?	oui travaille depuis l'âge de 13 ans apprentissage jusqu'au Brevet professionnel, puis service militaire, puis gérant technique pour une société américaine de coiffure pendant 9 ans première installation en 1979
Avez-vous créé une autre entreprise avant celle-ci ?	oui
Etes-vous propriétaire de votre entreprise ?	Oui

Entrepreneur 11	Caractéristiques majeures
Secteur d'activité	sculpture sur bois
sexe	homme
Lieu et année de naissance	Nord Né en 1945
Profession des parents Vos parents étaient-ils artisans ?	Oui dans le même métier
Avez-vous des enfants ?	2 enfants
Si, oui se destinent-ils à vous succéder ?	non
Etudes	CAP Ecole des Beaux Arts de Douai
Domaines de spécialité	Sculpture sur bois
Expérience professionnelle : Avez-vous travaillé dans une autre entreprise en tant que salarié avant de créer	Non A repris l'entreprise familiale

votre entreprise ?	
Etes-vous propriétaire de votre entreprise ?	oui

Entrepreneur 12	Caractéristiques majeures
Secteur d'activité	Electronicien
sexe	homme
Lieu et année de naissance	Pas-de-Calais Né en 1949
Profession des parents Vos parents étaient-ils artisans ?	Non Père : employé, puis policier
Avez-vous des enfants ?	oui
Si, oui se destinent-ils à vous succéder ?	non
Etudes	Etudes primaires « Formé à titre individuel » en électricité maître artisan
Domaines de spécialité	électronique
Expérience professionnelle : Avez-vous travaillé dans une autre entreprise en tant que salarié avant de créer votre entreprise ?	Oui Salarié en tant que chef d'atelier pendant 18 ans. Son patron cède son entreprise à son fils. Un an plus tard, il décide de créer sa propre entreprise car il n'y a plus, selon ses dires, le même esprit de travail avec le nouveau patron.
Avez-vous créé une autre entreprise avant celle-ci ?	non
Etes-vous propriétaire de votre entreprise ?	oui

-2-

QUESTIONNAIRE

LA QUALITE DANS LES ENTREPRISES ARTISANALES DU NORD

GUIDE D'ENTRETIEN

1 – FICHE SIGNALETIQUE DE L'ARTISAN

Caractéristiques majeures	
Age (année de naissance)	
Lieu de naissance	
Sexe	
Vos parents étaient-ils artisans ? Si oui dans quel secteur ? Si non quelle était leur activité ?	
Avez-vous des enfants ? Si oui, se destinent à vous succéder ? Si non, pourquoi ? Quels sont leurs projets professionnels ?	
Etudes (de l'entrepreneur) : Primaires Secondaires Universitaires Techniques	

Domaine de spécialisation (technique, gestion, marketing, autres)	
Expérience professionnelle Avez-vous travaillé dans une autre entreprise en tant que salarié avant de créer votre entreprise ?	
Avez-vous créé une autre entreprise avant celle-ci ?	
Etes-vous propriétaire de votre entreprise ?	

2 – L'ENTREPRISE

Caractéristiques majeures	
L'entreprise est-elle une création pure ?	
S'agit-il d'une succession ?	
S'agit-il d'une reprise ?	
L'entreprise appartient-elle à un groupe ?	
Dans quel secteur d'activité exercez-vous votre activité ?	
Effectif de l'entreprise	
Niveau de qualification	
Type de contrat	
Age	
Ancienneté dans l'entreprise	
Des membres de votre famille travaillent-ils dans l'entreprise ? Régulièrement ? Occasionnellement ?	
L'entreprise se situe-t-elle au même endroit que l'habitation du dirigeant ?	
Comptez-vous plusieurs établissements ? Si oui, où sont-ils situés ? Pourquoi avez-vous choisi de créer plusieurs établissements ?	

3- LE PRODUIT/SERVICE

Caractéristiques majeures	
Quel produit/Service	
Clientèle Locale Régionale Nationale Internationale	
Clientèle d'habitué(e)s	
Nature de la relation client/entreprise	
Nature de la relation fournisseur/entreprise	

Travaillez-vous en tant que sous-traitant ?	
Avez-vous recours à des sous-traitants dans le cadre de vos activités entrepreneuriales ?	

4- FORMATION – APPRENTISSAGE – TRANSMISSION DE CONNAISSANCES ET D'EXPERIENCE

Caractéristiques majeures	
Est-ce que vous actualisez régulièrement vos connaissances ? (question pour le dirigeant)	
Même question pour le personnel Avez-vous une politique de formation pour votre personnel	
Etablissez-vous des distinctions entre le personnel en général et les membres de votre famille travaillant dans l'entreprise ?	
A tous les niveaux de compétences ? Précisez	
Actualisation des connaissances par voie institutionnelle (suivi de cours, stages, autres, etc.)	
Actualisation des connaissances par voie informelle (intérêt personnel, suivre l'actualité de son domaine par la lecture des publications des organismes professionnels, etc.)	
Dans quels domaines portent les formations Normalisation Démarche qualité Hygiène-sécurité Service commercial Accueil Informatique Transport Connaissance en gestion/marketing, Etc.	

5 – LA DEMARCHE QUALITE

Caractéristiques majeures	
Dans l'entreprise, la qualité signifie ? Nature du produit/service Norme Hygiène/sécurité Service commercial Accueil Informatique Transport Savoir déléguer Autres	
Avez-vous engagé une démarche qualité ?	
Si oui, pourquoi ?	
Depuis combien de temps ?	
Pour y parvenir avez-vous fait appel à : Un consultant Un chargé de mission d'une organisation consulaire	

Un collaborateur interne à l'entreprise Un salarié venant d'un établissement supérieur ou autres Le dirigeant lui-même	
--	--

5 – LES AVANTAGES D'UNE DEMARCHE QUALITE

Caractéristiques majeures	
Quels sont les avantages d'une démarche qualité ?	
répondre aux attentes du client être plus compétitif engager pleinement les compétences de chacun améliorer la communication dans l'entreprise inciter les salariés à se former, à s'informer.. partager les mêmes objectifs, créer une culture d'entreprise obtenir une certification mettre à plat l'organisation de l'entreprise, mettre le doigt sur ce qui ne marche pas tout écrire	

Quels sont les avantages d'une démarche qualité ?

6 – LES RESULTATS CORRESPONDENT-ILS A VOTRE ATTENTE ?

--

7- QUELS SONT LES ASPECTS NEGATIFS D'UNE DEMARCHE QUALITE ?

Caractéristiques majeures	
Lourde à mettre en place	
Mobilisation des salariés difficile, manque d'intérêt	
Ecart important entre la théorie et la réalité de la démarche qualité	

8 – LE ROLE DU DIRIGEANT A-T-IL CHANGE DEPUIS LA MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE QUALITE ? SON DOMAINE D'ACTIVITE A-T-IL ETE MODDIFIE ?

--

9- MODIFICATION DE LA SIGNALISATION

Caractéristiques majeures	

robustesse - sécurité - longévité - puissance - conformité - service - accueil - délai - performance - compétence - réactivité - crédibilité - compréhension -communication -courtoisie	
---	--

10- REORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Caractéristiques majeures	
création d'un poste qualité mise en place d'un groupe de travail permanent recours plus fréquent à des stagiaires repositionnement d'un collaborateur déjà en fonction	

11- POURQUOI REFUSER UNE DEMARCHE QUALITE ?

Caractéristiques majeures	
manque de temps contraintes, trop complexe inutile présence de la qualité onéreux, autres	

12- PROJETS : ENVISAGEZ-VOUS DE SUIVRE UNE DEMARCHE QUALITE DANS LES SIX MOIS A VENIR ?