*IE-DBA*
*International Executive*
*Doctorate in Business Administration*

# Le management d'un réseau par un tiers de confiance : le cas des syndicats professionnels de TPE en Martinique

**Thèse de DBA**
**Présentée par : Hervé LAUREOTE**

Soutenue le : 27/02/2024
*A Paris, Campus Eiffel*

**Jury :**

- **Philippe HERMEL** Professeur des Universités, Président du jury
- **Christophe ASSENS** Professeur des universités, Directeur de thèse
- **Karim SAID** Maitre de conférence HDR, Rapporteur
- **Jean ALESSANDRI** Directeur des programmes, Suffragant

Avec la contribution du CIED

# REMERCIEMENTS

*À Carole, ma chère épouse*
Merci pour ta compréhension et ton soutien dans cette épreuve. Je te suis reconnaissant de m'avoir toujours soutenu dans les grands moments de doute.

*À Audrey et Rachel, mes deux adorables enfants*
Je vous remercie d'avoir cru en la réalisation de ce projet et de m'avoir aidé dans les relectures. Ce travail est aussi un témoignage que je vous laisse : nous n'avons jamais fini d'apprendre, la démarche est de toujours se remettre en question pour continuer à évoluer.

*À André et Claire, mes chers parents*
Papa et Maman, sachez que le temps ne se rattrape jamais. Ce travail de recherche propice à la réflexion m'a permis de mesurer la chance que j'ai de vous avoir toujours à mes côtés. Merci d'être toujours présents.

Je remercie également mon directeur de thèse, le professeur Christophe Assens, pour son accompagnement et tous ses conseils. Il a réussi à me remettre en selle dans un contexte économique et social très compliqué. Merci Christophe.

J'adresse mes sincères remerciements au conseil scientifique et aux contributeurs académiques IE-DBA, et notamment au professeur Philippe Hermel, président du conseil scientifique, et à la professeure Annie Bartoli, vice-présidente du conseil scientifique IE-DBA.

Je souhaite aussi remercier Emmanuelle Lanriot et Aimée Ngalla qui m'ont très bien encadré dans ce parcours doctoral.

J'ai une pensée pour tous les autres chercheurs de la promotion Adam SMITH pour leur participation à cette belle expérience : « *We did it.* »

Enfin, je tiens à témoigner ma gratitude à tous les amis qui m'ont permis de recueillir des contributions et de me dépasser.

*« Nulle pierre ne peut être polie sans friction, nul homme ne peut parfaire son expérience sans épreuve. » (Confucius)*

# Sommaire

REMERCIEMENTS ..... 2
INTRODUCTION ..... 4
PREMIÈRE PARTIE : ..... 12
I - REVUE DE LITTÉRATURE ..... 12
I-1 Chapitre 1 : La très petite entreprise ..... 13
I-2 Chapitre 2 : Le réseau de TPE ..... 20
I-3 Chapitre 3 : Grille de lecture du tiers de confiance dans un réseau de TPE ..... 41
DEUXIÈME PARTIE : ..... 44
II - MÉTHODOLOGIE ..... 44
Comment faire pour développer une TPE ? ..... 45
Comment développer le capital social du dirigeant, notamment dans le cadre de réseaux ? ..... 45
II-1 Choix de terrain : les réseaux de TPE en Martinique ..... 46
II-2-1 L'échantillon de syndicats professionnels ..... 67
II-2-2 La méthode ..... 71
II-2-3 Le guide d'entretien proposé aux responsables des OP ..... 72
II-2-4 Le guide d'entretien proposé aux adhérents des OP ..... 76
TROISIÈME PARTIE : ..... 81
III - PRÉSENTATION DES ÉTUDES DE CAS ..... 81
III-1 Chapitre 6 : Critères de sélection des OP retenues ..... 82
Étude de cas n° 1 : l'UNEC 972 ..... 88
Étude de cas n° 2 : FFB Martinique ..... 96
Étude de cas n° 3 : SEBTPAM ..... 102
Étude de cas n° 4 : CPME Martinique ..... 109
Nom du syndicat : Confédération des petites et moyennes entreprises de Martinique (CPME) ..... 109
Étude de cas n° 5 : L'OP A ..... 116
Étude de cas n° 6 : Union régionale syndicale professionnelle des TPE et PME des DOM-TOM ..... 119
Étude de cas n° 7 : OPMH ..... 125
Étude de cas n° 8 : SDTPCM ..... 128
QUATRIÈME PARTIE : ..... 133
IV - INTERPRÉTATION DES ÉTUDES DE CAS ..... 133
IV-1 Des niveaux de développement différents *(indication de l'âge des OP)* ..... 134
IV-2 Existence d'une relation entre les phases de développement des OP et les caractéristiques du tiers de confiance ..... 135
IV-3 Des organisations professionnelles en phase de déclin ou de disparition ..... 137
IV- 4 Discussion ..... 142
CONCLUSION ..... 152
Contribution théorique ..... 160
Contribution managériale ..... 168
Les limites et voies de recherche ..... 174
BIBLIOGRAPHIE ..... 177
ANNEXES ..... 187
TABLE DES MATIERES ..... 271
LISTE DES ABRÉVIATIONS ..... 275
LISTE DES TABLEAUX ..... 277
LISTE DES FIGURES ..... 278
Résumé ..... 280

# INTRODUCTION

La crise sanitaire, qui a éclaté en France en 2020, a eu un impact immédiat sur la sphère économique et financière. Cette pandémie, appelée COVID-19, a touché la majorité des pays du monde, entrainant une récession économique, une augmentation du taux de chômage, des fermetures d'entreprises et une impossibilité de se projeter sur le moyen, voire le court terme. Les mesures sanitaires prises par les différents gouvernements ont réduit la proximité entre individus, et le numérique s'est invité dans tous les systèmes, par le biais du télétravail et de la vente en ligne.

Actuellement, le slogan gouvernemental est : « se réinventer ». Les économies fragiles, même soutenues par les États, disparaissent. Les gouvernements mettent en place des confinements pour limiter la propagation du virus. Cependant, les entreprises et particulièrement les très petites entreprises (TPE) n'ont aucune visibilité économique.

Par essence, une TPE s'appuie essentiellement sur les compétences du dirigeant et se trouve limitée en ressources internes. À défaut de ressources suffisantes, elle a l'obligation de trouver des solutions en externe.

Les TPE ont rarement des tableaux de bord et ne formalisent pas de stratégie de développement. Elles préfèrent s'appuyer sur des connaissances et se cantonner à un territoire spécifique.

Dans les années 2000, de nombreuses recherches et analyses ont été réalisées sur les petites entreprises.

*« Durant les années 70, deux approches d'analyse des PE se sont développées : le courant de la spécificité des entreprises de petite taille et celui de la diversité qui cherche à établir des typologies dans le but d'ordonner et de classer l'hétérogénéité du monde des petites entreprises. … L'émergence des temps hypermodernes, caractérisés par l'exacerbation de la compétition et de nouvelles aspirations individuelles, marque la redécouverte de la petite entreprise par les acteurs économiques et politiques "Small is beautiful" "Small is powerfull". Elle englobe la très petite entreprise (TPE) qui n'a que quelques employés et la moyenne entreprise (ME) qui emploie plus de 200 personnes. La TPE est présente dans toutes les sphères de l'économie. … La diversité des TPE reflète des cultures et des réalités très différentes d'un secteur à l'autre. »* (Frimousse, 2010)

Cette variété nécessite donc des analyses différentes. Cependant, les TPE montrent des caractéristiques similaires dans le domaine managérial.

Torres et Gueguen (2008) introduisent la notion de proximité pour caractériser les pratiques managériales des TPE. Ils soutiennent que la proximité est l'élément qui conditionne la communication, l'organisation hiérarchique, et le management au sein des TPE.

*« Au sein des TPE, toutes les fonctions sont intégrées et fortement reliées. La proximité entre les acteurs permet la polyvalence des salariés. Le "savoir tout faire" est la base du travail. Les multiples contacts aident à la connaissance des divers problèmes de l'entreprise. »* (Frimousse, 2010)

La flexibilité permet de s'adapter rapidement aux fluctuations de l'environnement. Cette caractéristique correspond à la proximité intra fonctionnelle. Les valeurs du dirigeant, son profil psychologique, ses buts et ses aspirations déterminent la gestion de l'entreprise.

Le dirigeant d'une TPE est présent à tous les niveaux de son activité. Il est comparé à une « méga-personne » (Torres, 1999). La gestion de la TPE est basée sur la personnalité du dirigeant. Il s'agit de *« l'effet-égotrophie »*, notion décrite en 2003 par Torres.

*« L'effet-égotrophie correspondant à une attitude trop narcissique agissant négativement sur la lucidité et rendant difficiles les relations au travail. Le dirigeant peut alors être la cause de la souffrance des employés. Cette configuration peut même provoquer une infantilisation des salariés. Il est possible de distinguer le dirigeant classique qui cherche à conserver les spécificités de gestion de sa TPE. Il refuse la formalisation et la répartition des pouvoirs. A l'opposé, le dirigeant managérial accepte de remettre en cause les spécificités de gestion de la TPE à condition qu'il y trouve un intérêt. Il substitue l'explicite à l'implicite, le procédural au processuel, le formel à l'informel, l'écrit au verbal, le planifié à l'intuitif, l'immatériel au matériel… Dans ce cas, Torres parle de dénaturation. … Il [le dirigeant] choisit prioritairement dans sa famille ou dans ses relations son personnel. Il privilégie son carnet d'adresses et les recommandations des proches, car ce sont des gages de confiance. Les relations possèdent une plus longue histoire d'expériences partagées et développées à travers une appartenance ethnique, régionale, culturelle et/ou familiale. »* (Frimousse, 2010)

Force est de constater que les études liées à la thématique des TPE sont en phase d'émergence, ce qui explique l'intérêt que nous lui portons. L'analyse de ce type d'entreprise n'est pas aisée. Les études manquent de transparence et ont du mal à transmettre des informations fiables. Le gérant porte essentiellement son attention sur les produits à valeur ajoutée ; les autres types de données extérieures ne sont guère exploités (Foliard, 2010).

*« Le terme TPE recouvre un ensemble particulièrement hétérogène de réalités organisationnelles englobant les commerces de proximité, une grande partie de l'artisanat, la petite industrie, de nombreux prestataires de services, les professions libérales et le monde agricole. »* (Foliard, 2010)

Au-delà des écarts considérables de ressources, de moyens et de compétences, la caractéristique principale qui différencie une très petite entreprise d'une grande entreprise, se situe dans un management humain de proximité. Dans ce type de management, la manière d'animer les

équipes et les objectifs à atteindre sont différents. Ce management repose principalement sur les cinq sens du dirigeant (le toucher, la vue, l'odorat, l'ouïe et le goût).

*« Dans une TPE, le dirigeant peut toucher, sentir, voir, entendre son personnel, ses clients, ses fournisseurs. Un seul regard lui permet de repérer et d'analyser l'état de santé et d'esprit de son personnel. Il peut facilement percevoir un problème au comportement corporel et à la gestuelle. Il en est de même avec ses clients. Un geste amical sur l'épaule a parfois plus d'effets que de longs discours ou une prime. Les sentiments et les émotions servent à la fois de signal et de moyen de communication. Les comportements en entreprise relèvent du non-dit et, en agissant par le biais du corps et de l'émotion, elles contribuent de manière subtile à la "surveillance" des actions quotidiennes de l'autre (Rouleau, 1995).* » (Frimousse, 2010)

Ces comportements peuvent être vraiment différents. Selon Marchesnay (2003), ces différences ne permettent pas le rapprochement de ces entités. Marchesnay (2004) caractérise « la petite entreprise (PE) d'hypofirme pouvant devenir l'institution spécifique du capitalisme moderne » avec un management axé sur l'individu et une propension à personnaliser les relations de travail.

La fédération d'hypofirmes correspond à un réseau de PME volontairement sous-dimensionnées pour rester en dessous des seuils légaux que ce soit sur le plan juridique ou fiscal, pour ne pas attirer la convoitise des grands groupes et éviter ainsi de perdre l'indépendance de gestion, et pour réduire les frais de structure. Les effets d'échelle sont alors générés non pas dans la croissance en taille, mais dans une logique de coopération entre PME situées au sein d'un même secteur d'activité et partageant les mêmes préoccupations dans la maîtrise de l'effet de taille.

Il existe de nombreux exemples concrets de fédérations d'hypofirmes au niveau des artisans indépendants : des transporteurs routiers indépendants, des éditeurs indépendants, des labels de disque indépendants, etc.

La démarche organisationnelle de production traduit un fonctionnement en réseau. L'exemple de l'entreprise de type hypofirme fonctionnant en réseau s'applique aussi à d'autres types d'entreprises, illustrant ainsi l'émergence de nouvelles formes d'organisation à des degrés et contextes divers.

*« Au final, ces réseaux constituent l'occasion de survivre et éventuellement de développer son activité en "restant petit" et notamment en "continuant à être le seul maître à bord". Ils sont également vus et recherchés comme une opportunité d'évoluer qualitativement, de progresser, grâce aux échanges qu'ils permettent. »* (Amans, Bravo & Loup, 2008)

*« L'étude [des] processus de construction [des réseaux] reste un terrain peu exploré (Doz et al, 2000). »* (Geindre, 2005)

Pourtant, dès 1986, Thorelli inscrit clairement sa réflexion théorique dans une perspective dynamique en montrant l'existence de quatre moments de la vie d'un réseau : l'entrée, le

positionnement, le repositionnement et la sortie. Son approche reste toutefois centrée sur l'évolution de relations dyadiques, isolées des autres relations avec lesquelles elles interfèrent ou sont susceptibles d'agir. Selon Geindre (2005), cet angle d'approche, partagé par de nombreux auteurs, reste insatisfaisant puisqu'il néglige le tout au profit de la partie et n'explique finalement que le développement de relations dyadiques.

Plusieurs études (Hakansson & Johanson, 1993 ; Lorenzoni & Ornati, 1988 ; Thorelli, 1986 ; Webster, 1992) indiquent que le réseau est un mode de gouvernance de la coopération. Les objectifs de la coopération varient toutefois en fonction du corpus théorique mobilisé par le chercheur. Nous pouvons citer certains objectifs :

- économiser des coûts de transaction (Jarillo, 1988) ;
- économiser des coûts d'agence (Dumoulin, 1996) ;
- accéder à des ressources ou des compétences nouvelles (Combe, 1998) ;
- assouplir la structure organisationnelle de l'entreprise pivot (Miles & Snow, 1986).

*« Nous parlons de coopération lorsque plusieurs TPE autonomes entrent en relation pour coordonner de manière plus ou moins formelle, leurs actions dans le temps, dans un but de création de valeur. Cette interaction n'implique ni la prise de participation, ni la formalisation de la relation, sans pour autant exclure ces possibilités. La relation coopérative peut inclure des rapports de concurrence (Joffre et Koenig, 1992 ; Rullière et Torre, 1995 ; Koenig, 1996). L'autonomie des acteurs est préservée, mais la mise en réseau implique l'interdépendance des composantes du système (Powell, 1990 ; Hakanson et Johanson, 1993 ; Geindre, 1999). »* (Geindre, 2005)

Toutefois, le mode de gouvernance du réseau nécessite la confiance.

La confiance est un concept qui se trouve au cœur des théories et des formes d'organisations souples avec des frontières souvent imprécises. La confiance est l'assurance de celui qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose.

Elle permet d'éliminer toute incertitude dans les relations d'échange. Elle peut par exemple s'établir sur la réputation de l'acteur et sur l'ancienneté des relations. Ainsi, une bonne réputation et des relations sans comportement opportuniste sur le long terme produisent de la confiance.

Faire confiance revient à dire que chaque acteur est certain que, dans une temporalité certes limitée mais assurée, l'autre respectera les règles du jeu connues des deux.

De façon générale, les auteurs disent que la confiance repose sur des signaux non visibles (obligation, coopération, relations interpersonnelles) et sur des signaux visibles. Plusieurs auteurs (Bradach & Eccles, 1989 ; Richardson, 1972 ; Thorelli, 1986) ajoutent que les mécanismes de confiance sont indispensables dans les relations de réseaux.

Mayer, Davis et Schoorman (1995) montrent que la confiance peut être un concept opérationnel. Ils mentionnent que la confiance est « *la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie, fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie »* (Mayer et al., 1995).

La confiance provient d'une volonté, d'un choix d'une personne qui décide de faire confiance et qui se met dans une situation où elle prend un risque lié à l'action de la personne à qui elle donne sa confiance. Le choix de faire confiance est motivé par l'espoir d'un retour d'action favorable de la personne à qui la confiance est donnée.

On parlera véritablement de confiance si l'action attendue est importante et dénuée de contrainte ou d'influence.

Certains auteurs (Jeffries & Reed, 2000 ; Lewis & Weigert, 1985 ; McAllister, 1995) proposent une approche de la confiance construite sur des bases cognitives et affectives.

Il s'agit d'une confiance organisée autour de trois points :

- la capacité ;
- la bienveillance ;
- l'intégrité.

La capacité regroupe les aptitudes et les compétences attribuées à la personne à qui la confiance est accordée.

Il y a bienveillance lors de manifestations positives à l'égard de la personne qui fait confiance, en dehors de son propre intérêt.

L'intégrité fait référence aux qualités de caractère que la personne qui fait confiance reconnaît à celle à qui elle accorde sa confiance. Nous pouvons citer :

- l'honnêteté, qui peut se confondre avec la franchise, la bonne foi, la loyauté, la sincérité ;

- la capacité à tenir ses promesses, et donc à réduire l'incertitude dans les comportements à venir sur la base de l'expérience passée ;

- la discrétion, qui est une attitude pour garder un secret ou un caractère, et pour éviter d'attirer l'attention ;

- l'ouverture, qui rattachée à l'esprit appelle la tolérance, la curiosité, la compréhension et le partage des idées de l'autre ;

- la fidélité, qui se traduit par le dévouement, la constance et l'attachement.

Si la confiance est centrale dans la définition des réseaux stratégiques, pour être efficace celle-ci va supposer le recours à une tierce partie (ce qui suppose donc l'intégration de cet élément dans la conception des réseaux).

Dans ses travaux, Orléan (1994) démontre que : « *c'est par l'introduction d'un tiers extérieur, d'une médiation que se trouve garantie la confiance mutuelle ».*

La prise en compte de la tierce partie dans la relation de confiance doit donc nous inciter à affiner la définition des réseaux stratégiques et ainsi à nous rapprocher des conceptions sociologiques du réseau (Cook & Emerson, 1978 ; Cook, Emerson, Gillmore, & Yamagishi, 1983).

Selon cette approche, le réseau est une structure de collaboration composée d'au moins trois acteurs à l'intérieur de laquelle on pratique l'intermédiation et la mise en relation. Dans des réseaux de petite taille, cette intermédiation peut se dérouler de façon spontanée, mais lorsque le réseau prend de l'ampleur, l'intermédiation nécessite souvent de recourir à un tiers de confiance, d'où l'intérêt d'intégrer la tierce partie dans cette recherche.

En effet, partant du constat qu'une TPE manque de compétences et de ressources par rapport à des grandes entreprises, le dirigeant compense ces déficits en s'appuyant sur son capital relationnel.

Le problème de la gestion et du développement des TPE est donc lié au développement du capital relationnel du dirigeant.

Pour répondre à cette question, il faut analyser les méthodes de développement et d'amélioration du capital social du dirigeant, notamment dans le cadre des réseaux.

En effet, les réseaux permettent le rapprochement, le partage et l'union de TPE. Aussi, pour faire évoluer le capital social, le dirigeant doit travailler en réseau**.**

Il faut que la TPE fasse partie de réseaux afin de compenser le manque de compétences et de ressources dû à sa taille réduite.

Le sujet de recherche prend tout son sens, puisqu'il s'agit de comprendre comment animer, développer des réseaux de TPE, dans l'intérêt des TPE, c'est-à-dire comment faire pour leur permettre de développer leur capital social, d'unir leurs compétences et leurs ressources, et donc d'accéder à des effets de taille, à des économies d'échelle qu'elles ne pourraient pas avoir en dehors du réseau.

Concomitamment, il est nécessaire de comprendre comment il faut procéder pour développer des effets de maillage (mise en relation de complémentarité, partage d'expérience, partage de savoir-faire, mutualisation, enrichissement du carnet d'adresses, entraide et solidarité entre TPE).

On en revient à la clé pour comprendre ce développement : le capital relationnel. Pour gérer le capital social ou relationnel dans les TPE, il faut appartenir à des réseaux.

Cependant, pour gérer les réseaux, il faut regarder ce qui se passe au niveau du tiers de confiance.

Le fonctionnement du réseau repose essentiellement sur des relations fondées sur la confiance. La confiance permet de rester à la fois autonome et libre, et également d'être dans l'interdépendance.

Dans un réseau, les acteurs sont libres et interdépendants, et grâce à la confiance ils passent d'un état à un autre (par moments, ils sont autonomes ; par moments, ils sont dans la solidarité).

Si la confiance est bien préservée, bien entretenue, alors en principe le réseau donne des bons résultats, il permet aux TPE qui en font partie de développer des avantages compétitifs collectifs.

Aussi, pour animer le réseau, il faut se pencher sur le rôle des tiers de confiance.

Notre recherche doctorale porte sur les questions suivantes :

*Comment manager un réseau d'entreprises à partir d'un tiers de confiance ? Est-ce efficace ?*

Pour répondre à cette problématique, nous structurons le plan de la thèse de la façon suivante :

Dans une première partie théorique, consacrée à la revue de littérature, nous allons définir les caractéristiques d'un tiers de confiance dans un réseau d'entreprises, ses attributions et fonctions, ses spécificités (tiers de confiance interne/externe) et son rôle dans la performance du réseau.

Dans une seconde partie, nous présenterons le cadre méthodologique de notre recherche, en expliquant de quelle manière nous souhaitons dépasser les limites de la connaissance théorique sur le tiers de confiance. Il s'agira d'étudier différents réseaux de TPE organisés en syndicats professionnels dans plusieurs secteurs d'activité en Martinique, afin de comparer le rôle effectif de chaque syndicat au rôle théorique du tiers de confiance.

Dans une troisième partie, nous présenterons les résultats de nos observations sur des syndicats professionnels, en Martinique, composés en majorité de TPE dans le secteur du BTP, des services, de la fabrication, du transport et du commerce.

Dans une quatrième partie, nous entamerons une discussion afin de confronter nos observations à la grille de lecture théorique sur les caractéristiques du tiers de confiance. Il s'agira de découvrir si le rayonnement et l'attractivité des réseaux de TPE en Martinique, peuvent s'expliquer ou non par le rôle des syndicats professionnels comme tiers de confiance.

En conclusion, nous préciserons les apports de cette recherche sur le plan théorique et managérial, puis nous déclinerons les recherches complémentaires pouvant être réalisées.

# PREMIÈRE PARTIE :

# I - REVUE DE

# LITTÉRATURE

# I-1 Chapitre 1 : La très petite entreprise

La très petite entreprise (TPE) est, comme son nom l'indique, une entreprise de petite taille. Le décret n° 2008-1354 définit la TPE comme une entreprise qui a, d'une part, moins de dix salariés et, d'autre part, un chiffre d'affaires annuel ou un total bilan inférieur à 2 millions d'euros.

Le Small Business Act donne une définition de la TPE : « *Une petite entreprise est possédée et dirigée de manière indépendante et n'est pas dominante sur son secteur d'activité*. »

Julien et Marchesnay (1989) nous proposent une autre définition : *« La TPE est avant tout une entreprise juridiquement sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne, sinon deux ou trois, en général seules propriétaires du capital. »*

## I-1-1 Caractéristiques des TPE

Les TPE ont des caractéristiques spécifiques ; cependant, un inventaire reste difficile en raison de l'approche empirique des chercheurs. Nous pouvons tout de même citer :

### a) La technicité

Deeks (1973) et Kokou Dokou (2006) font le constat que le dirigeant d'une TPE est au préalable un technicien. Cette technicité constitue la carte de visite de l'entreprise et lui donne un véritable statut et une légitimité. Cette caractéristique s'observe nettement dans les TPE de l'artisanat où le savoir-faire est une qualité essentielle pour le chef d'entreprise.
En effet, l'artisan, qui est le dirigeant d'une TPE artisanale, est un indépendant qui détient un savoir-faire et qui maîtrise son métier.

*« Sa propension au développement et à la croissance seraient limitées (Stanworth et Curran, 1976 ; Orser, Hogard Scott et Riding, 2000) pour ne pas dénaturer le savoir-faire (Polge, 2008 ; Boldrini, Chene et Journé-Michel, 2011) et pour ne pas perdre le caractère informel et familial de l'organisation (Wiklund et Sheperd, 2003), ni le contrôle sur toutes les opérations (Davidsson, 1989). Sa formation de départ, ainsi que sa tendance à la myopie vis-à-vis de son environnement (Torrès, 2003 ; Pacitto et Julien, 2006 ; Picard, 2006) le limiteraient au marché local et le pousseraient à se focaliser sur les problèmes quotidiens et plutôt techniques de son entreprise. Enfin, lorsque ces artisans auraient le souhait, le besoin ou l'opportunité de se développer, ils le feraient plutôt dans leur métier d'origine, à une échelle géographique limitée (Marchesnay, 2008 ; Boldrini et al, 2011) et de façon autonome (Zarca, 1986). »* (Thévenard-Puthod & Picard, 2015)

### b) La personnalisation et la centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant

L'entreprise est dépendante du dirigeant ; le pouvoir est détenu entièrement par le dirigeant. La prise de décision se fait uniquement par le dirigeant-propriétaire.

Le dirigeant-propriétaire est irremplaçable. Il est un élément incontournable de la prise de décision ; sa fonction est essentielle. Le dirigeant développe un lien psychologique très fort avec son entreprise, un attachement profond, un enracinement. Le dirigeant et sa TPE forment une même entité (Pailot, 1999).

Le dirigeant conçoit aussi la TPE comme un projet familial. Selon Bruyat (1993), « *l'entreprise est la chose du dirigeant, il en détermine l'ampleur de la production et la manière dont elle est réalisée, il est l'acteur principal* ».

### c) La dépendance avec certaines parties prenantes

Plus l'entreprise est de petite taille, plus le dirigeant-propriétaire va solliciter des avis extérieurs pour consolider sa prise de décision. Le dirigeant va également chercher des ressources manquantes à l'extérieur, et cela de façon instinctive et en dehors de toute stratégie.

Ainsi, pour décider, le chef d'entreprise recueillera les avis de son conjoint, de son syndicat, de son gestionnaire de compte bancaire, de ses fournisseurs, etc. Le dirigeant de la TPE est dépendant des tierces parties qui lui procurent les ressources nécessaires au fonctionnement de son entreprise. « *Les parois organisationnelles de l'entreprise deviennent poreuses*. » (Marchesnay, 2003)

### d) La simplicité du système d'information associée à un manque de formalisme

*« Selon P.A. JULIEN (1994), "les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct. A l'inverse, les grandes entreprises doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel (et écrit) permettant le transfert d'information tout en minimisant le bruit et en favorisant le contrôle. Les très grandes entreprises vont même produire un "journal" de la compagnie pour diffuser l'information générale et empêcher que les rumeurs nuisent à l'efficacité de l'entreprise". »* (Torres, 2000)

La plupart des dirigeants de TPE préfèrent la communication orale. Cette préférence se traduit par des mécanismes mentaux de mémorisation.
*« Le vecteur d'obtention de l'information est un ensemble de relations interpersonnelles informelles, non institutionnalisées et non structurées. »* (Planque, 1987)

*« L'entrepreneur bénéficie des conseils de son comptable et même de conseillers juridiques. Il échange également avec ses salariés, leur nombre réduit permettant cette communication directe. La structure est plate car il n'existe pas de niveaux hiérarchiques, ou très peu.*

*Le recours à l'écrit n'est pas primordial, du fait de l'importance de l'ajustement mutuel. L'entrepreneur existe auprès de ses partenaires et de ses salariés, c'est un "self made man", un patron. »* (Foliard, 2010)

*« Les systèmes d'information externes de la PME sont en général très simples. Ceci est "dû à un marché relativement proche, soit géographiquement, soit psychologiquement (...) c'est ainsi que la perception du changement sur le marché traditionnel local ou régional peut être rapidement saisie par des entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché ; ce qui peut compenser jusqu'à un certain point les limites d'expertise ou le temps disponible à la réflexion" (Julien et Marchesnay, 1988). »* (Torres, 2000)

**e) La notion de revenus**

*« Le propriétaire est à la recherche de revenus plus que de profit, ces revenus présentant une incertitude de tous les instants, au-delà des efforts quotidiens engagés dans l'entreprise. »* (Deeks, 1973) La rentabilité à court terme des fonds propres n'est pas un objectif du dirigeant.

**f) La flexibilité**

*« Les TPE n'ont pas de gros moyens, mais elles en font ce qu'elles veulent. »* (Foliard, 2010)

*« Alors que les grandes entreprises doivent préparer des "plans" relativement précis des actions à venir pour que toute la direction puisse s'y référer, dans les petites entreprises, le propriétaire-dirigeant est suffisamment proche de ses employés clés pour leur expliquer au besoin tout changement de direction. »* (Torres, 2000)

Les raisons de la souplesse de la TPE, mais aussi de ses faiblesses, s'expliquent par l'étude de sa proximité. En effet, la flexibilité, la réactivité, l'interactivité et l'adaptabilité sont des qualités liées à la petite taille de l'entreprise et à sa proximité temporelle (Torres, 2004).

« *Ces caractéristiques spécifiques aux petites entreprises constituent "des avantages qui leur sont propres, tels que la rapidité avec laquelle les décisions sont exécutées, la proximité des marchés ainsi qu'une plus grande capacité de s'adapter et de changer d'orientation à court terme" (Blili et Raymond, 1994 : 226).* » (Torres, 2000)

### g) La stratégie de développement n'est pas affichée

La stratégie apparaît peu formalisée, car les décisions ont souvent pour origine l'intuition. *« La croissance et la planification stratégique qu'elle suppose en termes de mobilisation organisée des ressources dépassent le cadre du quotidien d'un dirigeant de TPE déjà occupé à de nombreuses tâches productives, commerciales ou administratives. La croissance pour une TPE entraîne des bouleversements mis en évidence par de nombreux auteurs. Le premier stade de l'entreprise est celui de vivre ou mourir. »* (Foliard, 2010*)*

La vision stratégique de la TPE, quand elle existe, est une vision à court terme. Il s'agit d'une stratégie plutôt axée sur la réaction que sur l'anticipation. De plus, ces entreprises emploient peu de méthodes et de techniques de gestion telles que la prévision, l'analyse financière et la gestion de projet. Le processus décisionnel des dirigeants des TPE est d'ailleurs considéré comme étant plutôt intuitif.

*« "Les chefs de PME auraient, pour prendre leurs décisions, le plus souvent exclusivement recours à leurs seuls jugements, intuitions et expériences et auraient pour la plupart une propension naturelle à penser qu'ils sont capables de gérer leur affaire seuls, sans autre système d'information de gestion que celui constitué par quelques données comptables qu'ils jugent essentielles" (Chapellier, 1995 : 405). Généralement, dans les PME, "le processus de décision fonctionne le plus souvent selon le schéma intuition-décision-action. Ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple" (Julien dans Julien et Marchesnay, 1988, p. 57). »* (Torres, 2000)

Il existe une quasi-absence de planification dans les PME. Les programmes de recherche ou les plans de financement de formation et de commercialisation marketing, d'approvisionnement ou de production sont très rares dans les TPE.

Lorsque ces plans existent, les horizons temporels sont très courts. Les plans pluriannuels sont indispensables pour les grandes entreprises. La gestion quotidienne de la TPE se borne à régler les problèmes immédiats, ce qui rend plus difficile une vision globale et à long terme pour l'entreprise. *« Les objectifs et résultats sont par nature plus tactiques et orientés vers le court terme. »* (Torres, 2000)

Plus l'entreprise est petite, plus son horizon temporel est court. La planification d'activités à long terme, comme le développement ou la recherche, est soit très rare, soit pratiquement inexistante dans les TPE.

*« Cependant l'absence de planification ne signifie pas absence de stratégie. Marchesnay (1988) détaille les conséquences de l'adage selon lequel la TPE n'a pas de stratégie ou ferait de la stratégie sans le savoir. Ce qui caractérise la TPE, c'est la confusion entre la stratégie, la politique générale et le management stratégique (mise en œuvre planifiée et décentralisée d'objectifs décidés par la direction générale). »* (Torres, 2000)

*« La Corporate Strategy et la Business Strategy sont intimement liées, indissociées. Ces différents aspects confèrent alors à l'analyse stratégique en petite entreprise un caractère essentiellement systémique et processuel (Marchesnay, 1988). Ainsi, il n'est pas anodin que dans la littérature consacrée à la PME, les notions de planification stratégique aient cédé le pas à celles d'intention stratégique ou de vision stratégique (Bayad et Nebenhaus, 1996). La véritable stratégie planifiée sera réservée aux grandes entreprises, à leurs ressources importantes et leur capacité de prévision à long terme, alors que la stratégie entrepreneuriale décrit l'existence d'une véritable vision stratégique de la mission à accomplir chez les dirigeants de plus petites entreprises, avec une grande faculté d'inflexion, rendue possible par le fait que les intentions stratégiques ont pour siège une seule personne (Paradas, 1996 : 9). »* (Torres, 2000)

Pour des raisons pratiques liées au temps nécessaire, un dirigeant fonctionne par intuition, surtout lorsqu'il s'agit de prendre des décisions stratégiques. Le dirigeant perçoit les changements de son environnement comme des menaces ou des opportunités. Cependant, il est incapable d'expliquer son choix par des arguments rationnels (Torres, 2000).

Au final, toutes les caractéristiques de la TPE que nous avons énumérées, convergent vers un concept : la proximité. La gestion des TPE semble obéir à un principe de proximité (Torres, 2003).

## I-1-2 La proximité dans la TPE

Le Groupe de Recherche en Économie et Gestion des PME (GREPME) donne le concept de PME que nous pouvons adapter parfaitement à la TPE :

- la petite taille ;
- la centralisation de la gestion ;
- une faible spécialisation des systèmes d'information (interne et externe) simples ou peu organisés ;
- une stratégie intuitive ou peu formalisée.

Torres (2000) s'appuie sur le concept de PME du GREPME et montre que chacune des caractéristiques classiques des PME, que nous pouvons transposer aux TPE, peut être assimilée à une forme de proximité : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle, coordination de proximité, capital de proximité et proximité temporelle.

**Tableau 1 :** Concept de PME selon le GRPME (1994)

| **D'une SPECIFICITE de gestion…** | **…à une gestion de PROXIMITE** |
|---|---|
| Petite taille | *Proximité spatiale* |
| Centralisation de la gestion | *Proximité hiérarchique* |
| Faible spécialisation | *Proximité fonctionnelle*<br>*Coordination de proximité* |
| Systèmes d'information informels et simples | *Systèmes d'information de proximité* |
| Stratégie intuitive ou peu formalisée | *Proximité temporelle* |

Toutefois, d'autres proximités peuvent caractériser la TPE. Il s'agit de la proximité relationnelle et de la proximité géographique.

## ➢ La proximité relationnelle

« *Comme le notent Pacitto et al. (2002), "le mode de création des ressources dans la TPE dépend fortement des processus d'interaction extrêmement personnalisés et informels qui s'établissent entre le dirigeant et ses clients. La relation intime avec le client permet au dirigeant de la TPE de répercuter les exigences de ce dernier le plus fidèlement et le plus rapidement possibles pour les traduire en innovation au besoin. L'avantage concurrentiel de la TPE réside, en effet, dans sa capacité à fidéliser ses clientèles et dans cette perspective la gestion de la proximité devient déterminante".* » (Torres, 2003)

Le carnet d'adresses d'un dirigeant de TPE se constitue donc à partir de l'expérience ou du relationnel. Ce processus est un avantage concurrentiel durable pour une TPE. Toutefois, les actifs de proximité, difficilement transférables et donc inimitables, fragilisent l'entreprise, car ils réduisent sa capacité de transfert.

Le marché de la TPE est le plus souvent local. Lorsque le marché s'élargit, le dirigeant de la TPE connaît des difficultés pour maintenir des liens directs et étroits avec ses clients et ses fournisseurs.

L'éloignement des parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, collaborateurs) oblige le dirigeant d'une TPE à concevoir un dispositif plus élaboré pour collecter les informations.

« *Selon S. Urban (1993 : 144), "le besoin de coordination est renforcé lorsque les structures organisationnelles se démultiplient, qu'elles passent d'une structure unique, sans distinction de fonction à une forme en M distinguant des secteurs géographiques ou des zones de produits fonctionnant de façon autonome... Ce problème de la coordination ne touche pas seulement tel ou tel groupe multinational, mais se généralise pour se poser à tous les acteurs industriels".* » (Torres, 2000)

### ➢ La proximité géographique

« *Pour Kalika (1984), l'éloignement géographique est un facteur qui pousse à la formalisation, la distance nécessite un recours à l'écrit. En effet quand une entreprise dispose d'unités à l'étranger, elle demande d'établir des documents écrits : rapports d'activité (reporting), tableaux de bord, budgets, etc. La transmission de l'information devient alors plus formalisée. La dispersion géographique des activités nécessite un besoin naturel de contrôle notamment dans un contexte de développement d'investissements internationaux (Urban, 1993). En règle générale, les configurations spatiales rejaillissent directement sur la capacité informationnelle de la firme (Léo, 1993).*
*Selon Chapellier (1995), les systèmes d'information de la TPE semblent souvent sous dimensionnés.*
*Ce sous dimensionnement est la résultante du faible intérêt manifesté par les dirigeants des TPE pour la valeur stratégique de l'information. Ce sous dimensionnement peut également être le résultat d'une configuration spatiale axée sur des dispositifs d'information informels, souples et directs.*
*Dans la pratique, la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle.*
*En réalité la proximité des acteurs facilite la communication directe et verbale. Il n'est pas nécessaire de formaliser, d'écrire. »* (Torres, 2000)

## I-1-3 Le capital social du dirigeant

Dans les TPE, la proximité qui ressort et qui nous semble très importante est la proximité relationnelle. En effet, pour compenser le déficit de compétences et de ressources, une TPE s'appuie sur le capital social du dirigeant, qui est une ressource clé. Développer le capital social du dirigeant permet de développer la TPE.

Le dirigeant étant proche, sur le plan relationnel, des collaborateurs, des clients et des fournisseurs, il s'instaure des conditions qui permettent de développer l'entreprise même si cette dernière possède peu de compétences humaines et de ressources financières.

Le problème de gestion des TPE réside donc dans la manière de développer le capital relationnel ou social du dirigeant. La gestion d'une TPE étant une gestion de proximité relationnelle avec les parties prenantes, il faut regarder de quelle manière développer et améliorer le capital social du dirigeant, notamment dans le cadre des réseaux.

**Il apparaît que les réseaux permettent le rapprochement, le partage, l'union de TPE, pour faire évoluer le capital social ou relationnel. Aussi, pour développer une TPE, et donc développer le capital social ou relationnel, le dirigeant doit travailler en réseau. Il faut donc que la TPE fasse partie de réseaux de collaborations, afin de compenser le manque de compétences ou de ressources.**

# I-2 Chapitre 2 : Le réseau de TPE

## I-2-1 La notion de réseau

*« Le terme réseau vient du latin retis qui signifie filet (Petit Robert). Dans le vieux français, un réseau est un ouvrage formé d'un entrelacement régulier de fils, de ficelles... et qui sert à capturer certains animaux. Au 17-ème siècle, le mot réseau était un mot technique et populaire utilisé par les tisserands et les vanniers pour designer l'entrecroisement des fibres textiles ou végétales.*

*L'utilisation du terme réseau a évolué au 18ème siècle pour dépasser le domaine de textile. Le terme a été utilisé dans le contexte militaire : celui du génie et des fortifications. Dans le même temps, s'est ajouté un nouveau registre métaphorique, celui de la topographie, avec son application aux méthodes de triangulation de l'espace. Ainsi, l'abbé La Caille désigne du terme de "réticule" ou "réseau" le dispositif consistant à découper l'espace en triangles équilatéraux adjacents. Ce dispositif lui a permis de dresser la carte du ciel austral au cours des années 1750 (Merckle, 2004).*

*Au 19ème siècle, le terme réseau s'est enrichi d'une nouvelle signification métaphorique. En effet, dans le domaine médical, il désignait l'appareil sanguin puis le système nerveux. Cette métaphore ajoute à la logique d'entrelacement, issue de la métaphore textile, celle de la circulation, dont le réseau est le support.*

*Le terme réseau a été également utilisé dans le domaine du transport pour désigner l'ensemble des chemins, des routes, puis des voies ferrées qui parcourent une région ou un pays, pour expliciter la logique de circulation qui était implicite avec la métaphore de la médecine. »* (El Herelli, 2008)

Dans le domaine de la sociologie, la théorie des graphes est utilisée pour représenter les réseaux sociaux (*social networks*). Ce concept est apparu pour la première fois dans un article de l'anthropologue Barnes (1954) : *« Chaque individu a un certain nombre d'amis, et ces amis ont leurs propres amis ; certains de ses amis se connaissent les uns les autres, et d'autres non. Il me semble approprié de parler de réseau pour désigner cette sphère sociale. L'image que j'ai en tête est celle d'un ensemble de points qui sont reliés par des lignes. Les points de cette image sont des individus, ou parfois des groupes, et les lignes indiquent quelles sont les personnes qui interagissent les unes avec les autres. »*

Au cours du XXe siècle, la théorie des graphes a permis d'illustrer graphiquement et de manière abstraite les réseaux grâce aux nœuds et aux arcs décrits par Barnes (1954).

Selon Bakis (1993) et Vieillot (1998), les nœuds peuvent représenter des individus, des groupes, des ménages, des collectivités, des entreprises, des États, et les liens peuvent représenter des

flux de toute nature : informations, ressources, relations (respect, amitié, influence, pouvoir, domination, etc.).

Pour Assens (2013), *« un réseau est toujours composé de nœuds. Ce sont des points d'interconnexions permettant de recevoir ou émettre des informations, de participer aux échanges. Ces nœuds sont reliés par des connexions qui traduisent la nature des échanges, leur fréquence, leur intensité ».*

Selon Merckle (2004), le concept de réseau a permis de décrire la structure sociale d'une communauté. On peut citer le réseau de résistants (qui regroupe des individus motivés par la réalisation d'actions clandestines) et le réseau de la recherche scientifique (qui regroupe des chercheurs qui contribuent à la genèse et à la circulation des faits scientifiques).

Plusieurs auteurs (Callon, 1986 ; Ferrary & Pesqueux, 2004) considèrent à cet effet les utilisateurs et les développeurs de Linux comme une communauté qui dépasse le caractère virtuel et qui sait reconnaitre les siens.

« *En informatique, un réseau est un ensemble d'équipements reliés entre eux pour échanger des informations.* » (Wikipédia, 2021)

Cette définition enrichit le registre métaphorique par une composante informationnelle. Il s'agit d'un nouvel élément qui circule entre les composantes ou les nœuds : les données et les informations. Internet illustre ce phénomène.

Actuellement, nous nous trouvons dans une difficulté qui est liée à la polysémie du mot réseau. Le terme réseau est utilisé dans de nombreux domaines : ingénierie (réseau de télécommunications), géographie (réseau hydrographique), biologie (réseau de neurones), sociologie (réseau d'acteurs), sciences de gestion (réseaux d'entreprises), etc.

## I-2-2 Le réseau d'entreprises

L'émergence du concept de réseau d'entreprises est liée au fait que l'entreprise n'est plus analysée uniquement selon sa fonction de production, mais également comme nœud de contrat, relais logistique ou partenaire potentiel (Fama, 1980 ; Tirole, 1988 ; Williamson, 1975, 1985). Le réseau d'entreprises s'inscrit ainsi dans la recherche de modalités de coordination de l'action entre firmes.

*« De fait, pour les thuriféraires du nouveau système productif, l'organisation réseau figure au rang plus approprié des entreprises qui cherchent des solutions managériales pour implanter de nouvelles formes organisationnelles basées sur l'innovation, la qualité, la flexibilité, la création et la diffusion des compétences et des connaissances (Colin et Grasser, 2003) et s'imposera comme un mode d'organisation dominant dans les décennies à venir selon Livian (2008).*

*Théoriquement, c'est au milieu des années 80 que le concept de réseau d'alliance stratégique a été introduit pour la première fois dans la littérature par Miles et Snow (1986) dans un célèbre article publié en Californie Management Review. Depuis cette date, l'organisation réseau a connu un usage extensif et fait inévitablement l'objet d'un débat au sein du comité scientifique, notamment en économie industrielle, autour de leur statut. Au début, Williamson (1985) a considéré cette organisation comme une structure médiane entre le marché et la hiérarchie. Pour l'auteur, cette organisation est qualifiée comme structure hybride. Dans le même constat, Jacquemin (1985) et Thorelli (1986) perçoivent le réseau comme un mode d'intégration intermédiaire entre le marché et la hiérarchie. De façon similaire, Porter (1993) observe que l'organisation réseau, et en particulier les pratiques d'alliances interfirmes, ne sont que des structures transitoires et des constructions instables, plus ou moins vouées systématiquement à l'échec (Fulconis, 2003). Poursuivant cette réflexion, Desreumaux (1996) affirme que la structure réseau a été admise comme des solutions organisationnelles de second rang. Fréry (1996) qualifie l'organisation réseau par l'entreprise transactionnelle.*

*Par opposition à ce courant, des nombres croissants d'auteurs (Blanchot et al., 2000 ; Fulconis, 2003) rejettent ces propositions et soutiennent que l'organisation réseau apparait comme un troisième mode d'organisation au-delà du marché et de la firme-hiérarchie, s'en distingue nettement Jarillo (1988). Pour ces auteurs, l'organisation réseau est une nouvelle forme économique organisationnelle possédant sa propre logique (Narçon et Righi, 2001). A ce sujet, Heitz et Douard (2001) et Fulconis (2004) prévoient la structure réseau non pas comme une simple forme d'organisation hybride entre le marché et la hiérarchie, mais comme un archétype de design organisationnel à part entière. Pour ces auteurs, cette organisation permet de pallier les insuffisances de ces deux modèles standards et de cumuler leurs avantages. »* (Mtar, 2014)

Certains auteurs proposent plusieurs typologies des organisations en réseaux. Ces typologies sont regroupées en deux formes : le réseau de firmes et la firme réseau (Guilhon & Gianfaldoni, 1990 ; Paché & Bacus-Montfort, 2003).

- **Le réseau de firmes**

Il s'agit d'un *« réseau qui s'organise autour d'une dimension horizontale et qui peut prendre différentes formes organisationnelles comme les réseaux d'alliance ou de coopération. Elle est définie selon Nunes (1994) comme "des constructions coopératives à moyen et à long terme qui, dans leur forme la plus achevée, s'appuient sur l'intérêt mutuel et réciproque des partenaires en présence". Elle se situe dans une logique additive dans le sens d'une mise en commun d'activités similaires en vue d'atteindre de nouveaux avantages concurrentiels (Richardson, 1972 ; Rorive, 2005). El Herelli (2008) note que les entreprises formant ce type de réseau couvrent les mêmes chaînes de valeurs et sont généralement concurrentes. Il ajoute que dans ce réseau la distribution du pouvoir est basée sur une logique ascendante. Ce type de réseau se caractérise par l'absence d'un pivot » (*Mtar, 2014).

- **La firme réseau**

Il s'agit d'un *« réseau dans lequel les opérations productives des entreprises membres du réseau ont une dimension verticale (V) ayant une logique de transfert de ressources complémentaires qui "sont régies de manière plus ou moins contractuelle par l'action d'un leader ou d'un entrepreneur" (Jeanblanc et Meschi, 1994). Il s'agit d'une seule entreprise qui gravite autour d'elle des opérateurs ou des partenaires spécialisés selon leurs compétences distinctives (Paché et Bacus-Montfort, 2003) et gère des activités complémentaires qui représentent une phase du processus de production dans une même chaîne de valeur. Les entreprises faisant partie du réseau sont juridiquement et financièrement indépendantes et mettent en commun leurs ressources et leurs compétences grâce à des relations contractuelles (Fréry, 2001 ; Paché et Bacus-Montfort, 2003 ; Fulconis, 2003) »* (Mtar, 2014).

- **Le réseau d'alliances**

Cependant, les deux formes de réseau définies précédemment ont été critiquées par certains auteurs comme Fulconis et Paché (2005). Ils perçoivent ces regroupements comme statiques et, de ce fait, ces formes ne peuvent pas être généralisées puisqu'elles proviennent de cas particuliers.

Dumoulin, Meschi et Uhlig (2000) soutiennent que la littérature a négligé deux situations possibles, qui, lorsqu'elles apparaissent et sont combinées, peuvent donner lieu à la création du réseau d'alliances. Le réseau d'alliances peut être considéré comme une troisième forme-type de réseau. L'organisation réseau doit être décrite comme un réseau à la fois horizontal et vertical.

## I-2-3 Les caractéristiques du réseau de TPE

Dans son ouvrage, Boulanger (1990) a essayé de clarifier la notion de réseau des TPE. Il définit un réseau comme *« un assemblage de petites unités dispersées, reliées entre elles de façon plus ou moins formelle et organisée, pour satisfaire des besoins communs ».*

Le réseau des TPE présente huit caractéristiques :

**1)** Le réseau est d'abord un ensemble d'entités à décisions autonomes ; par entité, il faut entendre un individu, une TPE.

**2)** Le nombre d'entités est conséquent ; on ne peut parler de réseau entre deux ou trois entités ; il en est de même d'un très grand nombre d'entités, car dans ce cas, le réseau ne se distingue plus du non-réseau.

**3)** Les entités sont reliées entre elles (sous formes diverses : graphe complet, graphe hamiltonien, arbre dans un graphe), de façon volontaire, par des intentions (idéaux, identités, intérêts communs). Ces relations, issues du volontariat, permettent de tisser des liens de solidarité et conduisent à maintenir durablement les relations entre membres du réseau.

**4)** Les idéaux, les identités et les intérêts communs sont ressentis menacés (ce qui ne signifie pas en conflit) ; l'adhésion à un réseau prend ici un caractère défensif. Le sentiment de menace est lié à la capacité ou non de gérer l'incertitude due à l'environnement ; or, comme l'ont montré Bollinger et Hofstede (1987), cette capacité constitue le premier axe fondamental qui décrit la diversité des cultures des groupes humains ; il en découle que la menace en soi ne suffit pas pour générer un réseau ; il faut une même base culturelle.

**5)** Les entités sont reliées de manière non hiérarchique ; en revanche, chacune d'elles, peut prendre des formes organisationnelles hiérarchiques (entreprises, administrations). Il en découle que, d'une part, le pouvoir concentré sur une ou quelques entités n'est pas caractéristique d'un réseau, d'autre part, les flux informationnels sont massivement non orientés, ce qui crée « un bruit de fond » audible hors du réseau (ce qui révèle son existence), mais peu compréhensible. Dans le cas d'une concentration de pouvoirs, le réseau se métamorphoserait en filière, par essence hiérarchique (par exemple, sous-traitances exclusives autour d'une entreprise de distribution), avec des flux informationnels orientés.

**6)** Les frontières de l'ensemble des entités reliées sont floues d'un point de vue extérieur, car une entité peut faire partie de plusieurs réseaux. De nos jours, cette caractéristique est accentuée par les technologies de l'information massivement distribuées, qui n'évoluent pas vers la fermeture en système mais vers l'ouverture (entrées multiples des informations) (Castells, 1998).

La gestion de la menace externe peut en effet se contenter de frontières floues, contrairement au conflit qui nécessite un contrôle des flux, donc des frontières claires (un « dedans » à défendre, un « dehors » à abattre) et une hiérarchie forte.

**7)** Les liaisons entre entités sont peu visibles par les entités qui ne sont pas membres du réseau, ce qui peut faire apparaître, de l'extérieur, celui-ci comme un ensemble d'activités confidentielles ou secrètes. Elles sont peu visibles parce qu'elles reposent sur une même base culturelle, dont le contexte riche ne nécessite pas une grande quantité d'échanges de données ; chaque donnée ayant un fort contenu informationnel pour les membres du réseau.

**8)** Chaque entité autonome produit, de manière indépendante, des actions variées, mais qui vont dans le même sens ; la sommation de ces actions diversifiées, multiples, répétitives et orientées influence alors l'environnement de manière diffuse (donc peu perceptible) et parfois puissante. Le réseau prend alors son aspect offensif.

## I-2-4 À quoi sert un réseau d'entreprises ?

La mise en réseau joue un rôle essentiel dans les stratégies de développement et, par conséquent, dans le processus de mondialisation de l'économie. Dans pratiquement tous les secteurs d'activité, on assiste, depuis quelques années, au regroupement des entreprises. Ces regroupements aboutissent à réduire les grandes firmes et à leur substituer des réseaux de très petites entreprises organisées.

La formation des réseaux d'entreprises est guidée par la volonté de gérer en commun des activités similaires ou de partager des ressources afin d'atteindre une taille critique suffisante. Il s'agit d'une manœuvre s'inscrivant dans une perspective de recherche de pouvoir de marché et de complémentarité.

Cette approche en réseau n'est pas étrangère à l'artisanat et aux petites entreprises, même si son développement n'est pas motivé par les mêmes facteurs que ceux des grandes entreprises. Pour les artisans, il s'agit moins d'externaliser un risque que de saisir des opportunités de marché qui dépassent leurs capacités individuelles ou de fournir des services complets lorsque leur spécialisation les limite.

Par conséquent, sans embellir une réalité souvent pragmatique et compétitive, la logique de réseau repose davantage sur la recherche de partenariats équilibrés et mutuellement bénéfiques que sur la domination d'un donneur d'ordres sur ses sous-traitants. Le rôle du réseau dans ce contexte apparaît très diversifié. Souvent, l'autonomie et l'indépendance sont associées à l'isolement dans les discours courants, mais la réalité sur le terrain diffère souvent, car les artisans entrepreneurs ne sont généralement pas isolés.

Cette logique de réseau joue un rôle central dans la collecte d'informations sur le marché. Par exemple, les fournisseurs et les distributeurs jouent un rôle crucial en exploitant la proximité de leurs salariés ou de leurs gestionnaires, qui possèdent une connaissance approfondie du métier et sont souvent originaires de la région.

Les relations avec les fournisseurs ou les distributeurs vont au-delà d'une simple transaction commerciale. Elles fournissent fréquemment des données quantitatives ou empiriques sur les évolutions du marché.

Cette information est souvent comparée aux données disponibles en ligne, fournies soit par les fournisseurs eux-mêmes, soit par les syndicats. Cependant, le rôle du réseau ne se limite pas à l'analyse du marché ; il joue un rôle essentiel dans l'accès à des marchés pour lesquels l'entreprise ne possède pas toutes les compétences requises (comme dans le cas de la construction, où les différents corps de métier collaborent pour gérer l'ensemble du chantier), le personnel nécessaire ou la proximité géographique (pour des prestations hautement spécialisées).

*« Dans nombre de cas étudiés, ces relations se construisent dans la durée, ne se réduisent plus à des réseaux informels. Des artisans créent leur propre réseau pour délivrer des normes pour garantir des origines et créer leurs propres normes dans une logique de filières, mais aussi acquérir des marchés.*

*Chez tous "les entrepreneurs de l'artisanat", on retrouve la prégnance de l'arrangement mutuel et de la solidarité, ce qui n'empêche pas la concurrence et le souci de l'indépendance, dans leur capacité à s'inscrire dans des réseaux de partenaires. Ceci est particulièrement vrai dans le secteur du bâtiment où les entreprises s'inscrivent dans des réseaux non formalisés de partenaires ("je conseille un collègue, quand un client me le demande"), en répondant ainsi à la demande du client mais en renvoyant ainsi l'image de l'homme de l'art, homme de métier et non pas "touche à tout".*

*Ce type d'attitude est motivé par un principe identitaire mais il est aussi stratégique car il permet de présenter au client une image de métier traditionnel et de conserver une flexibilité organisationnelle ainsi qu'une maîtrise des marchés. Ces stratégies d'alliance considérées comme archaïques prennent un nouveau sens avec l'intérêt porté à la firme en réseau. Ces alliances informelles et flexibles présentent l'avantage de préserver une spécialisation et une identité de métier dans une interdépendance de fonctionnement. »* (Cognie & Aballéa, 2010)

Les réseaux d'entreprises représentent une réponse aux exigences d'expansion et de multinationalisation.

## I-2-5 Les objectifs du réseau d'entreprises

Poulin, Montreuil et Gauvin (1994) proposent dix objectifs possibles de la « formule réseau ». Ils citent l'accès aux marchés, l'expertise, les ressources technologiques, la flexibilité, les relations hétérarchiques, l'ouverture et la simplification des frontières organisationnelles, le partage des coûts et des risques, l'association des compétences. D'autres auteurs tels que Habhab-Rave (2009) précisent les possibilités et les accès des réseaux. Nous pouvons, au regard de la littérature, citer :

- **Premièrement : l'accès à de nouveaux marchés**

  La création de réseaux d'entreprises est motivée par le désir de collaborer dans la gestion d'activités similaires ou de mutualiser des ressources afin d'atteindre une taille critique. Cette démarche vise à renforcer la position sur le marché et à exploiter des synergies. Les réseaux d'entreprises sont une réponse aux besoins de croissance et d'internationalisation.

  *« Les raisons les plus importantes du partenariat sont l'accès aux TIC, la garantie des délivrances des composantes stratégiques, le management de la qualité et des risques, la réduction des coûts. Les facteurs de succès du partenariat sont les objectifs communs, le partage d'information, la communication avec le fournisseur, la valeur ajoutée des clients, et la confiance. »* (Habhab-Rave, 2009)

- **Deuxièmement : l'accès à une expertise pointue**

  Le regroupement en réseau permet un apprentissage mutuel ainsi qu'une montée en compétences (Jacob et al., 1996).

  « *Il transforme l'organisation en organisation apprenante grâce à une amélioration continue, une innovation systématique (Dussauge et al., 1995). Pour les opportunités d'innovation radicale, les coopérations R&D et les projets de développement sont aussi des formes typiques de réseautage (Stuart et al., 1998). Comparée aux projets traditionnels de R&D, les initiatives basées sur le réseautage permettent d'engager tous les partenaires dans une phase ultérieure des projets R&D et contribuent à la création de connaissances denses. »* (Habhab-Rave, 2009)

- **Troisièmement : l'accès à de nouvelles ressources comme la technologie**

  *« Les initiatives basées sur le réseautage permettent d'engager tous les partenaires dans une dynamique de projets en Recherche et développement, contribuant ainsi à la création d'une multitude de connaissances notamment technologiques. »* (Habhab-Rave, 2009)

- **Quatrièmement : le développement de la flexibilité**

  *« Le réseau permet de manager au mieux la capacité et la flexibilité des modes/charges de travail (Hines, 1994). Le réseau donne des avantages à l'employé en lui permettant d'enrichir et élargir son domaine de travail par une large compréhension des opérations réseaux. Pour l'entreprise, l'avantage est de surmonter l'incapacité d'accomplir le travail à des moments donnés. Le réseau lui permet de partager l'ordre des tâches et les optimiser en équilibrant la charge de travail entre les différents membres, la réduction des coûts et la disponibilité d'équipements. »* (Habhab-Rave, 2009)

- **Cinquièmement : le recours à des relations hétérarchiques**

  *« "La coopération interfirme permet l'exploitation de complémentarités qui à leur tour agissent sur le développement des compétences propres des firmes" (Combe et Verzat, 1998). Hakansson et Johanson (2001) explicitent comment les entreprises partenaires d'un réseau se coordonnent autour du management des ressources et des compétences et surtout comment les mécanismes d'apprentissage mis en œuvre amènent à un renforcement de la coopération. Ces analyses montrent bien la dynamique des réseaux. L'enrichissement des savoirs et savoir-faire constitue le cœur de la dynamique de réseaux au travers des opérations collectives qui élaborent "un processus dynamique d'interaction ayant comme finalité de produire de nouveaux savoirs et savoir-faire permettant de développer un avantage concurrentiel réseau" (Jacob et al., 1996). »* (Habhab-Rave, 2009)

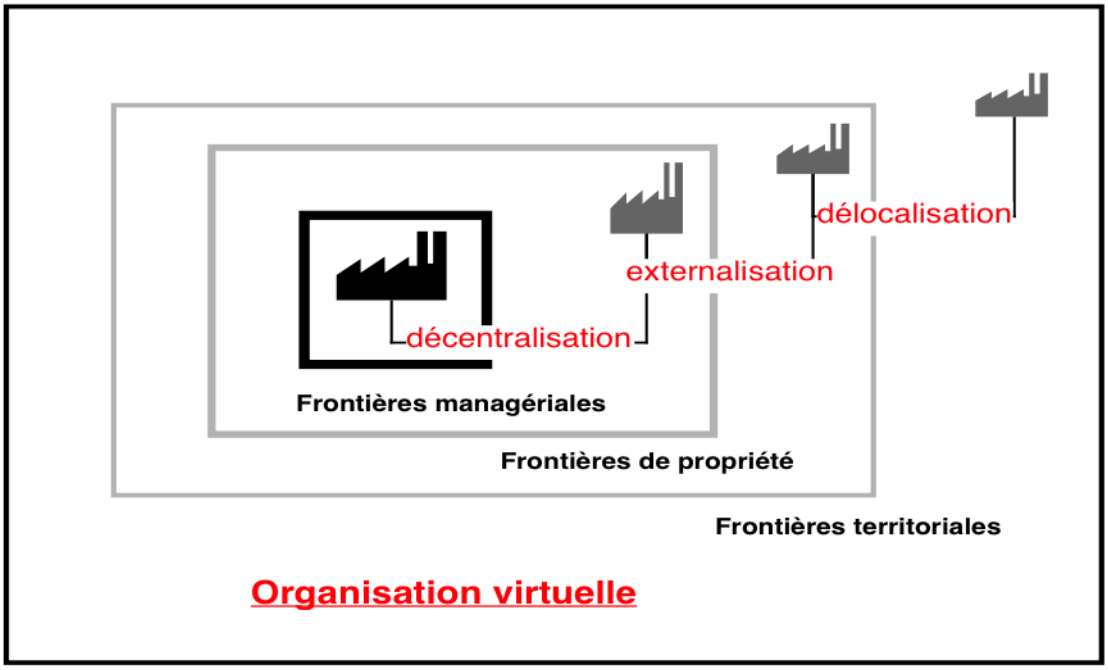
- **Sixièmement : la réduction de la complexité organisationnelle des acteurs**

  Le fonctionnement en réseau accroît la quantité d'informations partagées et transmises entre les membres, favorisant ainsi une communication à tous les échelons de l'organisation.

  « *Pour être efficace, le personnel ne va plus attendre des ordres du niveau managérial ou des négociations mais communique directement avec ses correspondants des entreprises réseau* » (Habhab-Rave, 2009).

- **Septièmement : l'élargissement des frontières organisationnelles**

  *« On assiste à un déplacement des hiérarchies. La structure réseau tend vers l'organisation sans frontières. »* (Habhab-Rave, 2009)




« L'organisation des entreprises vers une structure en réseau ». Source : C.ASSENS (2002) e-theque.com. 2e édition

**Figure 1** : Les frontières d'une structure en réseau

- **Huitièmement : le partage des coûts**

« *L'outsourcing est, en effet, l'une des caractéristiques de base du réseautage (Quinn & Hilmer, 1994). Chaque outsourcing offre des possibilités pour améliorer la productivité et l'innovation (Quinn, 2000). Aujourd'hui, c'est l'une des formes les plus populaires du réseautage. Cette forme est plus concernée par la réduction des coûts et l'équilibre de la charge de travail.* » (Habhab-Rave, 2009)

*« Des études empiriques sur les réseaux ont montré que la concurrence croissante en diminuant les coûts est la raison principale du réseautage. De plus, la réduction des coûts fût une raison importante de créer des alliances et des partenariats avec les fournisseurs (Whippe & Gentry, 2000). Dès lors, augmenter ou maintenir la rentabilité peut être le fil conducteur du réseautage. … Cependant, la différence de croissance des entreprises dépend de l'outsourcing existant "plus les entreprises croissent vite...plus elles rendent utiles les ressources externes" (Jarillo, 1989). Ceci justifie bien l'efficacité du réseautage.* » (Habhab-Rave, 2009)

- **Neuvièmement : le partage des risques**

  Le réseau augmente l'engagement des entreprises à la production du produit final en minimisant le risque et en permettant un accès plus rapide à des compétences critiques.

- **Dixièmement : la valorisation de compétences et d'activités complémentaires**

  Le réseau permet aux entreprises de se concentrer sur le cœur de leur métier : les compétences. L'*outsourcing* offre des possibilités pour améliorer la productivité et l'innovation (Quinn, 2000).

## I-2-6 Comment manager un réseau d'entreprises ?

La littérature caractérise le réseau d'entreprises par deux éléments de base : son but (la coopération) et son mode de coordination (la confiance). Selon nous, le réseau doit intégrer une troisième composante, tout aussi fondamentale : le management du réseau et notamment la prise en compte du rôle de la tierce partie / tiers de confiance, broker, acteur réseau ou acteur tiers. Nous pensons, au regard de la littérature, que cette troisième composante permettra de distinguer le réseau d'entreprises des autres formes de coopération dyadique.

Dans un réseau d'entreprises, les partenaires sont tous indépendants (juridiquement, financièrement, etc.) : ce sont des entreprises dont les statuts sont autonomes. Ainsi, lorsque l'on veut manager un réseau d'entreprises, on réfléchit souvent à travers la notion de tiers de confiance ou tiers de réseau, c'est-à-dire d'une structure qui peut être neutre et qui peut faciliter le rapprochement des partenaires pour valoriser leur complémentarité dans un réseau.

Afin de manager un réseau d'entreprises dans lequel tous les partenaires sont indépendants, il faut réfléchir comme un médiateur externe, c'est-à-dire quelqu'un qui n'a pas d'intérêt lié, mais qui inspire confiance à tous les partenaires.

Selon Heitz (1999), la clé dans un réseau est : la confiance. Le tiers de confiance est là pour gérer, garantir la confiance. Il va notamment permettre, dans des syndicats professionnels, de se sentir à l'aise et de travailler en collaboration.

### a) Les conditions de fonctionnement

La solidarité nécessaire est le moteur du fonctionnement du réseau. Elle s'effectue tant qu'il existe une menace sur les intentions fondamentales. Elle n'est reconnue que si les entités sont dans leur ensemble capables de la supporter et de l'assurer : il faut donc un nombre minimal (seuil critique) d'entités.

Ainsi, si ce seuil critique n'est pas atteint, le réseau ne peut se constituer, quel que soit le niveau de la menace. Par ailleurs, si celle-ci disparaît, la solidarité n'a plus de raison d'être et le réseau se dilue. Dans le cas extrême où le nombre d'entités du réseau augmente indéfiniment, la

menace s'estompe d'elle-même faute d'adversité, et le réseau se démantèle progressivement, pour ne devenir qu'un ensemble d'entités individualistes.

### b) Les conditions de perduration : la synchronie

Le maintien de la menace vis-à-vis des idéaux, des identités, des intérêts pousse à la perduration des réseaux dès lors que chaque entité ne réussit pas à réunir seule un seuil critique défensif ou offensif. Cette affirmation repose sur une hypothèse à probabilité faible *a priori* : les cycles de vie des intentions fondamentales sont synchrones. Or, dans le temps, les attachements aux intentions fondamentales communes et menacées peuvent se différencier : la solidarité peut en être fragilisée. Il en est de même lorsque le nombre d'entités du réseau s'accroît : la probabilité d'éloignement des intentions fondamentales entre elles grandit, du fait de l'autonomie de ces entités. Il s'agit de la raison pour laquelle la fréquence d'apparition de réseaux *ex cathedra* devrait être faible.

Ainsi, la synchronie entre les entités, condition de la perduration du réseau, n'est donc pas spontanée *a priori* ; pour qu'il en soit ainsi, il faut un *deus ex machina* qui assure un tempo reconnu par les entités, en régulant l'ensemble des cycles de vie des intentions fondamentales.

Ce tempo repose sur un flux informationnel. Or, la révolution technologique dans ce domaine multiplie à grande vitesse les flux informationnels entre des entités dans et hors du réseau : la probabilité de la synchronie s'amenuise ; la tendance est à la désintégration, à l'individualisation. Il en découle que, pour perdurer, plus la révolution informationnelle s'élargit, plus la puissance du tempo doit s'accroître, à un niveau inouï, et se concentrer sur les valeurs : son contenu devient politique.

### c) La confiance

La coordination des relations de réseau est principalement assurée par des mécanismes de confiance (Bradach & Eccles, 1989 ; Powell, 1990 ; Richardson, 1972 ; Thorelli, 1986). Celle-ci est garantie par des normes de réciprocité et par la réputation des acteurs (Powell, 1990). La confiance n'excluant pas l'enchevêtrement d'autres mécanismes de coordination (Baroncelli & Froehlicher, 1998). Afin d'opérationnaliser le concept de confiance, nous utilisons la définition de Mayer et al. (1995) pour qui, faire confiance, c'est accepter de se rendre vulnérable à l'action d'une autre partie.

« *Il s'agit d'une décision motivée par l'espérance que celui à qui est accordée la confiance (le trustee) agira favorablement pour celui qui l'accorde (le trustor), et ce, dans une situation spécifique, que le trustor ne contrôle pas mais dont l'issue est importante pour lui. La confiance est accordée en fonction de trois caractéristiques du trustee (sa bienveillance, son intégrité, sa compétence) et d'une caractéristique du trustor (sa propension à faire confiance). Il s'agit ici d'une approche cognitive de la confiance (McAllister, 1998)*. »
(Geindre, 2005)

Dans le management de réseau d'entreprises, Assens (2013) précise que la confiance est un prérequis, dont la construction ne relève pas d'une clause juridique ou d'une procédure abstraite. Elle découle de la proximité sociale entre les acteurs, sous trois formes (Zucker, 1986) : la confiance intuitu personae, la confiance institutionnelle et la confiance relationnelle.

- **Le management par la confiance intuitu personae**

Les membres du réseau agissent dans l'intérêt de l'autre, comme dans une famille où le code de l'honneur serait érigé en code de conduite (Iribarne, 1989). Selon Crozier (1960), ce type de management repose essentiellement sur la réciprocité des liens et sur le respect des conventions. Le management par la confiance intuitu personae se fait par autorégulation comme dans le monde « des insectes sociaux » (p. ex. les abeilles dont le rôle social est prédéfini par le code génétique) (Assens, 2013).

- **Le management par la confiance institutionnelle**

La confiance institutionnelle repose sur une délégation à une autorité supérieure qui protège les membres d'un réseau des risques d'aléa moral et de sélection adverse. Zucker (1986) défend l'idée que les sociétés modernes se caractérisent par une pénurie de confiance intuitu personae au profit d'une confiance institutionnelle reposant généralement sur des relations contractuelles. Un management de ce type s'appuie sur des règles formelles, sur une charte des droits et des devoirs, sur les conditions d'adhésion au réseau, sur des codes de conduite qui s'imposent aux membres sans que ces règles fassent l'objet d'une discussion.

- **Le management par la confiance relationnelle**

Il s'agit d'un management empirique reposant sur l'expérience et la connaissance des parties prenantes. Ce dispositif nécessite un temps d'apprentissage pour mettre en place des règles de vie commune dans l'intérêt de tous. La confiance relationnelle relève d'un processus d'apprentissage mutuel qui s'établit au cours des interactions. Ce processus de construction de la confiance se met en place suivant la règle du « donnant-donnant » dans un souci d'équité (Assens, 2013).

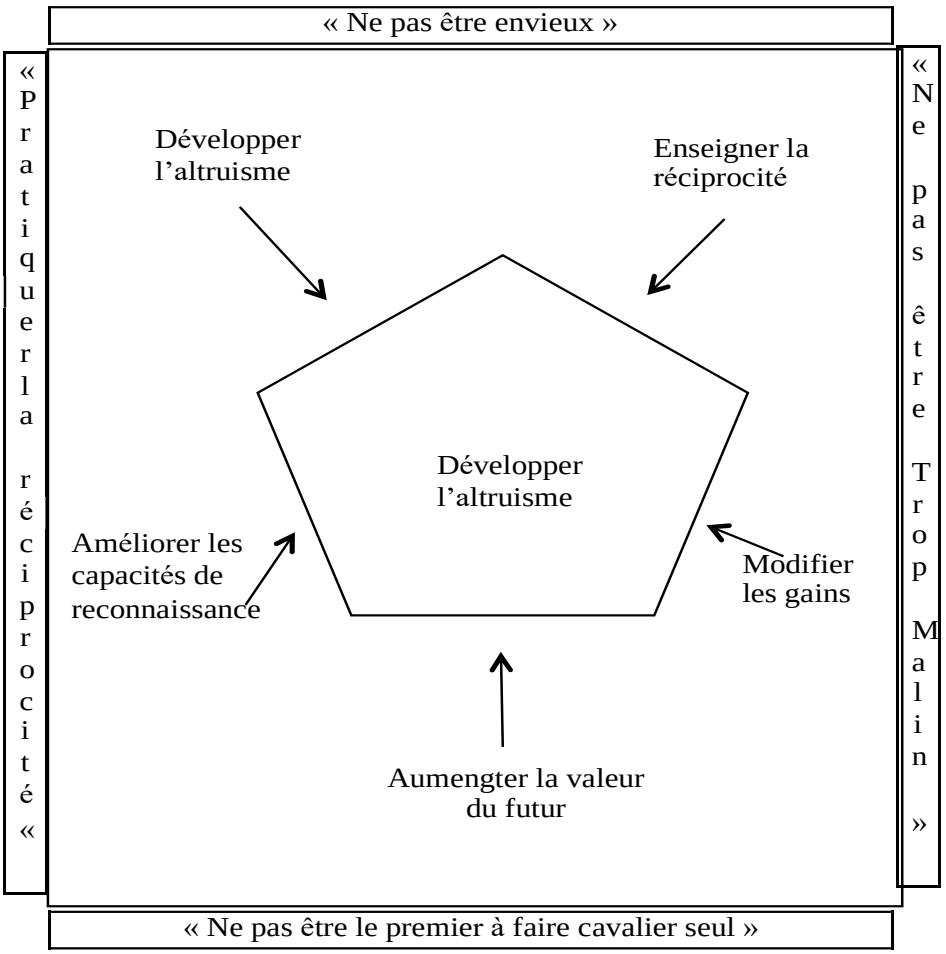



**Figure 2** : Les principes du management « donnant-donnant » selon Assens et Bouteiller (2000)

Si la confiance est centrale dans la définition des réseaux stratégiques, des auteurs comme Orléan (1994) suggèrent de la rendre plus efficace en introduisant une tierce partie. « *C'est par l'introduction d'un tiers extérieur, d'une médiation que se trouve garantie la confiance mutuelle.* » (Orléan, 1994)

### d) Le tiers de confiance

*« Le rôle du tiers dans une relation bipartite a été théorisé par Orléan (1994). L'auteur part de la situation où un acteur confronté à la décision de faire confiance a le choix d'accorder ou pas sa confiance. S'il l'accorde, alors le trustee peut soit l'honorer (la respecter), soit la trahir (tricher). Il existe donc trois situations possibles. Premièrement, dans le cas où la confiance n'est pas accordée, il ne se passe rien. La situation du trustor et du trustee est caractérisée par deux indicateurs (0,0) dont la valeur exprime leur utilité (échelle ordinale). "C'est la situation de référence. Elle correspond à l'état de la Nature, état qui prévaut avant que les hommes n'inventent la coopération" (Orléan, 1994, p. 23). Deuxièmement, si la décision de faire confiance est prise et que celle-ci est honorée, Orléan (1994) montre alors*

*que les deux acteurs passent dans une situation où la satisfaction des agents est supérieure à celle de l'état de la Nature et "vaut" (5,5). Dans le troisième cas, celui de la trahison, la situation devient (–5,10). Celui qui accorde sa confiance et qui est trahi perd "plus" que s'il ne l'avait pas accordée. Inversement, le trustee qui a tiré avantage de la situation de vulnérabilité du trustor (comportement opportuniste) "gagne le maximum".*

*Le modèle rappelle le dilemme du prisonnier et suit la même logique. Or, dans une telle situation, nous sommes face à un blocage non coopératif qu'Orléan (1994) appelle "l'incomplétude de la logique marchande pure" où seule l'intervention d'un tiers extérieur peut débloquer la situation.*

*D'après Orléan (1994), le tiers peut prendre trois formes : le contrat dont l'incomplétude est connue, le serment dont le principal intérêt est d'intégrer la dimension sociale dans l'échange économique et, surtout, la réputation. Le tiers agit donc comme une garantie pour celui qui accorde sa confiance. Il assure que l'autre partie va agir favorablement et, ainsi, ne pas chercher à tirer avantage de la situation de vulnérabilité du trustor. Cette situation suppose toutefois que les parties ont pu expérimenter la capacité du tiers à garantir le risque couru, c'est-à-dire qu'elles ont elles-mêmes confiance dans l'action du tiers. »* (Geindre, 2005)

**Pour affiner notre conception du tiers de confiance, et donc notre grille de lecture théorique, nous allons nous appuyer sur des travaux de recherche consacrés à l'homme-orchestre / *boundary spanner*.**

## Les hommes-orchestres comme tiers de confiance

*« La littérature sur les hommes-orchestres est conséquente et les acceptions sont nombreuses pour qualifier ce type de profil et de comportement dans le milieu de l'innovation. Cela renvoie au pilotage et donc à la gouvernance des réseaux stratégiques (Snow et al., 1992), des réseaux de recherche et développement (Doz et al., 2000) ou les réseaux locaux (Chabault, 2009), ces derniers nous intéressant plus particulièrement pour notre papier. Plusieurs typologies des formes de gouvernance des réseaux territoriaux d'innovation ont été développées dans la littérature managériale. Ehlinger et al. (2007) proposent une distinction entre la gouvernance individuelle et la gouvernance collective. Assens (2003) distingue le pilotage communautaire (au sens de la gouvernance collective) que l'on retrouve notamment dans les districts industriels italiens qui est un modèle majoritairement familial où la gouvernance dépend de l'engagement et de la volonté de chacun de s'investir dans le réseau ; et le pilotage centré sur un acteur ou d'un petit collectif d'acteurs, considérant leur rôle comme déterminant dans la structuration et la pérennité des réseaux. Les qualificatifs sont nombreux pour désigner cette configuration de gouvernance individuelle : pilote ou "broke" (Miles et Snow, 1986), hub firm (Jarillo, 1988), firme focale (Lazerson, Lorenzoni, 1999), acteur-tiers (Geindre, 2005), "network coordinator" (Winkler, 2006) ou de "méta-manager" (Marelli, 1997). Le pilotage centré est assuré par la firme "broker" (Snow et al., 1992), encore appelé "hub" ou pivot (Jarillo, 1988) ou par un individu appelé "entrepreneur institutionnel" (Chabault, 2009). Les*

*travaux de Loubaresse (2008) traitant de l'influence des caractéristiques des pilotes de réseaux locaux d'organisation (RLO) sur leurs rôles sont intéressants pour au moins deux raisons. La première tient aux résultats exposés qui proposent deux types de brokers (généralistes et spécialistes) ; la seconde est relative à une meilleure compréhension de l'entrepreneur institutionnel et ainsi du poids d'un individu dans un RLO (Mangematin, 2006). »* (Abittan & Assens, 2011)

Il existe de nombreuses définitions des hommes-orchestres. La littérature propose plusieurs qualificatifs pour appréhender ce type de profil.

Ehlinger, Perret et Chabaud (2007) proposent une distinction entre la gouvernance individuelle et la gouvernance collective. Assens (2003) distingue, quant à lui, le pilotage communautaire (au sens de la gouvernance collective) et le pilotage centré sur un acteur ou un petit collectif d'acteurs, considérant leur rôle comme déterminant dans la structuration des réseaux.

*« Les travaux d'Awazu (2004) sur la typologie des acteurs des réseaux informels est notable dans la mesure où l'auteur met en évidence cinq types d'acteurs qui jouent un rôle clé dans la création et le transfert de savoirs : les hommes-orchestres (boundary spanners), les gardes-frontières (gatekeepers), les traducteurs (bridges), les architectes de réseau (central connectors) et les spécialistes (experts). »* (Abittan & Assens, 2011)

Abittan et Assens (2011) qualifient les hommes-orchestres d'individus polyvalents, aux compétences et aux intelligences multi-niveaux. Ces chercheurs dépassent la typologie de l'homme-orchestre d'Awazu (2004) en introduisant d'autres caractéristiques très précises que nous reprendrons en partie dans une grille de lecture théorique.

*« Les hommes-orchestres sont des "**gardes-frontières**" (gatekeepers) : les gatekeepers (Ansett, 2005) sont définis comme étant des gardes-frontières qui assurent la qualité du savoir qui circule entre les membres d'une organisation ; ces gardes-frontières peuvent être considérés comme des "veilleurs", car ils ont la tâche de contrôler les informations et savoirs de l'entreprise et de les mettre à jour à travers différents types de veille (concurrentielle, économique, technologique, réglementaire, sociétale).*

*Les hommes-orchestres sont **des traducteurs** (bridges) : les traducteurs (Callon, 1986) permettent de connecter des personnes qui n'ont pas de langage commun a priori. Ainsi, les traducteurs vont combler cet écart en favorisant les échanges entre ces individus qui ne se comprennent pas et ce, grâce à leur capacité à comprendre plusieurs langages dans des contextes disparates. Ces individus sont capables de connecter deux entités aux savoirs et cultures différents. Le multiculturalisme et le multilinguisme des traducteurs leur permettent de comprendre des schémas cognitifs divers et ensuite de mettre en relation des personnes aux langages différents.*

*Les hommes-orchestres sont* ***des architectes de réseau*** *(central connector) : les architectes de réseau ou broker (Radjou, 2007) sont des individus fréquemment sollicités par d'autres dans la mesure où ils détiennent des connaissances spécifiques de leur environnement local. Ils ont la capacité de bien cerner les besoins des individus en savoirs (knowledge seekers) et les mettre en relation avec les bonnes personnes ou en leur indiquant la voie à prendre pour y arriver. Ce type de profil se retrouve auprès des capitaux-risqueurs (venture-capitalists) par exemple, qui vont mettre en relation les porteurs de projet qu'ils financent (startups) avec leurs futurs collaborateurs (ingénieurs, clients, fournisseurs, avocats...) grâce au carnet d'adresses qu'ils détiennent.*

*Les hommes-orchestres :* ***des spécialistes (experts)*** *: les experts sont des spécialistes qui détiennent une expertise sur certains produits, processus, services et excellent dans leur capacité d'apprentissage par l'expérience et de diffusion de leurs savoirs de manière claire et intelligente. Leur compétence est critique pour les organisations car il est très difficile de saisir leurs savoirs par un quelconque outil de gestion de connaissances. Aussi, ces individus ont accumulé un capital intellectuel à travers leur expérience au sein des organisations ; ils peuvent identifier, trier et diffuser des connaissances aux autres membres (internes ou externes à l'organisation) de manière simple et compréhensible. »* (Abittan & Assens, 2011)

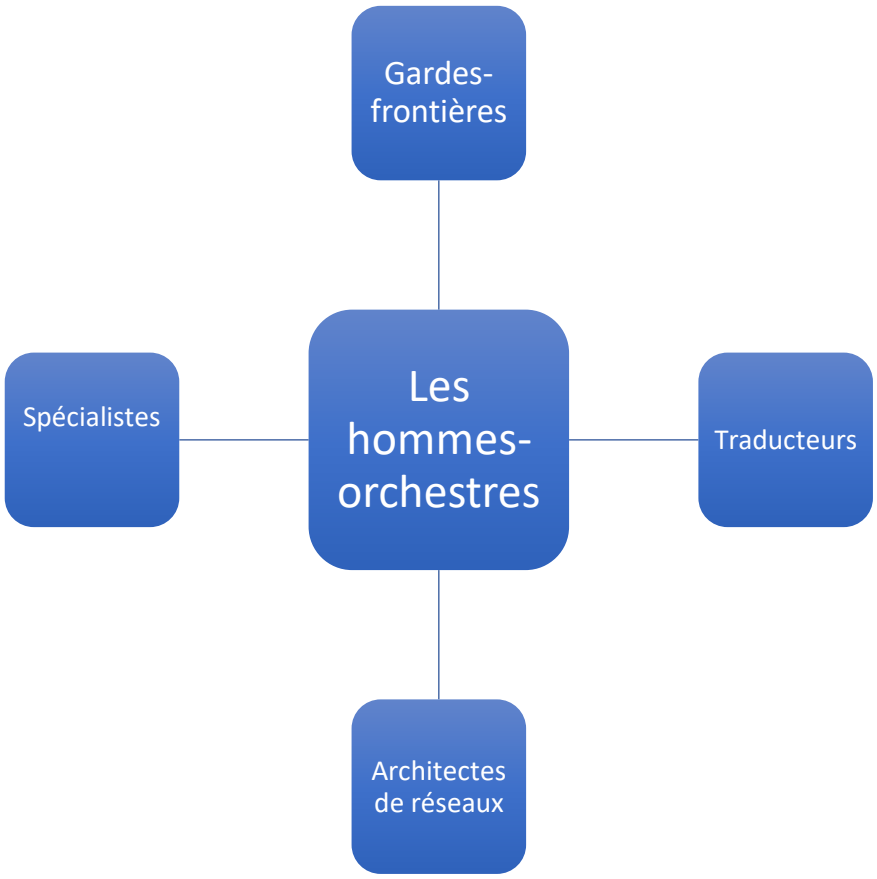



**Figure 3** : Caractéristique des hommes-orchestres selon Abittan et Assens (2011)

### I-3-5 Les rôles du syndicat professionnel en tant que tierce partie

En complément des travaux sur l'homme-orchestre, Geindre (2005) montre l'action favorable du syndicat professionnel en tant que tierce partie dans la construction de relations de réseau. Il souligne le rôle du syndicat professionnel en tant que « *tierce partie, à la fois, en tant qu'initiateur, facilitateur et garant de la confiance et de la coopération* » (Geindre, 2005). Sa démarche constitue une base intéressante pour constituer notre grille de lecture. Reprenons ses résultats individuellement. Ils se déclinent comme un processus, une méthode, un parcours.

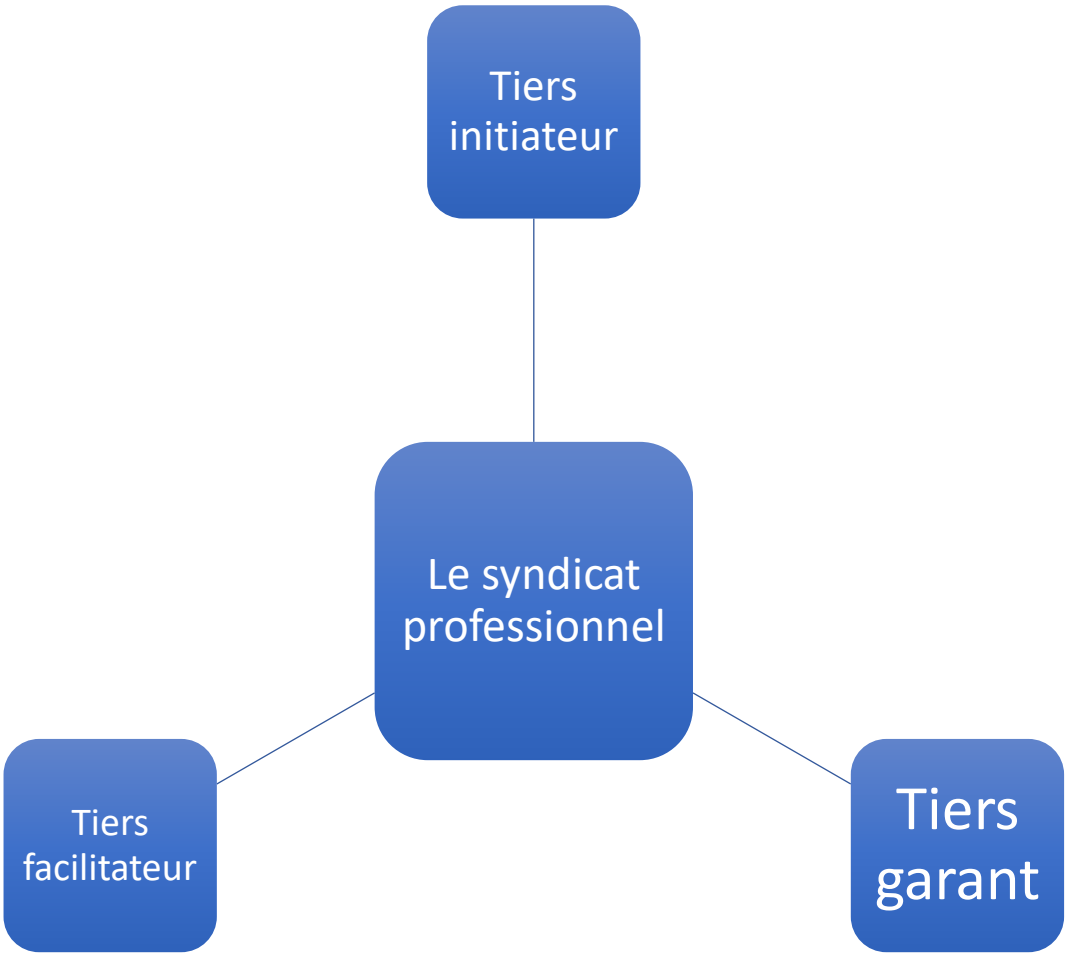



**Figure 4** : Caractéristiques du syndicat professionnel selon Geindre (2005)

## a) Le tiers initiateur

- **Le positionnement en tant que tiers**

Le positionnement du SP en tant que tiers à part entière par rapport aux adhérents, débute par une réunion de *« membres autour de projets coopératifs. Sa première action consiste à rassembler des TPE autour d'intérêts collectifs susceptibles de rendre attractive la prise de risque initiale liée à la première coopération. La sollicitation s'opère par des procédures formelles et informelles »* (Geindre, 2005).

*« La procédure de sollicitation se fait d'abord par un échange formel de documents à remplir par les dirigeants. Ceux-ci suggèrent les thèmes sur lesquels ils souhaiteraient voir une action collective être organisée. Les thèmes consensuels sont soumis et retenus en fonction du nombre de participants potentiellement intéressés. L'intérêt de l'action est ainsi garanti. »* (Geindre, 2005)

En sollicitant les adhérents sur des projets supposant un rapprochement entre les TPE, le SP se positionne comme un tiers potentiel.

- **Rester tiers et ne pas être partie prenante**

*« Afin de maintenir l'adhésion des TPE parties prenantes tout au long des projets, le SP doit s'assurer de leur implication forte pendant le déroulement des actions collectives. Ceci impose de laisser le pouvoir aux dirigeants des TPE de décider de l'orientation des projets en permanence. Le SP se doit donc de ne pas diriger la manœuvre et de n'agir que comme support logistique, c'est-à-dire en tant qu'animateur puis de garant du respect des règles de bon fonctionnement du réseau. L'implication permanente renforce la perception des membres d'avoir le contrôle de la situation dans laquelle ils se trouvent. »* (Geindre, 2005)

Le SP ne contraint pas les décisions, n'oriente pas les choix.

*« McKnight, Cummings et Cherany (1998) montrent que "l'illusion de contrôle" (c'est-à-dire le degré de contrôle et donc d'influence, qu'on croit avoir sur une situation donnée) favorise la décision de faire confiance. Le bon fonctionnement du SP peut être perturbé si les désirs de contrôle des entreprises les conduisent à souhaiter des orientations différentes. Ce risque est réduit dès le départ par la sélection d'objectifs précis, choisis et validés collectivement. »* (Geindre, 2005)

- **L'utilisation d'objectifs détournés**

La phase du processus suivant la définition d'intérêts communs consiste à provoquer des échanges d'information susceptibles de rendre possible l'évaluation des critères de confiance (bienveillance, intégrité et capacité) (Mayer et al., 1995).

*« Le SP agit en fonction d'un objectif "caché" en proposant un objectif officiel acceptable par les TPE (exemple : proposer une réflexion sur la qualité pour conduire finalement à des démarches de normalisation). Par le biais de ces actions perçues comme faiblement engageantes, les entreprises montrent leur compétence, leur bienveillance et leur intégrité en échangeant directement de l'information avec leurs pairs. Le syndicat réunit les dirigeants, les fait communiquer, échanger et crée les conditions favorables à l'établissement de relations de confiance. Il agit comme catalyseur. L'utilisation d'objectifs détournés permet donc de minimiser le risque de départ, de maintenir l'implication des membres et de leur apprendre à coopérer. »* (Geindre, 2005)

Le SP a recours à des objectifs détournés, perçus au départ comme peu engageants par les chefs d'entreprise, mais qui, à terme, facilitent l'échange d'information et permettent aux participants de prouver qu'ils sont dignes de confiance.

### b) Le tiers facilitateur

Geindre (2005) *« identifie trois types de tactiques qui favorisent le déroulement du processus de mise en place de relations de réseau dans un SP. La première tactique consiste en une renégociation systématique des objectifs dont l'intérêt est d'assurer, sur toute la durée du projet, la motivation (donc l'intérêt) des parties prenantes. La deuxième revient à établir des liens à divers niveaux de l'entreprise afin de réduire l'influence du principal dirigeant sur la décision de faire confiance (à la fois en tant qu'évaluateur et qu'objet d'évaluation). La troisième vise à éviter les coopérations sur les points jugés trop concurrentiels ».*

*« Il est des points que les entreprises jugent hyperconcurrentiels et sur lesquels il n'est pas (encore) possible d'établir des rapports de confiance. Plus la discussion porte sur des éléments en aval de l'activité des entreprises, c'est-à-dire sur le volume d'affaires, les actions commerciales, les rapports avec les réseaux de distribution, plus la crainte liée à l'absence de bienveillance de la part des concurrents se fait sentir. Les relations ne sont plus franches (absence d'intégrité). »* (Geindre, 2005)

*« La confiance devient impossible à établir. Or, la confiance reste une manifestation contextuelle (Gambetta, 1988), le fruit d'une décision évaluée en fonction des éléments d'une situation donnée (McKnight, Cummings et Chervany, 1998). Ces points ne gênent pas l'établissement de rapports de confiance au niveau technique et productif. Le SP agit donc en cohérence avec le degré de risque que les dirigeants jugent acceptable et évite de faire travailler les adhérents sur les points qu'ils jugent trop concurrentiels, c'est-à-dire sur l'aspect commercial de leur activité. »* (Geindre, 2005)

### c) Le tiers garant de confiance

Le syndicat joue son rôle de garant par l'instauration de règles du jeu « standard » (rédaction d'une charte). Le SP est un gardien de la confiance. *« L'approche collective doit aboutir à la mise en place de procédures standards afin de rendre le moins aléatoire possible la gestion de*

*la production. »* (Geindre, 2005)

*« Les parties se mettent en relation, échangent, dialoguent afin de s'entendre sur un langage commun et, progressivement, font preuve qu'elles sont dignes de confiance. »* (Geindre, 2005)

## I-3-5 Caractéristiques de l'homme-orchestre et du syndicat professionnel en tant que tierce partie

En prenant en compte divers travaux (Abittan & Assens, 2011 ; Awazu, 2004 ; Geindre, 2005 ; Orléan, 1994), nous obtenons un regroupement des caractéristiques théoriques conférées à un tiers de confiance, acteur tiers, tierce partie.

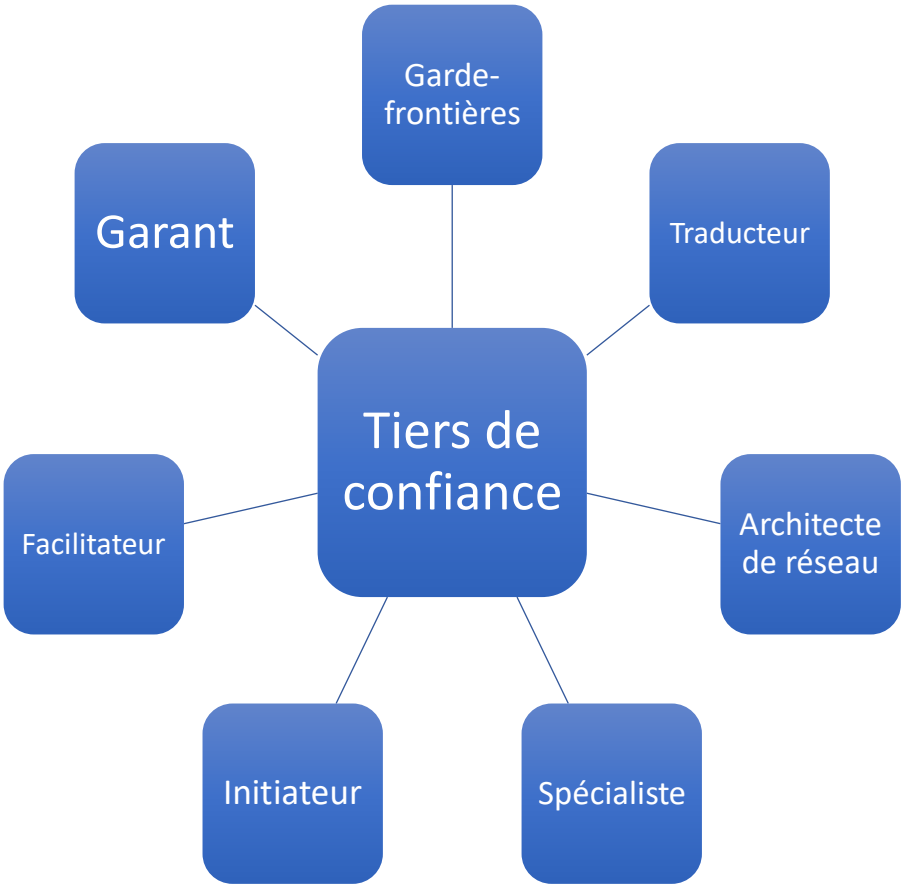



**Figure 5** : Caractéristiques théoriques du tiers de confiance

## I-3 Chapitre 3 : Grille de lecture du tiers de confiance dans un réseau de TPE

Nous pouvons, au regard de la littérature, proposer une grille de lecture sous forme d'un tableau à double entrée (matrice), attribuant au tiers de confiance des fonctions et un rôle à l'égard des membres du réseau. Pour les besoins de notre recherche, nous chercherons à savoir si les fonctions théoriques du tiers de confiance, exposées dans le tableau ci-dessous, sont observables dans la réalité.

**Tableau 2 :** Rôle et fonctions théoriques du tiers de confiance dans un réseau

| Rôle théorique / Fonction théorique | Contrôle de l'information<br>Veille | Connexion d'individus | Catalyseur de confiance | Maîtrise de savoirs techniques<br>Expert | Définition de la stratégie collective | Mise en commun des intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Gardes-frontières** | ■ | | | | | |
| **Traducteur** | | ■ | | | | |
| **Architecte de réseau** | | | ■ | | | |
| **Spécialiste** | | | | ■ | | |
| **Initiateur** | | ▨ | | | ■ | |
| **Facilitateur** | | | | | | ■ |
| **Garant de la confiance** | | ▨ | ▨ | | | |

Ce tableau permet de constater que l'« initiateur » et le « traducteur » ont les mêmes fonctions. En effet, ils mettent tous les deux en connexion des personnes (morales pour les TPE et physiques pour les individus).

Cependant, l'« initiateur » définit aussi la stratégie collective. Il a donc deux fonctions qui nous semblent importantes pour construire une grille de lecture. De ce fait, nous écarterons le rôle de « traducteur », car il nous paraît moins pertinent pour la mise en œuvre de notre grille de lecture théorique du tiers de confiance.

Nous remarquons de même que l'« architecte de réseau » et le « garant de confiance » sont tous deux catalyseurs de confiance. Néanmoins, le rôle de « garant de la confiance » réunit deux fonctions complémentaires, à savoir la *connexion d'individus* et le *catalyseur de confiance.* Aussi, nous proposons de retenir le rôle de « garant de la confiance », car il nous semble plus large en ce qui concerne le périmètre d'actions et d'acceptions.

Dès lors, nous proposons de synthétiser les caractéristiques du tiers de confiance à travers la grille de lecture suivante. Cette grille de lecture nous servira à interpréter et analyser les études de cas que nous allons présenter dans cette thèse.

**Proposition d'une grille de lecture théorique sur le tiers de confiance dans un réseau de TPE**

**Figure 6 :** Grille de lecture théorique « Tiers de confiance dans un réseau de TPE »

*Afin de vérifier la validité de cette grille de lecture, nous allons l'appliquer dans des études de cas construites par des observations empiriques, pour comprendre ce qui se passe dans les organisations professionnelles en Martinique.*

**Nous proposons donc d'étudier l'action des syndicats professionnels et des organisations patronales, afin de vérifier si celle-ci peut être assimilée au rôle du tiers de confiance et de déterminer l'incidence sur l'attractivité du réseau et la performance des TPE qui adhèrent au réseau.**

# DEUXIÈME PARTIE :

# II - MÉTHODOLOGIE

## Rappel de la question de recherche :

Partant du constat qu'une TPE manque de compétences et de ressources par rapport à des grandes entreprises, le dirigeant compense ce déficit en s'appuyant sur son capital social. Il faut donc répondre à la question :

## Comment faire pour développer une TPE ?

Le management d'une TPE implique une approche relationnelle de proximité avec les parties prenantes. Posséder un capital social va permettre au dirigeant de développer la TPE même en l'absence de compétences humaines et de ressources financières importantes.

Par conséquent, répondre à la problématique de développement de la TPE, revient à répondre au problème de gestion des TPE.

Pour répondre à cette question, il faut chercher à comprendre comment se développe et s'améliore le capital social du dirigeant, notamment dans le cadre des réseaux. La littérature affirme que les réseaux permettent le rapprochement, le partage, l'union de TPE et, de ce fait, font évoluer le capital social ou relationnel du dirigeant. Il faut donc répondre à une autre question :

## Comment développer le capital social du dirigeant, notamment dans le cadre de réseaux ?

Pour gérer un réseau, il faut analyser le fonctionnement du tiers de confiance, car le réseau repose essentiellement sur des relations fondées sur la confiance.

Les tiers de confiance sont des intermédiaires, des animateurs, des pilotes de réseaux, qui ont quelques caractéristiques en théorie : initiateur, facilitateur, négociateur, expert et garant de confiance.
Nous formulons ainsi la question de recherche rappelée en introduction :

***Comment manager un réseau d'entreprises à partir d'un tiers de confiance ?***

Pour obtenir des informations sur cette problématique difficilement quantifiable, nous avons adopté une méthode de recherche qualitative. La méthode qualitative est un processus d'analyse et d'interprétation de données qualitatives sous forme d'entretien, permettant de décrire un phénomène. La compréhension d'un phénomène permet de générer des concepts ou d'élargir le champ de validité d'une théorie.

Au début de nos travaux, il existe une idée du phénomène, nous y ajoutons des cadres théoriques et une proposition de recherche.
La méthode scientifique nous permet de tester, en toute indépendance et impartialité, des

théories partagées et de les soumettre à un débat pouvant déboucher sur des confirmations ou des modifications. Ces théories acceptées entrent dans la constitution des paradigmes qui sont indispensables à la recherche. Un paradigme contient, en plus des théories admises, des approches, des modèles, un cadre de référence et des méthodologies adaptées au corpus de recherche. Il existe trois grands paradigmes épistémologiques : le paradigme constructiviste, le paradigme positiviste et le paradigme interprétativiste.
Dans le cadre de notre recherche, nous avons élaboré une grille de lecture théorique sur le rôle du tiers de confiance, de façon à interpréter les données d'observations.

***Nos travaux se situent donc dans une perspective interprétativiste (Thiétart, 2007), puisque la réalité est essentiellement perçue de façon contextuelle par l'interprétation du chercheur en fonction d'une grille de lecture théorique.***

**L'objectif est de savoir si la grille de lecture est pertinente pour interpréter le réel, si elle s'applique dans le cadre de notre terrain d'étude (les organisations professionnelles en Martinique), ou si nos observations empiriques conduisent à contester la grille de lecture ou à la dépasser.**

## II-1 Choix de terrain : les réseaux de TPE en Martinique

# Le terrain d'observation : les syndicats professionnels et les organisations patronales de TPE en Martinique

- **Le terrain d'étude est la Martinique**

*« La Martinique, en créole martiniquais Matinik ou Matnik, aussi surnommée "l'île aux fleurs", est une île située dans les Caraïbes et plus précisément dans l'archipel des Petites Antilles. C'est une région insulaire française et un département français (son code Insee est 972), [elle est] administrée dans le cadre d'une collectivité territoriale unique, par la Collectivité territoriale de Martinique sous la direction de l'Assemblée de Martinique. C'est également une région ultrapériphérique de l'Union européenne. Elle est aussi membre associé de l'Organisation des États de la Caraïbe orientale (OECO), de l'Association des États de la Caraïbe (AEC) et de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC). »* (Wikipédia, 2021)

➢ **Le contexte insulaire en Martinique**

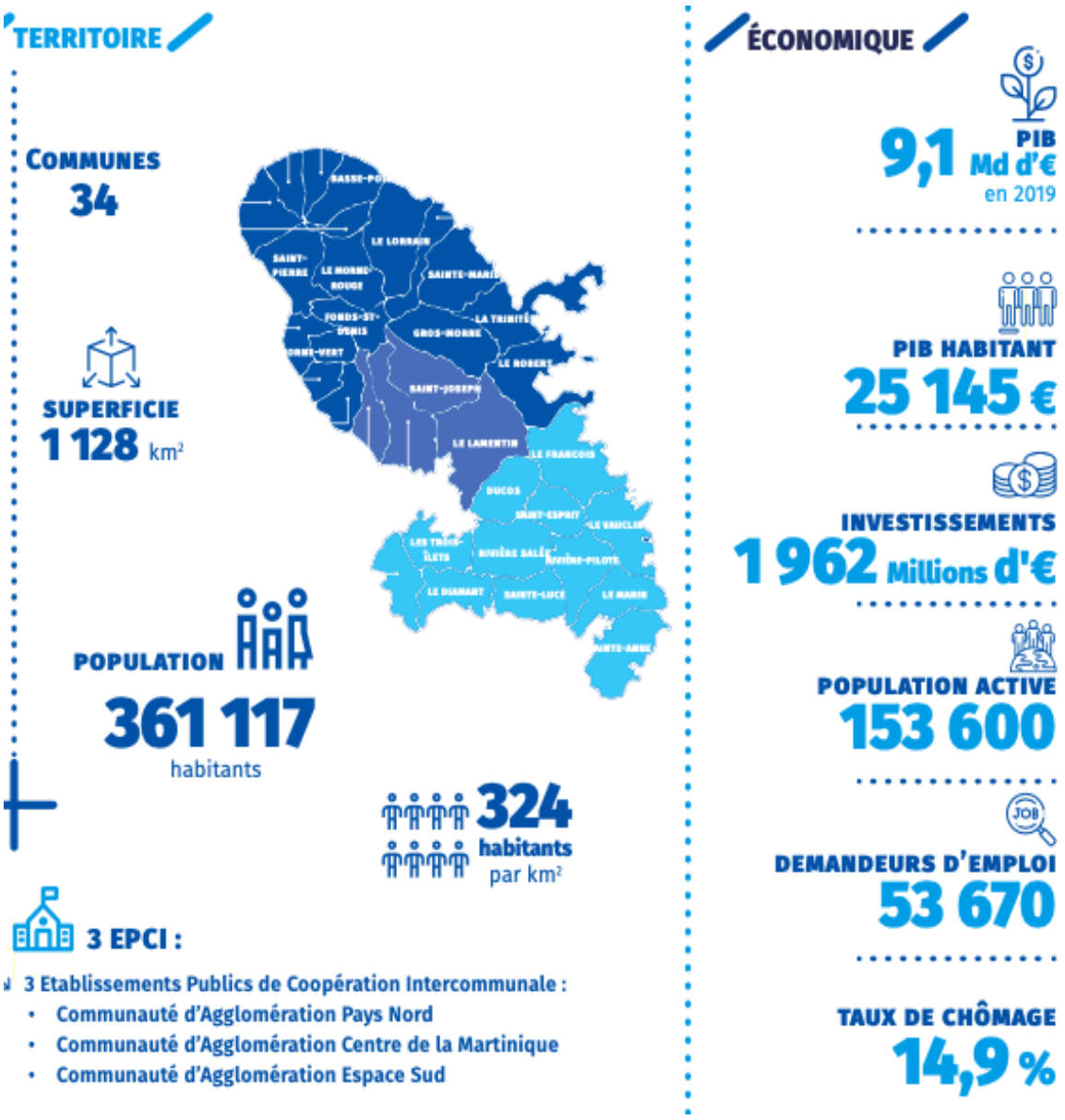



**Figure 7 :** Caractéristiques du territoire
*Source* : (CCI Martinique, 2021)

➢ **La majorité des entreprises martiniquaises sont des TPE**

Selon l'observatoire économique de la CCIM, la Martinique comptabilise 36 609 entreprises, en 2021, dont 97 % sont des TPE. Ces entreprises doivent faire face à trois principales contraintes :

– Les entreprises qui sont implantées dans les départements d'outre-mer sont soumises à des contraintes spécifiques, au regard de celles qui exercent leur activité dans l'Hexagone. Ces contraintes sont exposées dans les traités de l'Union européenne, notamment le traité d'Amsterdam. Elles y sont désignées sous le vocable de « handicaps des régions ultrapériphériques ». Elles se rattachent pour l'essentiel aux analyses des petites économies insulaires, qui ont vraiment pris leur essor dans les années 2000 compte tenu de l'étroitesse des marchés.
– La forte exposition à des chocs exogènes, notamment climatiques.
– L'accessibilité difficile (insularité, éloignement).

**Tableau 3 :** Répartition des types d'entreprises par EPCI (Établissement public de coopération intercommunale)
*Source :* (CCI Martinique, 2021)

| TYPE D'ENTREPRISES | Nombre d'établissements au 1er janvier 2020 | Nombre d'établissements au 1er janvier 2021 | Evolution (%) |
|---|---|---|---|
| **TPE** *(Très Petites entreprises)* | 35 546 | 36 392 | 2,38 |
| **PME** *(Petites et moyennes entreprises)* | 1 055 | 1 312 | 24,36 |
| **ETI** *(Entreprises de taille intermédiaire)* | 8 | 8 | - |
| **TOTAL** | 36 609 | 37 712 | 3,01 |

**↘ Les établissements par EPCI**

| COMMUNAUTÉS DE COMMUNES | Etablissements | | Evolution (%) |
|---|---|---|---|
| | Au 1er janvier 2020 | Au 1er janvier 2021 | |
| CACEM | 24 662 | 25 233 | 2,32 |
| CAESM | 7 594 | 7 951 | 4,70 |
| CAP NORD | 4 353 | 4 528 | 4,02 |

**Tableau 4 :** Répartition des entreprises martiniquaises par secteurs
*Source* : (CCI Martinique, 2021)

↘ **Les établissements par secteurs**

| NOM DU SECTEUR | NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS | | Evolution (%) | POIDS DU SECTEUR (% - 2021) |
|---|---|---|---|---|
| | 1er Janvier 2020 | 1er janvier 2021 | | |
| Services aux entreprises | 17 748 | 17 892 | 0,81 | 47,44 |
| Services aux particuliers | 3 905 | 4 140 | 6,02 | 10,98 |
| Commerce de détail non alimentaire | 3 294 | 3 465 | 5,19 | 9,19 |
| Commerce de détail alimentaire | 1 136 | 1 162 | 2,29 | 3,08 |
| Commerce de gros non alimentaire | 728 | 765 | 5,08 | 2,03 |
| Commerce de gros alimentaire | 197 | 209 | 6,09 | 0,55 |
| Construction | 2 392 | 2 494 | 4,26 | 6,61 |
| Hôtellerie, restauration | 2 341 | 2 482 | 6,02 | 6,58 |
| Transports | 1 388 | 1 438 | 3,60 | 3,81 |
| Industries diverses | 1 340 | 1 390 | 3,73 | 3,69 |
| Industrie agro-alimentaire | 548 | 572 | 4,38 | 1,52 |
| Organismes financiers et assurances | 934 | 985 | 5,46 | 2,61 |
| Agriculture, sylviculture et pêche | 643 | 691 | 7,47 | 1,83 |
| Autres | 15 | 27 | 80,00 | 0,07 |
| ENSEMBLE | 36 609 | 37 712 | 0,81 | 100,00 |

Le secteur tertiaire marchand, qui rassemble près de 44 % de l'emploi salarié en Martinique, a particulièrement souffert en 2020. Il fait partie, avec le secteur agricole, des secteurs ayant perdu des emplois salariés (-800 emplois nets entre les quatrièmes trimestres de 2020 et 2019). Les restrictions d'activité ont significativement contribué à cette évolution. Selon les déclarations des chefs d'entreprise interrogés dans l'enquête de conjoncture de l'IEDOM (Institut d'émission des départements d'outre-mer), l'activité s'est dégradée en 2020 en lien avec la crise sanitaire. Les carnets de commandes ont également fortement baissé dans le secteur.

La situation est toutefois différenciée selon les types de commerce. Le secteur automobile, qui a vu ses enseignes spécialisées fermer leurs portes pendant les périodes de confinement, connaît une chute de ses ventes. Le nombre d'immatriculations de véhicules de tourisme a ainsi reculé de 28 % en 2020 par rapport à l'année dernière. Le secteur de la distribution spécialisée (loisirs, bricolage, etc.), à l'image du secteur de la grande distribution, a moins souffert de la crise sanitaire, du fait de la réorientation des achats des ménages. Ainsi, le chiffre d'affaires cumulé des hypermarchés et du hard discount dans l'alimentaire est en hausse de 6,0 % sur l'année 2020.

**Tableau 5 :** Mouvements des entreprises en Martinique
*Source* : (CCI Martinique, 2021*)*

↘ **Mouvements des établissements par secteurs au 1er janvier 2021**

| SECTEURS | Créations | Redressements judiciaires | Liquidations judiciaires | Disparitions |
|---|---|---|---|---|
| Agriculture, sylviculture et pêche | 36 | 0 | 0 | 13 |
| Autres | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Commerce de détail alimentaire | 63 | 23 | 4 | 18 |
| Commerce de détail non alimentaire | 247 | 0 | 12 | 142 |
| Commerce de gros alimentaire | 14 | 0 | 2 | 3 |
| Commerce de gros non alimentaire | 50 | 0 | 3 | 42 |
| Construction | 158 | 2 | 16 | 92 |
| Hôtellerie, restauration | 182 | 2 | 5 | 85 |
| Industrie agro-alimentaire | 31 | 1 | 2 | 9 |
| Industries diverses | 55 | 0 | 3 | 64 |
| Organismes financiers et assurances | 54 | 1 | 1 | 28 |
| Services aux entreprises | 1 490 | 4 | 22 | 196 |
| Services aux particuliers | 276 | 2 | 7 | 174 |
| Transports | 65 | 0 | 3 | 41 |
| TOTAUX | 2 722 | 35 | 80 | 907 |

➢ **Accroissement de la dépendance à l'Hexagone**

L'impact de la crise sanitaire sur les échanges extérieurs de la Martinique a été principalement quantitatif sur les exportations, et n'a modifié qu'à la marge ses caractéristiques et équilibres structurels.

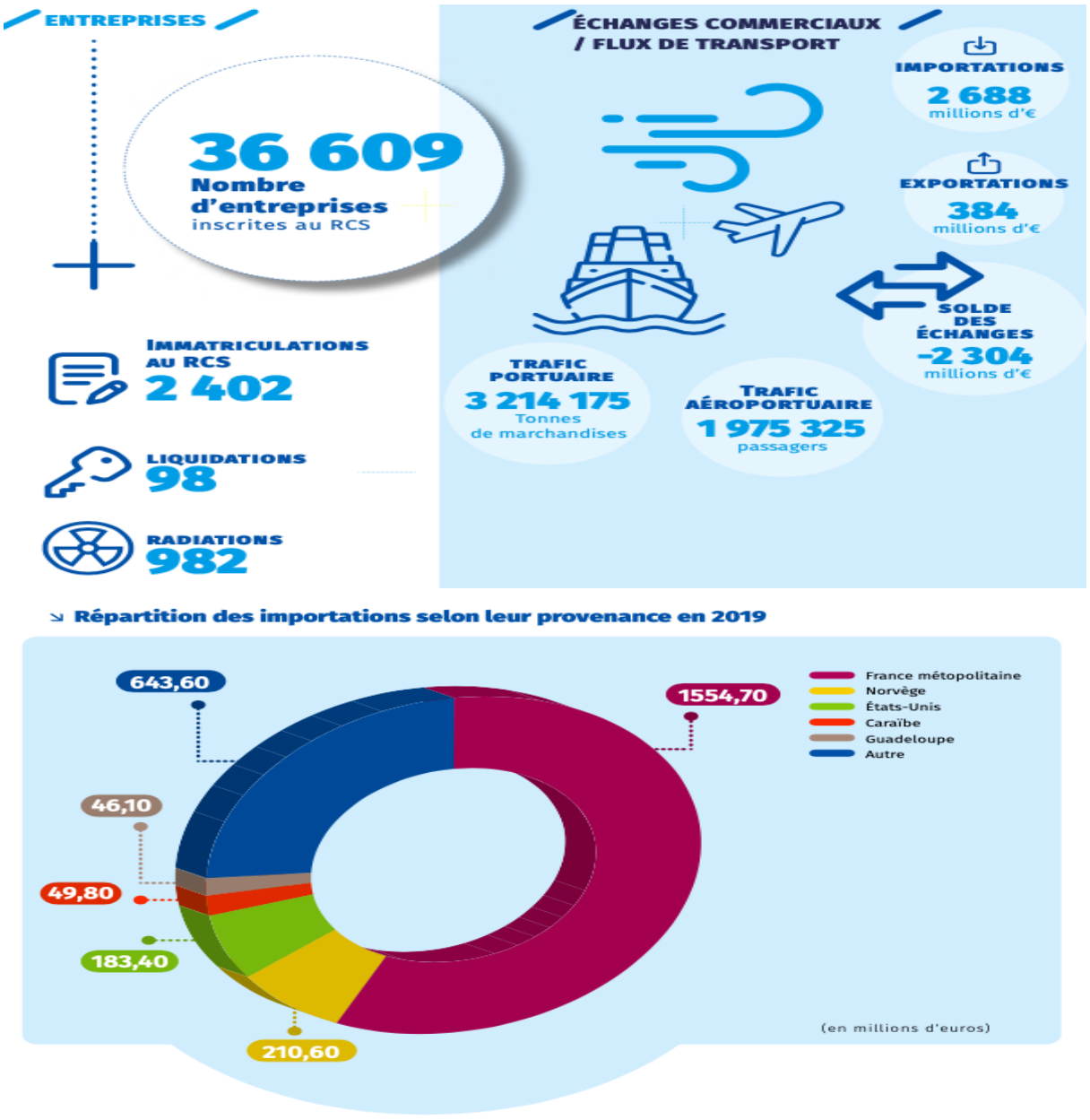



**Figure 8 :** Échanges commerciaux en Martinique
*Source* : (CCI Martinique, 2021)

*« En 2020, les exportations hors produits pétroliers fléchissent (-12,3 %), après deux années consécutives de hausse (+13,2 % en 2019, +5,7 % en 2018). À l'instar des autres régions, la Martinique est confrontée pendant la crise sanitaire à la baisse de la demande globale (banane) et à la perturbation des réseaux de fret (matériel de transport). À l'exception du rhum, les exportations de productions locales reculent (en montant).*
*Les importations de biens hors produits pétroliers sont également en repli en 2020 (-1,7 %) après +2,9 % en 2019. La crise sanitaire a toutefois rendu la Martinique encore plus dépendante de la métropole s'agissant de ses approvisionnements : 73,3 % proviennent de France métropolitaine en 2020, contre 70,6 % en 2019.*
*Le solde des échanges de produits pétroliers reste quant à lui déficitaire en 2020 (-210 millions d'euros), mais il se réduit en lien avec la baisse marquée du prix du pétrole. »* (IEDOM, 2021)

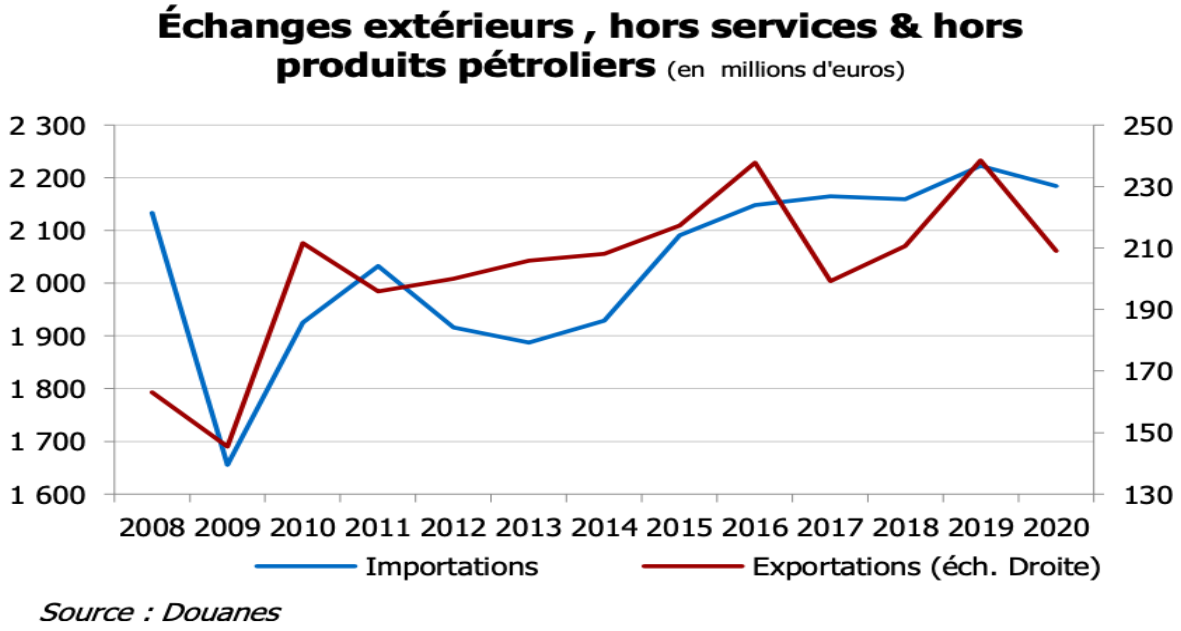



**Figure 9 :** Évolution des échanges commerciaux de 2008 à 2020
*Source :* (CCI Martinique, 2021)

➢ **Les emplois sont divisés pour moitié entre secteur privé et public**

Les emplois sont répartis entre les secteurs privés et publics pour moitié. En effet, 50,2 % des salariés sont dans le secteur privé en 2019.

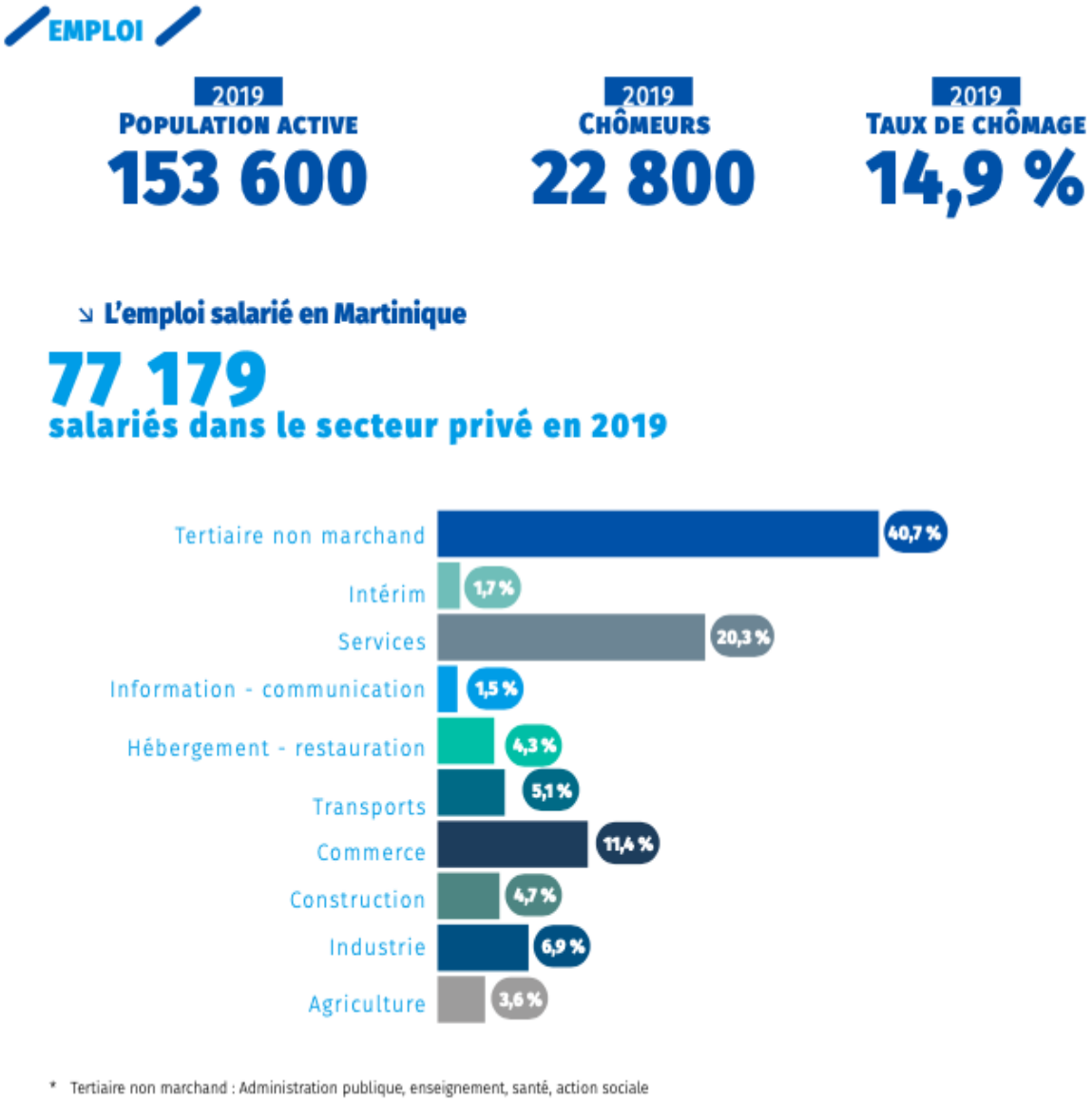



**Figure 10 :** Répartition des emplois en 2019
*Source :* (CCI Martinique, 2021)

➢ **Un taux de chômage très important chez les jeunes**

Les données produites par la CCIM (2021) montrent que le taux de chômage en Martinique, en 2019, était de 14,9 % et qu'il était très important chez les jeunes âgés de 15 à 29 ans.

**Tableau 6 :** Taux de chômage, en 2019, en Martinique
*Source :* (CCI Martinique, 2021)

↘ **Taux de chômage en Martinique**

| | Taux de chômage (%) | | | | Variation (en points de %) | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 3e trimestre 2019 | 1er trimestre 2020 | 2e trimestre 2020 | 3e trimestre 2020 | Trimestrielle | Annuelle |
| **Martinique** | 13,9 | 11,2 | 10,0 | 14,8 | 4,8 | 0,9 |
| **France hors Mayotte** | 8,4 | 7,8 | 7,1 | 9,0 | 1,9 | 0,6 |

* Données CVS, provisoire pour le 3e Trimestre

↘ **Taux de chômage par catégorie**

| | 2019 | | | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| | Taux de chômage | Chômeurs | Population active | Taux de chômage (%) |
| **Femmes** | 13 | 10 400 | 81 000 | 17 |
| **Hommes** | 17 | 12 400 | 72 600 | 18 |
| **15-29 ans** | 36 | 8 100 | 22 300 | 41 |
| **30-49 ans** | 14 | 9 300 | 65 300 | 17 |
| **50 ans et plus** | 8 | 5 400 | 66 000 | 9 |
| **Chômeurs depuis moins d'un an** | 7 800 | | | |
| **Chômeurs depuis un an ou plus** | 15 000 | | | |

➢ **Une population vieillissante**

*« Le déclin démographique amorcé depuis quelques années se poursuit. Au 1er janvier 2020, la population de la Martinique est estimée à 359 820 habitants. En dix ans, la Martinique a perdu 35 000 habitants. Les tranches d'âge déficitaires concernent principalement les jeunes adultes. Ils font souvent le choix de quitter le département pour poursuivre leurs études ou pour la recherche d'un emploi. Ces départs ne sont pas compensés par les arrivées de nouveaux habitants sur le territoire, ce qui entraîne un solde migratoire négatif. Par ailleurs, le solde naturel reste positif, mais a considérablement diminué. En effet, avec le vieillissement de la population, le nombre de décès rejoint celui des naissances.*

*La conséquence majeure de cette décroissance démographique est le déséquilibre qui s'accentue dans la structure par âge de la population. Les plus de 60 ans, génération du baby-boom, sont de plus en plus nombreux. Leur part dans la société martiniquaise atteint 31 % en 2020 (contre 21 % en 2010), la tranche des 75 ans et plus représente 11 % (contre 7 % en 2010) et seulement un quart de la population a moins de 25 ans (contre un tiers en 2010). »* (Marcelle, 2021)

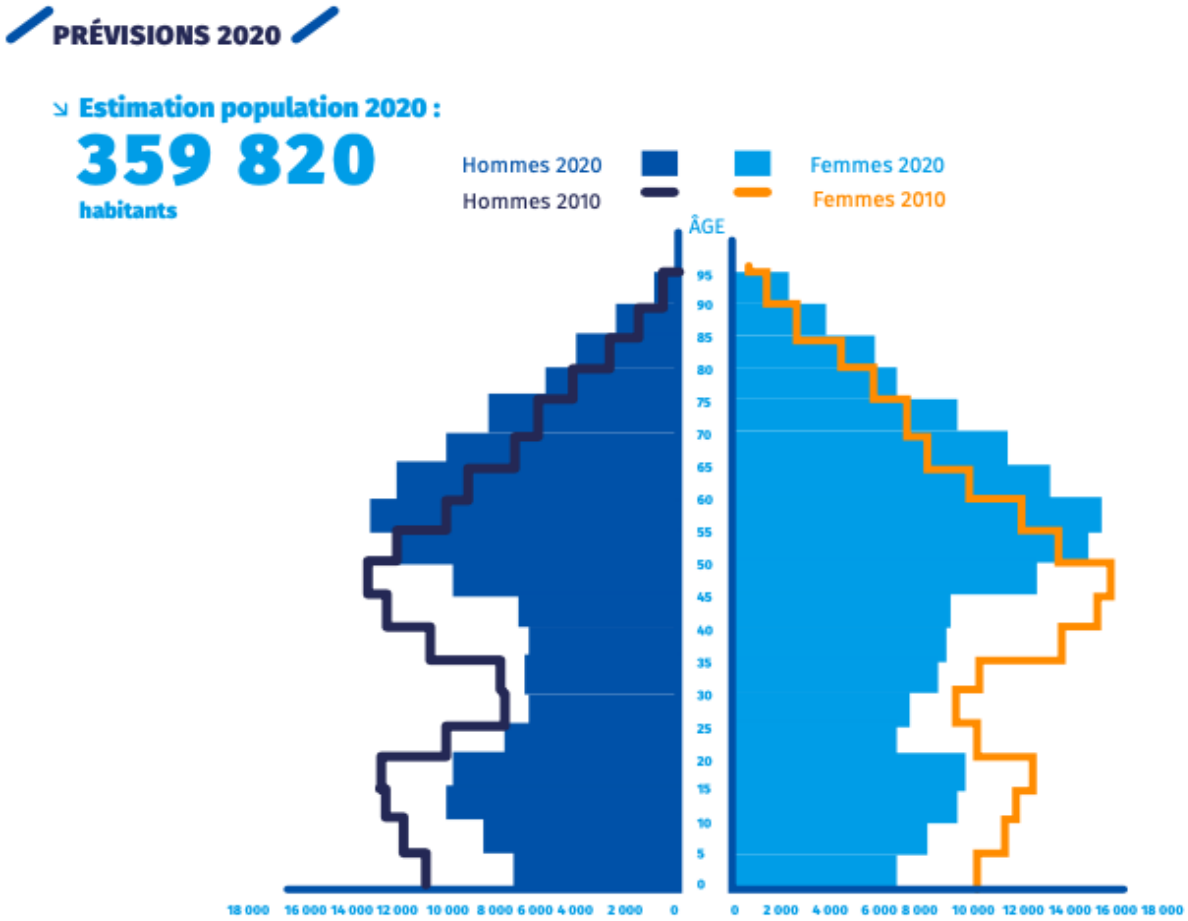



**Figure 11 :** Pyramide des âges en 2020
*Source* : (CCI Martinique, 2021)

*« En 2019, 3 749 bébés sont nés en Martinique. Ces 79 naissances supplémentaires confirment le regain observé en 2018 (+ 30) après des années de baisse (- 140 naissances par an en moyenne entre 2009 et 2019). L'indice conjoncturel de fécondité est stable, il s'établit à 1,95 enfants par femme en 2019. »* (Marcelle, 2021)

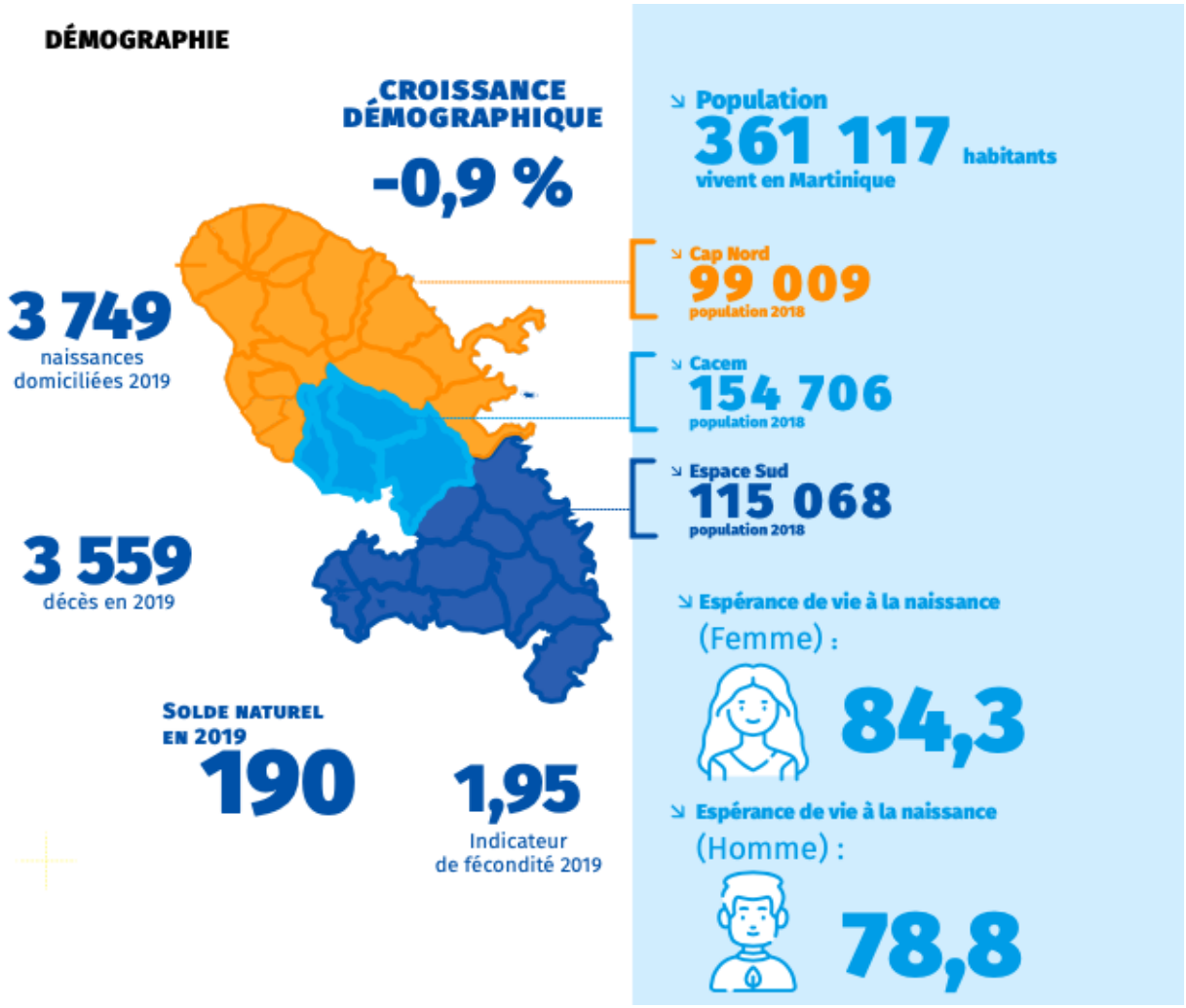



**Figure 12 :** Démographie en 2019
*Source* : (CCI Martinique, 2021)

*« Ainsi, les femmes en Martinique ont plus d'enfants qu'en France métropolitaine (1,84) mais moins qu'en Guadeloupe (2,10). L'indicateur martiniquais reste toutefois inférieur au seuil de renouvellement des générations qui s'établit autour de 2,1 enfants dans les pays développés. À l'image de l'ensemble de la population martiniquaise, le nombre de femmes diminue au fil des*

*années. En outre, la part de celles en âge de procréer (entre 15 et 49 ans), a perdu 5 points en dix ans, passant de 26 % de la population de la Martinique à 21 %.*

*En 2019, le taux de natalité s'élève à 9,9 ‰. Il se maintient au niveau de l'année précédente et reste plus faible qu'en France métropolitaine (11,0 ‰) ou en Guadeloupe (11,3 ‰). Par ailleurs, l'âge moyen de la mère à l'accouchement reste inchangé. Il s'établit autour de trente ans (29,9 ans), comparable à celui de la Guadeloupe (30,2 ans) et légèrement inférieur à celui de la France métropolitaine (30,8 ans).*

*En 2019, la Martinique enregistre 267 décès de plus qu'en 2018. Le nombre de décès s'élève à 3 559, soit une hausse de 8,1 %. Cette progression observée durant les dernières années s'explique notamment par la part croissante des personnes âgées dans la population martiniquaise. En dix ans, les décès augmentent de 28 %. Ainsi, le taux de mortalité continue de croître : il s'établit à 9,6 ‰ et dépasse le niveau de la France métropolitaine (9,2 ‰).*

*L'espérance de vie à la naissance fléchit de trois mois entre 2018 et 2019. Elle atteint alors 78,8 ans pour les hommes et 84,3 ans pour les femmes. En dix ans, les hommes ont gagné un an d'espérance de vie tandis que celle des femmes a stagné. Sa progression a donc nettement ralenti par rapport à la décennie précédente (+ 2,4 ans pour les hommes et+2 ans pour les femmes). En Martinique, elle reste inférieure d'un an à celle de France métropolitaine, pour les hommes, et d'un an et cinq mois pour les femmes. »* (Marcelle, 2021)

- **Une présence de syndicats professionnels dans l'artisanat**

**Tableau 7 :** Liste des organisations professionnelles en 2019
*Source :* (CMAR Martinique, 2019)

| | | |
|---|---|---|
| 1 | ARTISANAT D'ART | **GROUPEMENT DES ARTISANS D'ART DE LA MARTINIQUE (G.A.A.M)** |
| 2 | ARTISANS TAXIS | **UNION DES ARTISANS TAXIS DE LA MARTINIQUE** |
| 3 | ARTISANS TAXIS | **FÉDÉRATION DES TAXIS INDÉPENDANTS (FTI) 972** |
| 4 | ARTISANS TAXIS | **SYNDICAT RÉGIONAL DES ARTISANS TAXIS DE MARTINIQUE (SRATM) (FNAT)** |
| 5 | BÂTIMENT | **CAPEB MARTINIQUE** |
| 6 | BIJOUTERIE/HORLOGERIE | **GROUPEMENT DES ARTISANS BIJOUTERIE/HORLOGERIE** |
| 7 | BOULANGERIE/PÂTISSERIE | **FÉDÉRATION DE LA BOULANGERIE ET BOULANGERIE-PÂTISSERIE DE MARTINIQUE** |

| | | |
|---|---|---|
| 8 | BOULANGERIE/PÂTISSERIE | **SYNDICAT PATRONAL DE LA BOULANGERIE PÂTISSERIE** |
| 9 | BTP | **VOIE SYNDICALE MARTINIQUAISE DU BTP-FÉDÉRATION FRANCAISE DU BTP (VSM-BTP-FFB)** |
| 10 | COIFFURE | **FÉDÉRATION NATIONALE DE LA COIFFURE (FNC)** |
| 11 | ÉLECTRICITE | **ORGANISATION PROFESSIONNELLE DE L'ÉNERGIE DE MARTINIQUE** |
| 12 | ÉLECTRONIQUE | **SYNDICAT DES ÉLECTRONICIENS** |
| 13 | FLEURISTE | **CHAMBRE SYNDICALE DES ARTISANS FLEURISTES** |
| 14 | FRIGORISTE | **SYNDICAT MARTINIQUAIS DES PROFESSIONNELS DU FROID ET DE LA CLIMATISATION** |
| 15 | FUNÉRAIRE | **SYNDICAT GÉNÉRAL DES POMPES FUNÈBRES DE MADININA** |
| 16 | PHOTOGRAPHE | **GROUPEMENT DES PHOTOGRAPHES PROFESSIONNELS** |
| 17 | PROTHÉSISTE DENTAIRE | **SYNDICAT DES PROTHÉSISTES DENTAIRES** |
| 18 | RÉPARATION AUTO | **GROUPEMENT INTERRÉGIONAL DES GARAGISTES DE MARTINIQUE (GICRAM)** |
| 19 | RÉPARATION AUTO | **UNION DES PROFESSIONNELS DE L'AUTOMOBILE DE LA MARTINIQUE (UPAM)** |
| 20 | TRANSPORTEUR SANITAIRE | **SYNDICAT DES TRANSPORTEURS SANITAIRES DE LA MARTINIQUE** |
| 21 | TRANSPORTEUR SANITAIRE | **UNION SYNDICALE DES AMBULANCIERS PRIVÉS DE LA MARTINIQUE (USAPM)** |
| 22 | TRAVAUX PUBLICS | **CHAMBRE NATIONALE ARTISANAT TRAVAUX PUBLICS PAYSAGISTE** |
| 23 | HABILLEMENT | **ORGANISATION PROFESSIONNELLE DES MÉTIERS DE L'HABILLEMENT** |

| | | |
|---|---|---|
| 24 | ESTHÉTIQUE | **CONFÉDÉRATION NATIONALE ARTISANALE DES INSTITUTS DE BEAUTÉ ET DES SPA DU DÉPARTEMENT 972** |
| 25 | ALIMENTATION | **3AM - Association des artisans de l'agroalimentaire de Martinique** |
| 26 | BOUCHERIE | **SYNDICAT INTERCOMMUNAL DES ARTISANS BOUCHERS** |

***À la Martinique, nous optons pour une analyse approfondie des syndicats professionnels, lesquels sont perçus comme des parties tierces dignes de confiance pour les réseaux de TPE.***

## I-3-1 Définition d'une organisation professionnelle de type syndicat

*« Qu'est-ce qui lie un indépendant exerçant une profession libérale et une PME ? Un professionnel, un artisan, et un commerçant ? Une TPE et une multinationale ? Tous ont en commun d'entreprendre. Ils obéissent donc, chacun dans leur domaine, aux mêmes normes techniques, ou aux mêmes règles sociales. Mais également aux mêmes lois. Tous ont besoin d'être représentés, mais aussi d'échanger et de se rencontrer. C'est le rôle dévolu aux* ***organisations professionnelles d'employeurs (OPE),*** *couramment appelées* ***organisations patronales.*** *»* (« Les organisations professionnelles et patronales », 2018).

Les organisations professionnelles (OP) regroupent des entreprises d'un même secteur socioprofessionnel, d'une même activité, sous-activité, ou d'une même branche. Elles sont appelées professionnelles ou interprofessionnelles, territoriales ou nationales. Elles représentent les entreprises, qui y adhèrent librement, et défendent donc leurs intérêts auprès des pouvoirs publics.

Les OP sont organisées aux niveaux local, régional et/ou national. Le niveau « inférieur » adhère au niveau « supérieur », apportant à ce dernier le poids nécessaire pour être représentatif et légitime. La loi du 5 mars 2014, « relative à la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale », définit des règles de représentativité. Elles confèrent à certaines organisations professionnelles un rôle majeur sur le plan social et du droit du travail. Cette loi leur permet de signer des accords (accords de branche, conventions collectives). Les OP font partie des « partenaires sociaux », avec les organisations syndicales représentatives des salariés.

Il existe plusieurs niveaux de représentativité des organisations professionnelles en France.

- Au niveau national et interprofessionnel :

    - le Mouvement des entreprises de France (MEDEF, ex-CNPF), qui a une voix prépondérante dans le paysage socio-politico-économique français ;

    - la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME, ex-CGPME) ;

    - l'Union des entreprises de proximité (U2P, ex-UPA), qui regroupe des entreprises de l'artisanat (CNAMS, CAPEB) et, depuis 2016, des professions libérales de l'UNAPL.

- Au niveau national et multi professionnel (agriculture, professions libérales, économie sociale) et dans leurs secteurs d'activités respectifs :

    - la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA) ;

    - la Fédération des entreprises du spectacle vivant, de la musique, de l'audiovisuel et du cinéma (FESAC) ;

    - l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES).

- Au niveau des branches, plusieurs centaines d'organisations existent et sont représentatives de leur branche :

    - l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM) ;

    - l'Institut français des experts comptables et des commissaires aux comptes (IFEC) ;

    - la Fédération française du bâtiment (FFB) ;

    - la Fédération nationale des travaux publics (FNTP) ;

    - le regroupement des syndicats professionnels de l'ingénierie, du numérique, du conseil, de l'événementiel et de la formation (SYNTEC).

Ces OP ont généralement un statut associatif de type loi 1901, ou un statut spécifique de groupement ou de syndicat professionnel remontant à loi Waldeck-Rousseau de 1884.

***Au sein des OP, bien que la différence ne soit pas toujours nette compte tenu de leurs prérogatives, nous pouvons distinguer :***

- les organisations patronales ;
- les syndicats professionnels.

## I-3-2 Définition d'une organisation patronale

Une organisation patronale est un groupement de chefs d'entreprise d'un même secteur ou d'une interprofession ayant pour but de défendre les intérêts de ses membres adhérents**.**

Les organisations patronales font partie des partenaires sociaux comme les organisations syndicales des salariés.

Il en découle que les organisations patronales participent à toutes les négociations ou sujets touchant au droit du travail. Elles sont régulièrement consultées et donnent des avis et des recommandations sur les sujets de société suivants :

- politique économique ;
- innovations économiques ;
- environnement ;
- actions sociales et solidaires ;
- santé.

En règle générale, les entreprises qui rejoignent une organisation patronale choisissent de joindre l'organisation représentative de leur secteur d'activité.

Cependant, suite à l'augmentation du nombre des organisations salariales, de nouvelles fédérations professionnelles ont été créées. Elles sont toutefois moins spécialisées et non rattachées à un seul secteur (interprofession). Ces fédérations professionnelles regroupent beaucoup d'adhérents dont les points communs ne sont plus liés au domaine d'activité mais plutôt à la forme d'entreprise.

De ce fait, en France, il existe des mouvements pour les entreprises de taille intermédiaire, pour les moyennes et les très petites entreprises, pour les professions libérales, pour les indépendants, etc.

### I-3-2-1 À quoi sert une organisation patronale ?

Une entreprise a différentes raisons pour rejoindre une organisation patronale. L'organisation patronale est une forme de réseau d'acteurs sans liens hiérarchiques. Ce réseau permet à des professionnels d'un même secteur de s'associer pour gagner en pouvoir de négociation**.**

Parmi les avantages de leurs associations, nous pouvons citer :

- faire pression sur les prix vis-à-vis de fournisseurs ;
- proposer des services d'études juridiques et/ou économiques ;
- définir des positions communes face aux décisions du pouvoir politique ou aux revendications des syndicats ;
- influencer l'image d'un secteur ou d'une industrie ;
- permettre de siéger dans les comités de gestion des institutions publiques.

### I-3-1-2 Les principales organisations patronales en France

Il existe, comme nous l'avons énoncé, beaucoup d'organisations patronales. Les plus connues sont les suivantes :

- le Mouvement des entreprises de France **(MEDEF**) ;
- la Confédération des petites et moyennes entreprises (**CPME**, ex-CGPME) ;
- l'Union professionnelle de proximité (U2P, ex-**UPA**) ;
- la Coordination nationale des indépendants (**CNDI)**.

### I-3-1-3 La représentativité patronale en France

*« La représentativité des organisations professionnelles d'employeurs est déterminée d'après les critères cumulatifs suivants »* (C. trav. art. L. 2151-1) :

- **Le respect des valeurs républicaines**

*« Ce critère vise à restreindre l'accès à la représentativité aux seules organisations dont les valeurs sont compatibles avec celles qui fondent la République. Ce critère implique le respect de la liberté d'opinion, politique, philosophique ou religieuse ainsi que le refus de toute discrimination, de tout intégrisme et de toute intolérance. »* (article 1.6 de la position commune du 9 avril 2008 sur la représentativité, le développement du dialogue social et le financement du syndicalisme)

- **L'indépendance**

*« Le critère d'indépendance suppose de vérifier que les conditions d'organisation, de financement et de fonctionnement des organisations d'employeurs permettent de garantir leur autonomie et d'assurer la défense des intérêts professionnels qu'elles entendent représenter, notamment dans le cadre de la négociation des conventions et accords collectifs. »* (C. trav., art. L. 2151-1)

- **La transparence financière**

*« La transparence financière est assurée par l'établissement et la certification de comptes annuels selon des modalités adaptées au niveau de ressources et conformément à la règlementation comptable applicable aux organisations d'employeurs. Ces règles de certification et de publication des comptes sont définies par les articles L. 2135-1 à L. 2135-6 du code du travail. »* (Ministère du Travail et de l'Emploi, 2021)

- **L'ancienneté**

Pour être reconnue représentative, l'organisation candidate doit avoir *« une ancienneté minimale de 2 ans dans le champ professionnel et géographique couvrant le niveau de négociation. Cette ancienneté s'apprécie à compter de la date de dépôt légal des statuts »* (C. trav. art. L. 2151-1).

- **L'influence, prioritairement caractérisée par l'activité et l'expérience**

L'influence doit être *« prioritairement caractérisée par l'activité et l'expérience »* (C. trav. art. L. 2151-1).

*« L'activité s'apprécie en fonction des actions menées par l'organisation patronale et témoigne de l'effectivité de sa présence auprès des adhérents ou au sein d'instances de négociation collective. L'expérience se démontre avec l'activité passée de l'organisation patronale ou en tenant compte de l'accroissement rapide du nombre d'adhérents pour les nouvelles organisations patronales. »* (Ministère du Travail et de l'Emploi, 2021)

- **L'audience influence**

L'audience se mesure en fonction du nombre d'entreprises volontairement adhérentes ou de leurs salariés soumis au régime français de sécurité sociale.

***« La notion d'entreprise adhérente** est définie à l'article R.2152-1 du code du travail, qui précise notamment que, pour être prise en compte, une entreprise doit verser volontairement une cotisation, conformément aux règles fixées par l'organisation professionnelle à laquelle elle adhère, et selon des modalités qui assurent son information quant à l'organisation destinataire de cette cotisation. Une entreprise adhérente emploie ou non du personnel salarié, à l'exception des branches agricoles pour lesquelles seules les entreprises employant au moins un salarié sont prises en compte.*

*Les **effectifs salariés** déclarés par les organisations professionnelles (et pris en compte pour le calcul du taux pour l'opposition à l'extension) correspondent, en application de l'article R.2152-6-1 du code du travail, au nombre de salariés titulaires d'un contrat de travail au cours du mois de décembre 2018 et figurant sur les déclarations sociales des entreprises adhérentes. »* (Ministère du Travail et de l'Emploi, 2021)

Sur le site du ministère du Travail et de l'Emploi, nous avons récupéré des pourcentages d'audience de représentativité pour les organisations patronales en 2021.

*« L'audience constitue l'un des critères essentiels permettant d'établir la représentativité d'une organisation patronale. Pour être reconnue représentative au niveau interprofessionnel ou d'une branche professionnelle, une organisation patronale doit représenter au moins 8 % :*

*- soit de l'ensemble des entreprises adhérant à une organisation d'employeurs candidate ;*

*- soit des salariés employés par ces mêmes entreprises. Au niveau interprofessionnel, le Medef, la CPME et l'U2P franchissent au moins l'un de ces seuils. »* (Ministère du Travail et de l'Emploi, 2021)

**Tableau 8 :** Audience des OP en France

| *OP (1)* | *Audiences entreprises (2)* | *Audience employeurs (3)* | *Audience salariés* |
|---|---|---|---|
| *MEDEF* | *21,96%* | *32,94%* | *66,32%* |
| *CPME* | *42,45%* | *35,57%* | *28,64%* |
| *U2P* | *35,53%* | *31,41%* | *5,03%* |
| *CNDI (4)* | *0,07%* | *0,09%* | *0,01%* |
| *Total* | *100,00%* | *100,00%* | *100,00%* |

*(1) Organisation d'employeurs*
*(2) Entreprises qui emploient ou non des salariés*
*(3) Entreprises qui emploient au moins un salarié*
*(4) Coordination nationale des indépendants*

La mesure de l'audience patronale est devenue essentielle pour le positionnement des organisations patronales dans les enjeux démocratiques. Cette mesure de l'audience a les particularités suivantes :

« - *Elle donne un cadre de limitation dans la négociation des accords collectifs. En effet pour être étendu à l'ensemble des entreprises d'une branche, un accord collectif doit avoir été négocié et conclu par des organisations d'employeurs représentatives et ne pas avoir fait l'objet d'une opposition de la part d'une ou plusieurs organisations majoritaires ;*

*- Les financements du fonds paritaire pour le dialogue social sont réservés aux organisations syndicales et patronales reconnues représentatives, proportionnellement à leur audience ;*

*- Elle permet la désignation des membres des conseils de prudhommes ;*

*- Elle participe à l'élaboration des commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI).*

*Ces CPRI sont constituées de 10 représentants d'organisations syndicales et 10 représentants d'organisations patronales désignés en fonction de leur audience respective au sein des entreprises de moins de 11 salariés dans la région concernée, pour les branches couvertes par la commission instaurées en 2015, elles constituent un espace de concertation entre salariés et employeurs de très petites entreprises (TPE).*

*Elles les informent et les conseillent en matière d'emploi, de formation, de conditions de travail et facilitent la résolution des conflits individuels ou collectifs.*

*Elles peuvent aussi faire des propositions en matière d'activités sociales et culturelles. »* (Ministère du travail et de l'emploi, 2021)

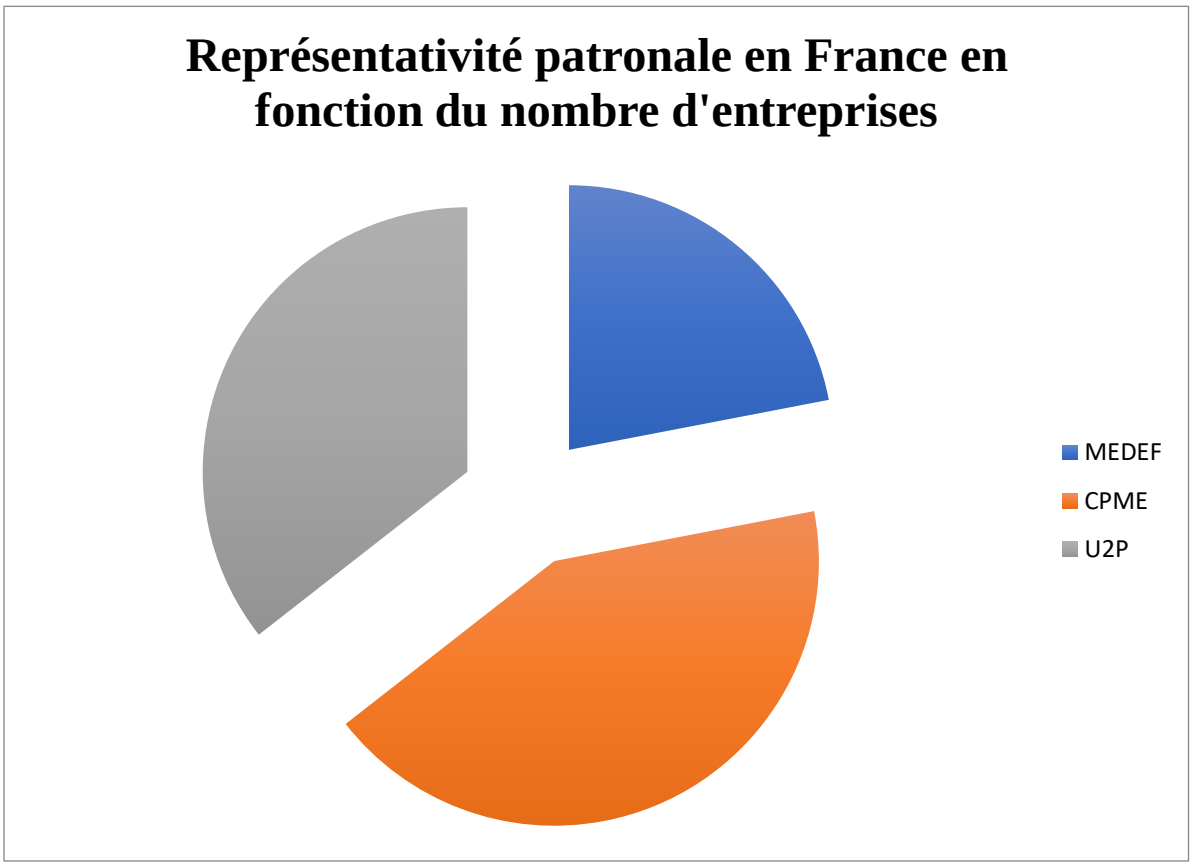



**Figure 13 :** Représentativité patronale en France

## I-3-3 Définition d'un syndicat professionnel

Les organisations patronales sont nombreuses. Cependant, certaines fédérations, notamment l'U2P, sont constituées de syndicats professionnels réunissant des TPE dans différents secteurs. Un syndicat professionnel est au service des membres adhérents du réseau. Ses choix et ses actions sont guidés par les propositions des adhérents. Cependant, le syndicat a une autonomie dans son fonctionnement. Ses missions prioritaires sont la défense des intérêts de la profession et la promotion du secteur. À ce titre, le syndicat peut favoriser la compétitivité des membres adhérents.

Les syndicats professionnels sont définis par les articles L. 410-1 et suivants du Code du travail. L'article L. 411-1 du Code du travail en précise l'objet : « *les syndicats professionnels ont*

*exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels des personnes visées par leurs statuts* ».

Les SP sont des partenaires sociaux. À ce titre, comme pour les organisations patronales, ils participent aux négociations et aux débats qui encadrent les différents domaines du droit du travail. Ils prononcent aussi des avis et recommandations sur différents sujets comme pour les organisations patronales :

- politique économique ;
- innovations économiques ;
- environnement ;
- actions sociales et solidaires ;
- santé.

Les TPE qui rejoignent un SP choisissent de joindre l'organisation représentative de leur secteur d'activité. À l'origine, au début du XX$^{e}$ siècle, on comptait ainsi des organisations d'architectes, du bâtiment, des métiers de l'hôtellerie, du lainage, des sports, etc.

*« Le syndicat professionnel peut avoir d'autres champs de compétence. Un syndicat professionnel a la possibilité de créer, administrer ou subventionner les œuvres professionnelles telles que :*

- *Institutions professionnelles de prévoyance,*
- *Laboratoires,*
- *Champs d'expérience,*
- *Œuvres d'éducation scientifiques,*
- *Agricoles ou sociales,*
- *Cours et publications intéressant la profession. »* (C. trav., art. L. 411–14)

*« Le législateur reconnait également au syndicat professionnel le droit de subventionner des sociétés coopératives de production ou de consommation. »* (C. trav. art. L. 411–16)

La littérature montre que la philosophie d'un syndicat professionnel est de favoriser des ententes et de produire de la solidarité, c'est-à-dire que le SP cherche *« à assurer "l'évolution favorable de l'univers stratégique des entreprises sur le long terme" (Joffre et Koenig, 1992) afin d'assurer leur développement. Il s'agit d'un support de collaboration au formalisme modéré et au champ d'action large (Koenig, 1996) »* (Geindre, 2005).

Si l'essence même d'une organisation patronale ou d'un syndicat professionnel est de favoriser des ententes et produire de la solidarité entre TPE, leurs actions peuvent-elles aller au-delà ?

**En d'autres termes, une organisation professionnelle peut-elle agir comme un acteur tiers susceptible d'initier la coopération et la confiance entre plusieurs TPE et ainsi contribuer au succès d'un réseau d'entreprises ?**

Pour répondre à cette question, nous avons choisi d'étudier des réseaux de TPE dans plusieurs secteurs d'activité en Martinique. Nous avons choisi d'étudier, à l'intérieur de cette île, des organisations patronales et des syndicats professionnels que nous présenterons dans un tableau montrant leur particularité. Le choix de ce terrain s'est déroulé par opportunisme méthodologique, en cherchant toutefois à couvrir suffisamment de secteurs d'activité pour disposer d'une base de comparaison empirique large et représentative de l'économie de l'île.

***Toutefois, dans notre étude, il n'existe pas de différences entre les représentants des réseaux de TPE. Les tiers de confiance sont les représentants des organisations patronales ou syndicats professionnels.***

## II-2-1 L'échantillon de syndicats professionnels

L'échantillon retenu est composé de six syndicats professionnels et de deux organisations patronales dans plusieurs domaines d'activité en Martinique. Le tableau ci-dessous décrit l'échantillon des réseaux de TPE interviewés en précisant la nature des données étudiées.

**Il existe une particularité dans l'un des syndicats professionnels étudiés : nous l'appellerons l'OP A.**
**J'ai occupé des fonctions de représentation au sein de ce syndicat jusqu'en 2010. Ce syndicat est actuellement en phase de déclin. Il s'agit d'un cas de recherche action.**
**Aussi, pour que le traitement de cette étude de cas ne soit pas source de biais dans l'interprétation des données, j'ai réalisé quatre entretiens avec le président, le premier vice-président, un ancien président et un adhérent. Pour traiter cette étude de cas au même niveau que les autres, j'ai utilisé des données secondaires, notamment des archives, afin de garder la même objectivité**.

**Tableau 9 :** Échantillon d'organisations professionnelles martiniquaises

| **Identité** | **Secteur** | Données | Durée de l'entretien<br><br>**En face à face** |
|---|---|---|---|
| FFB Martinique (Fédération française du bâtiment) | BTP | Primaire et secondaire | 1 h 25 |
| SDTPCM (Syndicat des taxis de place des communes de la Martinique) | Transport | Primaire | 36 min |
| SEBTPAM (Syndicat des entrepreneurs bâtiment et travaux publics de la Martinique) | BTP | Primaire | 56 min |
| CPME Martinique (Confédération des petites et moyennes entreprises) | Organisation patronale | Primaire et secondaire | 45 min |
| *** OP A** | BTP | Primaire<br><br>Secondaire | 42 min |
| Union régionale de TPE | Organisation patronale | Primaire et secondaire | 1 h 10 |
| UNEP 972 (Union nationale des entreprises de coiffure Martinique) | Service | Primaire | 58 min |
| OPMH (Organisation professionnelle des métiers de l'habillement) | Fabrication couture | Primaire et secondaire | 21 min |

*** OP A** *est le nom fictif donné à un syndicat professionnel pour des raisons de confidentialité qui garantissent l'accès aux données, contrairement aux autres études de cas dont le nom est affiché.*

Dans le cadre de notre recherche exploratoire, nous avons mené des entretiens semi-directifs à partir d'un guide d'entretien. Nous nous sommes documentés sur plusieurs sites et avons consulté les archives des composantes de l'échantillon.

Nos interviews ont une durée comprise entre 21 min et 1 h 30. Ces entretiens ont été menés au cours des années 2020, 2021, 2022 et 2023.

En 2021, nous avions une approche des organisations professionnelles reflétant les propos des seuls présidents des organisations professionnelles. Au cours de notre recherche et après échange avec nos pairs, il nous est apparu important de mesurer les interactions entre acteurs de chacun de ces réseaux professionnels.

En 2022 et 2023, nous avons donc soumis un questionnaire aux adhérents des organisations professionnelles retenues, en leur garantissant l'anonymat.

Les verbatims recueillis ont été retranscrits, et les données et les réponses au questionnaire ont ensuite été traitées dans une logique de regroupement (Annexe n°10).

Nous avons aussi fait appel à un expert. Cet historien nous a permis d'éviter les biais méthodologiques. Son apport a permis de prendre du recul sur l'analyse des données. Ces échanges ont permis d'avoir plus d'objectivité dans la présentation du fonctionnement des tiers de confiance dans un contexte insulaire.

Nous avons réalisé un tableau récapitulatif des questionnaires et des entretiens menés avec huit organisations professionnelles au cours des années 2021, 2022 et 2023. Pour chaque année et chaque organisation, il précise le nombre d'adhérents soumis à un questionnaire, la durée de l'entretien avec le président et la durée de l'entretien avec l'expert.

**Tableau 10 :** Récapitulatif des entretiens et questionnaires réalisés

| | Organisation professionnelle | Président | Adhérents | Expert |
|---|---|---|---|---|
| 2021 | FFB 972 | 1 h 25 | | |
| | SDTPCM | 36 min | | |
| | SEBTPAM | 56 min | | |
| | CPME 972 | 45 min | | |
| | *** OP A** | 42 min | | |
| | Union de TPE | 1 h 10 | | |
| | UNEP 972 | 58 min | | |
| | OPMH | 21 min | | |
| | | | | 28 min |
| 2022 | FFB 972 | | 2 | |
| | SDTPCM | | 0 | |
| | SEBTPAM | | 3 | |
| | CPME 972 | | 3 | |
| | *** OP A** | | 4 | |
| | Union de TPE | | 2 | |
| | UNEP 972 | | 1 | |
| | OPMH | | 0 | |
| | | | | |
| 2023 | FFB 972 | | 1 | |
| | SDTPCM | | 0 | |
| | SEBTPAM | | 2 | |
| | CPME 972 | | 1 | |
| | *** OP A** | | 2 | |
| | Union de TPE | | 1 | |
| | UNEP 972 | | 3 | |
| | OPMH | | 0 | |

## II-2-2 La méthode

Notre étude empirique se présente en trois phases de travail : la collecte, le traitement et l'analyse de l'information. Le graphe ci-dessous décrit le processus de recherche adopté.

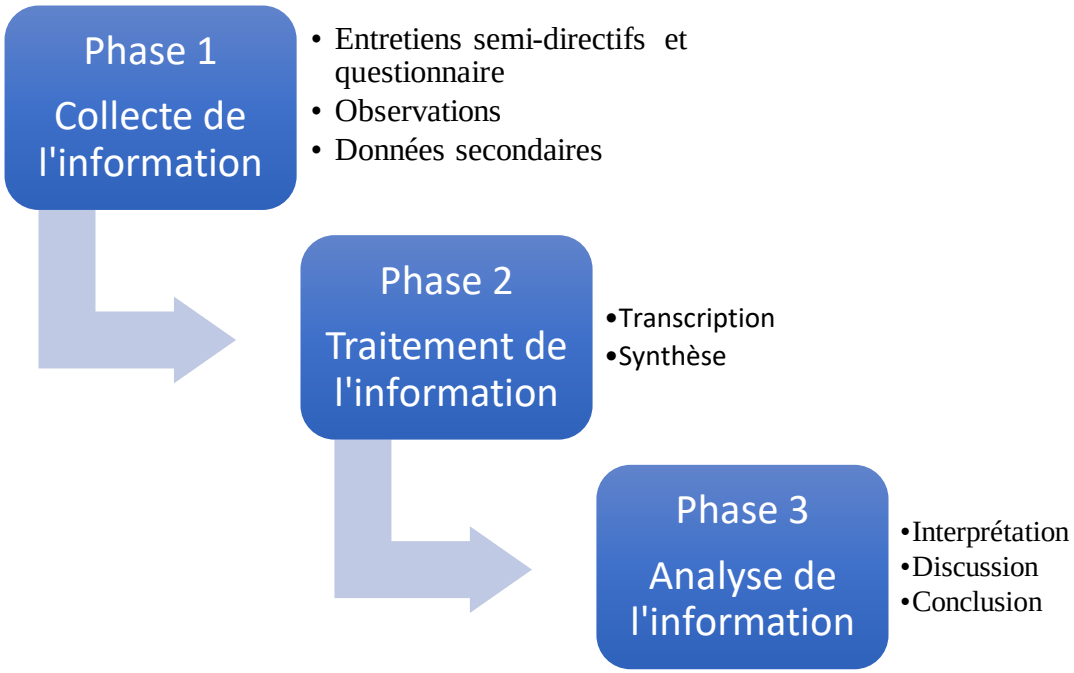



**Figure 14 :** Processus de notre recherche

## II-2-3 Le guide d'entretien proposé aux responsables des OP

### *Contexte :*

J'ai intégré un parcours de formation pour obtenir un DBA. Trois lettres qui signifient Doctorate of Business Administration. Aujourd'hui, une dizaine d'établissements en France proposent un DBA, essentiellement des *business schools*.

Actuellement, détenir un MBA est devenu une condition nécessaire pour manager des équipes en France et aux USA. Le DBA permet, après un MBA, d'affirmer son expertise sur une spécialité, en s'appuyant sur un travail de recherche.

Le DBA vise des professionnels, ayant au moins dix ans d'expérience. Réunis en petites promotions, ils s'engagent dans cette formation pendant trois ans à temps partiel, en parallèle de leur activité. Ils suivent généralement des cours qui portent sur la méthodologie de la recherche ainsi que sur des théories d'économie ou de management (théorie des organisations, des coûts de transaction, etc.).

Ils doivent également rédiger un mémoire, appelé tantôt thèse, tantôt projet doctoral. Leur objectif durant le DBA est de confronter des grilles d'analyse théoriques à leur pratique et de formaliser le problème avec ces outils.

La contribution managériale est essentielle. La motivation est avant tout d'ordre intellectuel.

**J'ai choisi comme sujet de recherche la performance et le rayonnement d'un réseau d'entreprises.**

Selon moi, un réseau est une structure collaborative constituée de plusieurs partenaires autonomes sur le plan financier, juridique et/ou managérial, mais mutuellement dépendants pour atteindre un objectif commun. Le réseau a une particularité : il se nourrit des échanges avec l'extérieur, ce qui le pousse à étendre sa zone d'influence.

Dans ce cadre, j'ai entrepris d'analyser un type de réseau d'entreprises que vous connaissez très bien : **le syndicat professionnel.**

***Je vous remercie pour votre accueil et pour le temps que vous voulez bien me consacrer. Pour favoriser l'échange entre nous, je souhaiterais enregistrer notre entretien. Néanmoins, si vous souhaitez me faire une contribution écrite, ce serait avec une immense joie que je l'accepterai.***

***Hervé LAUREOTE***

**1- La démarche de réseau d'acteurs professionnels**

- Évocations spontanées

- Si je vous dis « réseau d'acteurs professionnels », à quoi cela vous fait-il penser ? Qu'avez-vous envie de me dire ? Et pourquoi ?
  Si vous deviez expliquer à un ami, à un proche, en quoi consiste et comment fonctionne un réseau d'acteurs professionnels, que lui diriez-vous ? Et pourquoi ?

- Et plus précisément : être partenaire d'un réseau d'acteurs professionnels ?

- Définition spontanée : ça veut dire quoi pour vous ? et pourquoi ?
- Qu'est-ce qui vous motive ou pourrait vous motiver à faire partie d'un réseau d'acteurs professionnels ? Et pourquoi ?
- À l'inverse, qu'est-ce qui pourrait vous freiner ? Et pourquoi ?
- Quels avantages recherchez-vous en faisant partie d'un réseau d'acteurs professionnels ?
- Quelle valeur ajoutée ou quelle utilité ?

- De quels réseaux d'acteurs professionnels faites-vous partie actuellement ? Et pour chacun d'entre eux :

- Depuis quand en faites-vous partie ? Et pour quelles raisons ?
- Comment fonctionne-t-il ? Qui sont ses membres, ses partenaires ?
- Comment qualifieriez-vous vos relations avec les membres du réseau ?
- Diagnostic rapide : points forts / points faibles avantages / inconvénients axes d'amélioration

**2- Le syndicat professionnel**

- **Évocations spontanées**

- Et maintenant, si je vous dis « syndicat professionnel », qu'avez-vous envie de me dire ? Et pourquoi ? Si vous deviez expliquer à un ami, à un proche, ce qu'est le syndicat professionnel, que lui diriez-vous ?

- Présentation du syndicat :
  - Nom :
  - Âge :
  - Histoire :
  - Processus de création et progression depuis...
  - Poids du réseau (expliquez)
  - Membres du syndicat : présentation, structure juridique, sexe, nombre de salariés, critères particuliers, taille, etc.
  - Quels sont les principaux points forts / points faibles de ce syndicat ? Et pour quelles raisons ?

**3- Présentation des dirigeants du syndicat professionnel**

**Le président : présentation, qualités, points forts, rôle, historique**

**Le secrétaire général :**

- Âge :
- Statut :
- Expérience dans le domaine du syndicat :
- Avez-vous eu une formation syndicale ?
- Sexe : dans votre secteur, est-il important, décisif, sans importance ?
- Niveau d'études et formations complémentaires

➢ Focus : la fonction d'animateur de réseau :

- Les missions
- Qu'est-ce qu'un bon animateur de réseau ?
- Les qualités requises
- Les difficultés rencontrées
- Qu'est-ce qui fait la richesse de ce métier ?

**4- Modèle économique, gouvernance**

- Comment fonctionne le syndicat professionnel ?
- Comment qualifieriez-vous la gouvernance ?
  - Centralisée, décentralisée, distribuée (expliquez)
  - La répartition des tâches
- Les réunions : Pourquoi ? À quel rythme ? (Nombre, fréquence, mode de convocation)
- Les échanges avec le réseau local : Quels types ? Comment ? Pourquoi ? À quel rythme ?
- Les échanges avec le réseau régional : Quels types ? Comment ? Pourquoi ? À quel rythme ?
- Les échanges avec le réseau national : Quels types ? Comment ? Pourquoi ? À quel rythme ?
- Financement de la structure
- Ressource privée ou publique
- Évolution du nombre d'adhérents depuis la création
- Indicateurs : Chiffre d'affaires ? Nombre d'adhérents ?
- Démarche de recrutement
- Les services aux membres
- Les actions du syndicat
- Les indicateurs de notoriété ?
- La représentativité ?
- La communication : Comment ? Pourquoi ? À quel rythme ?

- **Le panorama de vos pratiques actuelles en matière de communication et d'informations professionnelles**

  - Vos pratiques actuelles en matière d'informations et de communication
    Techniques, outils et procédures pour la saisie, collecte et diffusion des informations.
  - Les nouveaux outils numériques et les réseaux sociaux : Quels types ? Comment ? Pourquoi ? À quel rythme ?
  - Les différents types d'informations collectées
    Organisationnelles, partenaires, producteurs d'informations, centralisateur, validateurs, utilisateurs, interface avec le syndicat
    Quelles exploitations ? Quelles utilisations ? Quelles diffusions ?
  - Autocritique de vos pratiques actuelles : Techniques/Organisationnelles/Marketing
  - Quelles sont vos bonnes pratiques ? Et pourquoi ?
  - Au contraire, quelles sont vos mauvaises pratiques ? Et pourquoi ?

- **Quelles sont les difficultés rencontrées par votre syndicat professionnel ?**

  - Selon vous, votre syndicat professionnel :
    - 1) Se développe : si oui, expliquez
    - 2) Stagne : si oui, expliquez
    - 3) Se contracte : si oui, expliquez

  - Quelles difficultés rencontrez-vous ?
  - Quelles pistes d'amélioration envisagez-vous et pourquoi ? Et quelles actions avez-vous prévues pour mettre en œuvre ces pistes d'amélioration ? Avec quels moyens ?
  - Selon vous, comment serait votre syndicat professionnel idéal ? Pouvez-vous me le décrire ? Quelles seraient ses principales qualités ? Et pourquoi ?
  - **Comment souhaiteriez-vous voir évoluer ce réseau ? Et pourquoi ?**
    Au niveau technique/organisationnel/marketing
    Stratégie de développement sur trois ans
  - Les échanges entre les membres : Quels types ? Comment ? Pourquoi ?
    À quel rythme ?

**Et quels rôles devraient jouer les dirigeants pour que ce réseau fonctionne ainsi ?**

  - Quelles sont vos suggestions ? vos envies ? vos idées ? pourquoi ?
  - En matière d'animation de ce réseau, que souhaiteriez-vous ? et pourquoi ?

**5- Commentaires finaux**

- Quels conseils pourriez-vous formuler à un dirigeant d'un réseau professionnel dans un contexte insulaire et notamment en Martinique ?
- Souhaitez-vous me faire part d'autres suggestions ?

## II-2-4 Le guide d'entretien proposé aux adhérents des OP

# Enquête sur l'animation d'une organisation professionnelle.

**Contexte :** Étudiant en DBA, je réalise une recherche doctorale sur le management des syndicats professionnels supervisée par le professeur Christophe Assens de l'université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines (Paris-Saclay). Vos contributions serviront à alimenter un travail scientifique qui s'interroge sur l'animation des organisations professionnelles. Aussi, tout ce que vous mentionnerez sera anonyme.

*Je vous remercie de votre implication et surtout de la liberté d'expression que vous manifesterez.*

***Hervé LAUREOTE***

## *Questionnaire sur l'animation d'une organisation professionnelle*

**Section 1 : Informations de base**

Nom de l'organisation professionnelle : _____

1.1. Veuillez indiquer votre affiliation professionnelle

- [ ] BTP
- [ ] Commerce
- [ ] Artisanat
- [ ] Autre (veuillez préciser) : _____

1.2. Votre rôle au sein de l'organisation :
- [ ] Membre
- [ ] Responsable
- [ ] Autre (veuillez préciser) : _____

**Section 2 : Animation de l'organisation professionnelle**

2.1. Sur une échelle de 1 à 5, à quel point êtes-vous satisfait de l'animation actuelle de l'organisation professionnelle ? (1 = Pas du tout satisfait, 5 = Très satisfait)

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

2.2. Quels sont les principaux avantages de l'animation actuelle de l'organisation ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent)
- [ ] Création de nouvelles opportunités de *networking*
- [ ] Partage d'informations pertinentes
- [ ] Promotion des activités de l'organisation
- [ ] Renforcement de la cohésion entre les membres
- [ ] Autre (veuillez préciser) : _____

**Section 3 : Rôle du responsable de syndicat professionnel**

3.1. À votre avis, quel est le rôle principal d'un responsable de syndicat professionnel pour défendre son secteur ? (Sélectionnez la réponse qui correspond le mieux à votre opinion)
- [ ] Négociation des salaires et des avantages pour les travailleurs
- [ ] Représentation des intérêts des travailleurs auprès des employeurs et des autorités
- [ ] Mise en place de formations et de ressources pour les membres du syndicat
- [ ] Sensibilisation aux problèmes et aux enjeux du secteur
- [ ] Faire pression sur les pouvoirs publics pour la défense du secteur
- [ ] Autre (veuillez préciser) : _____

3.2. Sur une échelle de 1 à 5, à quel point pensez-vous qu'un responsable de syndicat professionnel est efficace pour défendre les intérêts de son secteur ? (1 = Pas du tout efficace, 5 = Très efficace)

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

**Section 4 : Qualités de l'animateur**

4.1. Selon vous, quelles sont les trois qualités essentielles qu'un bon animateur de l'organisation professionnelle devrait posséder ? (Sélectionnez jusqu'à trois réponses)
- [ ] Leadership
- [ ] Communication efficace
- [ ] Compétences en résolution de conflits
- [ ] Lobbying
- [ ] Créativité
- [ ] Engagement envers les membres
- [ ] Expertise dans le domaine professionnel
- [ ] Capacité d'organisation
- [ ] Empathie
- [ ] Autre (veuillez préciser) : _____

4.2. Avez-vous des suggestions spécifiques pour améliorer l'animation de l'organisation professionnelle ou pour renforcer les compétences de l'animateur ? (Répondez librement)

_____

4.3. Seriez-vous intéressé à participer davantage à l'animation de l'organisation professionnelle en tant que membre actif ? (Oui/Non)

- [ ] Oui
- [ ] Non

**Section 5 : Défis et opportunités**

5.1. Quels sont, selon vous, les principaux défis auxquels un responsable de syndicat professionnel peut être confronté dans son rôle de défenseur du secteur professionnel ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent)
- [ ] Résistance de la part des employeurs
- [ ] Manque de soutien des membres du syndicat
- [ ] Complexité des réglementations et des lois du travail
- [ ] Concurrence avec d'autres syndicats ou organisations
- [ ] Évolution rapide de l'industrie ou du secteur
- [ ] Autre (veuillez préciser) : _____

5.2. Quelles opportunités voyez-vous pour renforcer le rôle des responsables de syndicats professionnels dans la défense de leur secteur ? (Répondez librement)

……

……

**Section 6 : Commentaires finaux**

6.1. Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions que vous aimeriez partager concernant l'organisation professionnelle ou son animation ? (Répondez librement)

……

……

***Merci d'avoir participé à notre enquête. Vos réponses nous aideront à mieux comprendre les attentes et les perspectives sur le rôle des responsables de syndicats professionnels dans la défense de leur secteur.***

À partir des entretiens et questionnaires réalisés, nous construisons des études de cas.

Dans l'intérêt de la recherche, nous regarderons ce qui se passe dans les organisations professionnelles (OP), notamment en Martinique, car nous considérons que les dirigeants de ces OP jouent le rôle de tiers de confiance pour des réseaux de TPE.

Nous comparerons systématiquement le phénomène du tiers de confiance dans une OP avec la grille de lecture établie au terme de la revue de littérature, afin d'approfondir notre compréhension du rôle du tiers de confiance dans l'animation d'un réseau.

Notre objectif sera de produire de la connaissance en confrontant la grille de lecture théorique à des observations empiriques sur le terrain, c'est-à-dire en analysant les organisations professionnelles en Martinique.

Nos observations nous permettront de comprendre, d'expliquer et d'interpréter ce qui se passe au niveau des réseaux de TPE en Martinique.

Nous analyserons les caractéristiques d'animation du réseau portées par le dirigeant d'une organisation professionnelle, afin de vérifier si elles sont conformes ou non à ce que présente la grille de lecture théorique « Tiers de confiance dans un réseau de TPE - figure 6 », qui est une synthèse de l'homme-orchestre et du syndicat professionnel.

Dans le management du réseau par l'acteur tiers, il va falloir gérer l'informel, le tacite, la confiance, et donc nous observerons dans les études de cas comment se comporte l'animateur dans un réseau de TPE, en l'occurrence le président du syndicat professionnel ou le dirigeant de l'organisation professionnelle qui possède la légitimité politique, car il a été élu par ses pairs.

**Ce qui marche, c'est justement lorsque l'organisation professionnelle gère de manière formelle ce qui doit être géré de manière formelle, et de manière informelle ce qui doit être géré de manière informelle.**

**En revanche, là où ça ne marche pas, c'est lorsqu'il essaye de formaliser à outrance le tacite conventionnel et, à ce moment-là, il y a un risque de perdre la confiance et la collaboration et peut-être que c'est quelque chose qui est à éviter.**

Ceci entraine une réflexion sur deux axes principaux :

***Les impacts de la formalisation sur la confiance dans un réseau de TPE en Martinique.***

***Les caractéristiques du tiers de confiance dans la stratégie de réseau de TPE.***

# TROISIÈME PARTIE :

# III - PRÉSENTATION

# DES ÉTUDES

# DE CAS

# III-1 Chapitre 6 : Critères de sélection des OP retenues

Nous avons retenu en Martinique, comme tiers de confiance, des dirigeants d'organisations professionnelles (OP) qui sont pour certaines des organisations patronales et pour d'autres des syndicats professionnels.

Les organisations patronales retenues sont en fait des regroupements de TPE et PME faisant partie de réseaux nationaux ou seulement locaux.

Les syndicats professionnels étudiés sont dans les secteurs du BTP, des services, du transport et de la fabrication.

Ces choix ont été motivés par la qualité des acteurs collectifs existants et l'importance des actions mises en place. Les caractéristiques de certains acteurs sont liées à leur appartenance à un seul secteur d'activité (syndicats professionnels) et pour d'autres à la concentration des TPE qu'ils fédèrent (organisations patronales).

**Il existe une particularité dans l'un des syndicats professionnels étudiés : l'OP A Martinique.**
**J'ai occupé des fonctions de représentation au sein de ce syndicat jusqu'en 2010. Ce syndicat est actuellement en phase de déclin. Il s'agit d'un cas de recherche action.**
**Aussi, pour que le traitement de cette étude de cas ne soit pas source de biais dans l'interprétation des données, j'ai réalisé quatre entretiens avec le président, le premier vice-président, un ancien président et un adhérent. Pour traiter cette étude de cas au même niveau que les autres, j'ai utilisé des données secondaires, notamment des archives, afin de garder la même objectivité**.

Nous avons privilégié, à travers notre sélection, plusieurs stades de développement de ces OP.

Suivant le modèle de Levitt (1965) sur le cycle de vie d'un produit (introduction, croissance, maturité, déclin), nous avons listé des critères de développement spécifiques pour distinguer les stades de développement des organisations professionnelles.

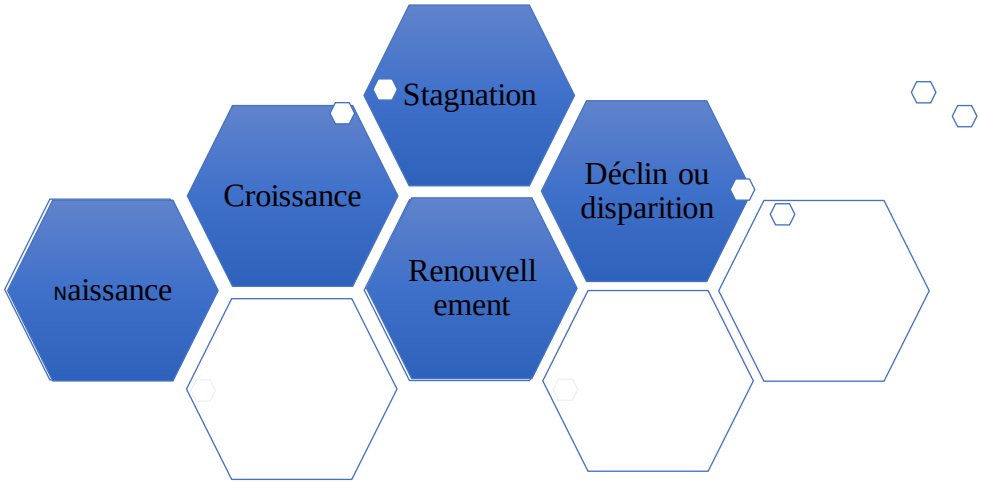



**Figure 15 :** Cycle de vie d'une organisation professionnelle

Les organisations professionnelles que nous avons sélectionnées, représentent et défendent les intérêts des TPE martiniquaises dans l'artisanat et le commerce.

Pour mémoire, nous avons, à la page 37, défini les prérogatives des organisations professionnelles et montré qu'elles étaient constituées d'organisations patronales et de syndicats professionnels.

Nous avons aussi rappelé, dans la revue de littérature, que les OP professionnelles jouent un rôle essentiel de veille législative et de promotion des intérêts de la profession ou de la branche professionnelle auprès des pouvoirs publics.

Les chiffres que nous avançons sont consultables sur le site des OP concernées et pour certaines qui ont disparu ou sont en déclin, nous avons pu avoir des données secondaires grâce aux archives.

## III-1-1 Des OP locales appartenant à un réseau national

- **L'Union nationale des entreprises de coiffure en Martinique (UNEC 972)**

L'UNEC est une organisation professionnelle du secteur de la coiffure. La coiffure est le deuxième secteur de l'artisanat en France. L'UNEC compte 13 antennes régionales dont la Martinique et 96 antennes départementales. L'UNEC fait partie des 37 fédérations patronales des métiers des services et de la fabrication qui composent la CNAMS.

La Confédération nationale de l'artisanat des métiers et des services (CNAMS) regroupe plus de 430 000 entreprises dans l'Hexagone. Elles défendent les intérêts des 343 000 entreprises du secteur au niveau national et régional.

Elle regroupe des activités et des métiers très nombreux comme par exemple les métiers de la fabrication, l'ameublement, l'imprimerie, l'esthétique et la beauté, la coiffure, la couture, la bijouterie, la carrosserie, l'automobile, les taxis, les fleuristes, les prothésistes dentaires, les pressings et les blanchisseries, les céramistes, les affûteurs, les crémateurs animaliers, les électriciens, les cordonniers, les opticiens, les tailleurs, les photographes, les naturalistes, les métiers d'art, les métiers graphiques, les métiers ruraux, les prestataires animaliers, les professionnels du chien et du chat, les professionnels de l'électrodomestique et du multimédia, les professionnels du funéraire, etc.

La CNAMS est une composante de l'U2P qui représente plus de 2,8 millions de TPE-PME au niveau national dans les secteurs de l'artisanat, du commerce de proximité et des professions libérales, soit les deux tiers des entreprises françaises. L'U2P, comme nous l'avons mentionné, est une organisation patronale représentative au niveau national.

L'U2P est composée de :

- trois confédérations de l'artisanat :
  - CAPEB pour le bâtiment,
  - CNAMS pour la fabrication et les services,
  - CGAD pour l'alimentation en détail ;
- l'Union nationale des professions libérales (UNAPL) ;
- un membre associé de la CNATP.

- **Organisation professionnelle des métiers de l'habillement (OPMH)**

L'OPMH est un syndicat (organisation professionnelle) dans le secteur de la couture. À ce titre, cette OP dépend de la CNAMS.

- **Chambre nationale des artisans des travaux publics et du paysage (CNATP) Martinique**

La CNATP est née en 1993. Elle répondait à une attente de la profession qui était représentée jusqu'alors par la CAPEB. Beaucoup d'entreprises artisanales sont représentées par cette organisation patronale qui est membre associé de l'U2P. Au niveau local, ce syndicat connaît une phase de régression. Nous avons tenu à rencontrer le premier vice-président pour en discuter.

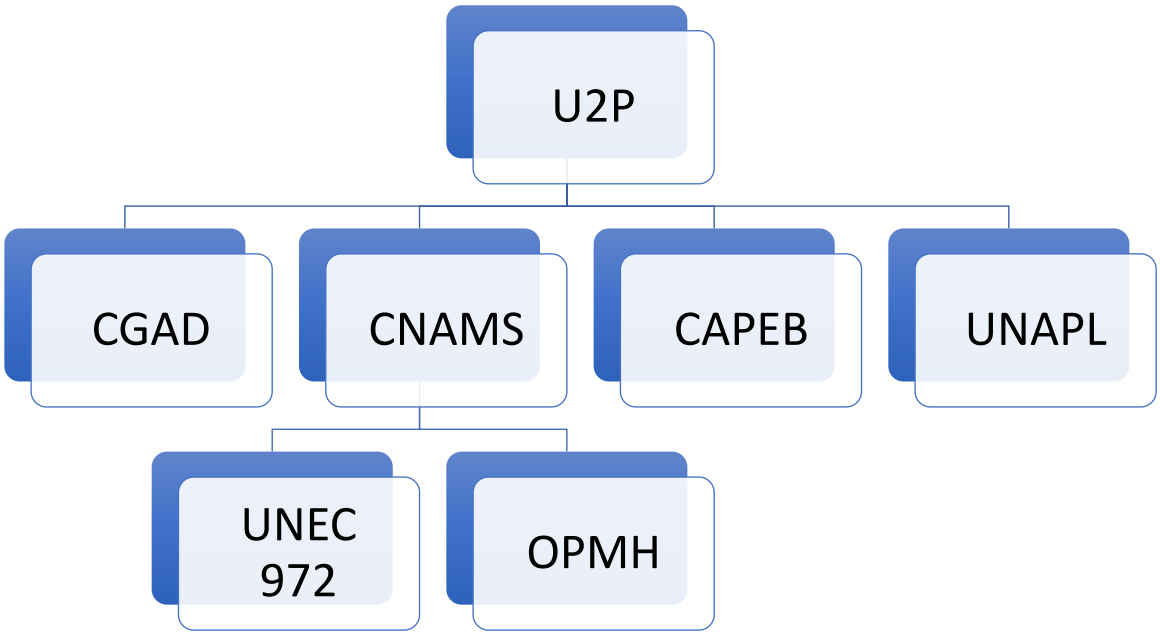



**Figure 16 :** Cartographie des organisations professionnelles de l'artisanat étudiées

- **La Confédération des PME (CPME)**

Elle est l'organisation patronale dédiée exclusivement aux TPE-PME françaises, tous secteurs confondus : industrie, commerce, services, artisanat. Il s'agit d'un réseau présent dans toutes les régions de France.

Dans notre étude, nous avons interviewé la présidente de la région Martinique.

- **La Fédération française du bâtiment (FFB)**

La Fédération française du bâtiment comptabilise 50 000 adhérents en 2020, dont 35 000 de taille artisanale. Elle est représentative des employeurs du bâtiment pour toutes les tailles d'entreprises. La FFB défend en toute indépendance les intérêts collectifs de la branche.

En Martinique, nous avons rencontré le président régional. La FFB est adhérente au MEDEF et à la CPME.

Elle regroupe des activités et des métiers très nombreux comme les métiers de la fabrication, de la sous-traitance, l'ameublement, l'imprimerie, l'esthétique et la beauté, la coiffure, les métiers de la fourrure, la couture, la bijouterie, la carrosserie, l'automobile, les taxis, les fleuristes, les prothésistes dentaires, les pressings et les blanchisseries, les céramistes, les affûteurs, les crémateurs animaliers, les électriciens, les cordonniers, etc.

## III-1-3 Des OP incontournables au niveau local

Dans le cadre de cette recherche, nous avons interviewé des représentants de syndicats professionnels compte tenu de leur notoriété et des actions entreprises dans l'échiquier économique martiniquais. Leur étude nous renseigne sur les méthodes et actions d'animation de réseaux par un tiers de confiance.

- **Le SETBAM** : Syndicat dans le BTP composé d'entreprises structurées.
- **L'Union régionale de TPE** : Syndicat en phase de renouvellement de TPE locales avec une représentation nationale.
- **Le SDTPCM** : Syndicat transport de taxi de place de communes qui n'existe plus (nous étudierons ses actions à travers le récit et les souvenirs d'un ancien président).

Nous présenterons huit études de cas en passant en revue les organisations patronales (OP) et les syndicats professionnels (SP) suivants :

**Tableau 11:** Présentation des organisations professionnelles retenues

| Secteur ou métier | **Identité** | Âge de l'OP | Représentant | Nombre d'adhérents | Statut | Représentation |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Coiffure | UNEP | 53 ans | Mme Jean Batiste Marie-Céline (présidente) | 250 | SP | Nationale |
| BTP | FFB | 7 ans | M. Etile Hervé (président) | 50 | OP | Nationale |
| BTP | SEBTPAM | 63 ans | M. Patole Steeve (président) | 40 | SP | Locale |
| Organisation patronale interprofessionnelle | CPME | 68 ans | Mme Rose Céline (présidente) | 150 | OP | Nationale |
| BTP | OP A | 17 ans | M. G | NC | SP | Nationale |
| Organisation patronale interprofessionnelle | Union régionale de TPE | 7 ans | M. Négoué Philippe (président) | 100 | SP | Nationale |
| Fabrication couture | OPMH | 2 ans | Mme Ulic Yvone (présidente) | 1 | SP | Locale |
| Transport | SDTPCM | N'existe plus | M. Jean Dorsan (président) | 935 | SP | Locale |

# Étude de cas n° 1 : l'UNEC 972
## (Annexe n° 1)

**Présentation de l'OP (secteur de la coiffure)**

Nom du syndicat : Union nationale des entreprises de coiffure en Martinique (UNEC 972) depuis l'assemblée générale extraordinaire de mars 2018, issue de l'ex-Fédération nationale de la coiffure de Martinique. Ce syndicat existe depuis 1968 (affilié à l'UNEC officiel : Union nationale des entreprises de coiffure à Paris).

**Profil du représentant**

Nom de la présidente : Jean-Baptiste-Linard

Prénom : Marie-Céline

Âge : 70 ans

Première vice-présidente de la Chambre de métiers et de l'artisanat (2010-2016)

Maitre artisan coiffeur

Formatrice à l'ICFPC (Institut caribéen formation promotion)

**Effectifs**

Nombre d'adhérents de l'OP : 140

**Description du secteur**

- Activité dynamique présente sur tout le territoire.
- Coiffeurs formés techniquement.
- Coiffeurs répertoriés : 700 environ.
- Profession réglementée.
- 70 % des femmes sont chefs d'entreprise contre 30 % des hommes.
- Collaborateurs : 1 600 (dont une quarantaine d'apprentis formés au CFA, une trentaine en lycée professionnel, une vingtaine à l'ICFPC, centre de formation privé).

**Problématique du secteur à résoudre**

Disposant d'une couverture géographique optimale sur le territoire, voire d'une sur représentativité, l'offre de salons de coiffure a atteint son stade de maturité. À cela s'ajoute une concurrence déloyale liée au travail illégal auquel ce domaine d'activité est confronté. En effet, depuis plus d'une dizaine d'années, les artisans coiffeurs observent une baisse significative de leur chiffre d'affaires liée au travail clandestin et illégal de la coiffure (activité non déclarée). Un marché parallèle s'organise (offres faites sur les réseaux sociaux).

Compte tenu du nombre d'habitants sur le territoire, une jugulation des créations d'entreprises devrait se faire par rapport au nombre d'entreprises existantes.

Pour exercer la profession en salon, il faut que le chef d'entreprise soit titulaire d'un brevet professionnel de Coiffure ou d'un brevet de maîtrise, afin de gérer, utiliser et doser des produits ayant pour certains un pourcentage élevé en acide caustique et en acide thioglycolique. Pour exercer au domicile du client, il faut être titulaire d'un CAP de coiffure.

Aussi, bien que le syndicat veille à rappeler en permanence cette obligation lors de réunions d'informations, cela ne suffit pas à juguler la situation. L'existence de cette offre de service non déclarée a un effet négatif sur le pouvoir d'achat des artisans et leur chiffre d'affaires, les plongeant dans l'endettement en raison de l'incapacité à assumer les coûts élevés de leur obligations fiscales et sociales envers des tiers.

De plus, le secteur doit faire face à une concurrence indirecte des groupes pharmaceutiques, grossistes, magasins de cosmétiques et hypermarchés qui commercialisent des produits de soins de qualité, réservés aux professionnels, et les vendent aux travailleurs illégaux et clientes potentielles des salons de coiffure. De plus en plus de femmes préfèrent assurer elles-mêmes leur propre soin. Ces nouvelles habitudes de consommation contribuent à la baisse significative du taux de fréquentation des salons de coiffure ainsi que de la dépense moyenne de la clientèle.

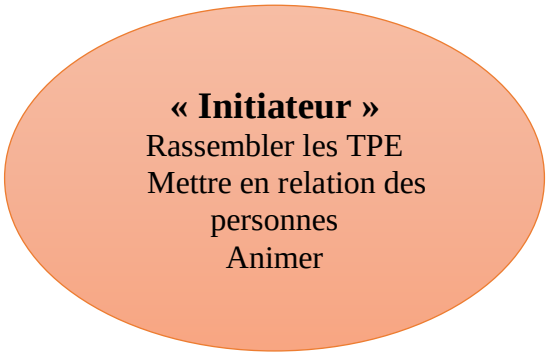
## Caractéristiques de l'UNEP

### 1) Un réseau qui stagne

Moi : « Quelle est l'évolution du syndicat ? Combien de membres ? Est-ce qu'ils ont augmenté ? Stagné ? Diminué ? »

La présidente MCJBL : *« Concernant l'évolution c'est un fait certain, par rapport à certaines problématiques économiques, il y a des années où il y a une diminution, d'autres ça peut augmenter, d'autres ça peut stagner. Nous sommes en 2020, malgré le COVID, nous avons constaté une augmentation de plus de 30 % de nos adhérents. Nous sommes 250. »*

### 2) UNEP « Initiateur »




La présidente MCJBL : *« Je suis toujours disponible et en contact avec les coiffeurs. Quand on est président, on ne dort pas, car il faut toujours réfléchir, on est toujours sollicité, il faut trouver les réponses justes pour nos professionnels et c'est pourquoi je me pose la question : Qui pourra faire ce que je fais ? Certaines me disent Céline si tu n'es pas là, on ne sera plus là. Il faut que ça continue, il faut faire vivre le syndicat. C'est vrai que je suis toujours là pour aider, échanger avec les autres même au détriment de moi-même, car je mets parfois ma vie entre parenthèses pour aider les autres. »*

**3) UNEP « Facilitateur »**

La présidente MCJBL : *« L'Union nationale des entreprises de coiffure dont je préside depuis 20 ans est légitime et nous avons quand même forgé notre place sur le territoire parce que nous avons constaté que la profession avait besoin d'orientation, d'avoir des personnes qui pensent de la même façon de manière à toujours protéger notre profession. »*

Moi : « Par rapport à ça, le fait d'être à l'UNEP maintenant, est-ce que ça a changé le statut de ce réseau-là ? »

La présidente MCJBL : *« Nous sommes un statut régional avec bien sûr notre dépendance mais quand bien même, l'orientation est la même parce que nous avons presque tous au niveau national, régional, départemental, les mêmes objectifs et principes. Le principe est l'unité. »*

**4) UNEP « Spécialiste »**

La présidente MCJBL : *« Depuis 2010, j'ai cessé avec le salon de coiffure et je me suis donnée activement au syndicalisme, puisqu'à côté je dirige un centre de formation de coiffure et je suis en même temps formatrice. »*

Moi : « As-tu un administratif ? »

La présidente MCJBL : *« Non, je fais fonction. »*

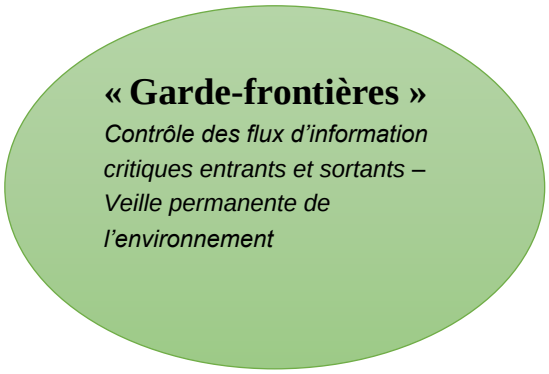
Moi : « Est-ce que la crainte des adhérents est que, lorsque tu partiras, ils ne trouvent pas quelqu'un qui a cet esprit d'une personne qui puisse faire les deux fonctions ? »

La présidente MCJBL : *« Oui, peut-être que je me suis trop mise en avant, malgré le fait qu'il y a des choses que l'adhérent puisse faire lui-même, ils attendent trop de toi. »*

Moi : « Est-ce que tu peux nous dire ce que tu entends par profession règlementée ? »

La présidente MCJBL : *« Profession règlementée, c'est-à-dire que la coiffure est une profession règlementée depuis la loi de 1946 parce que nous utilisons des produits qui sont aussi nocifs tels que le défrisage, la permanente, des produits un peu toxiques, mais qui règlementent le pH de la peau. Il faut connaître la teneur, la composition des produits qu'on utilise, car on a aussi des notions de chimie dans notre cursus professionnel. Quand on parle de profession règlementée c'est parce qu'il y a une certaine déontologie autour de la profession. »*

**5) UNEP « Garde-frontières »**




Moi : « Quand tu dis qu'on échange, c'est sur quoi ? »

La présidente MCJBL : *« Sur toutes les problématiques de la profession, sur par exemple le travail illégal, sur la règlementation, des sujets communs qu'on peut mettre ensemble, c'est-à-dire si on veut faire quelque chose au niveau national (ex : show de coiffure), ce seront les outre-mer qui seront représentés. »*

Moi :« Elle est importante cette représentation-là au niveau national ? »

La présidente MCJBL : *« Oui, elle est importante, car des fois on n'a pas la même vision, on n'a pas la même texture de cheveux, pour nous la coiffure, donc on doit apporter des nouveautés. De plus en plus, il faut être à l'écoute des professionnels, surtout les jeunes avec la mode NAPPY, il faut faire passer des diplômes nationaux, surtout avec les permanentes, le défrisage, etc. Donc il faut créer un diplôme qui aille avec notre environnement. »*

Moi : « Le fait d'avoir un représentant au niveau national, ça permet de faire bouger les textes de lois ? les règlementations ? »

La présidente MCJBL : *« Plutôt textes de lois et aussi sur le référentiel des diplômes. À l'époque, quand on allait aux examens, on nous obligeait toujours à avoir des modèles ; pour faire les permanentes, c'était sur des cheveux caucasiens, donc on leur a dit qu'il faut mettre aussi le défrisage, depuis ils nous ont écoutés par la voix de la Martinique. Ça a porté ses fruits pour tout le monde, pour tous les départements des outre-mer qui étaient d'accord ainsi que pour les Français, et quand il a fallu que la règlementation soit applicable en Martinique, il fallait que tous les départements des outre-mer soient d'accord. »*

Moi : « Est-ce qu'on peut faire un parallèle entre la profession règlementée et l'organisation professionnelle ? Est-ce qu'on peut dire que les barrières à l'entrée de la profession favorisent l'émergence d'une organisation professionnelle ? »

La présidente MCJBL : *« C'est l'organisation professionnelle qui a demandé que la profession soit règlementée. Ce sont des personnes qui se sont réunies pour pouvoir dire que pour que notre profession avance, il faut qu'on fasse ceci, qu'on arrête cela. À l'époque, c'était une corporation, c'était fermé et maintenant, c'est grâce à ces organisations professionnelles qu'ils ont montré qu'il fallait règlementer la profession. »*

**6) UNEP « Garant de la confiance »**

La présidente MCJBL : *« L'Union nationale des entreprises de coiffure dont je préside depuis 20 ans est légitime et nous avons quand même forgé notre place sur le territoire parce que nous avons constaté que la profession avait besoin d'orientation, d'avoir des personnes qui pensent de la même façon de manière à toujours protéger notre profession. »*

Moi : « Le fait d'avoir un représentant au niveau national, ça permet de faire bouger les textes de lois ? les règlementations ? »

La présidente MCJBL : *« Plutôt textes de lois et aussi sur le référentiel des diplômes. À l'époque, quand on allait aux examens, on nous obligeait toujours à avoir des modèles ; pour faire les permanentes, c'était sur des cheveux caucasiens, donc on leur a dit qu'il faut mettre aussi le défrisage, depuis ils nous ont écoutés par la voix de la Martinique. Ça a porté ses fruits pour tout le monde, pour tous les départements des outre-mer qui étaient d'accord ainsi que pour les Français, et quand il a fallu que la règlementation soit applicable en Martinique, il fallait que tous les départements des outre-mer soient d'accord. »*

## Synthèse de l'étude de cas n° 1 : UNEP

Il apparaît que l'UNEP possède les cinq caractéristiques du tiers de confiance mises en avant dans la grille de lecture. Le graphique suivant ressemble parfaitement à notre grille de lecture théorique.

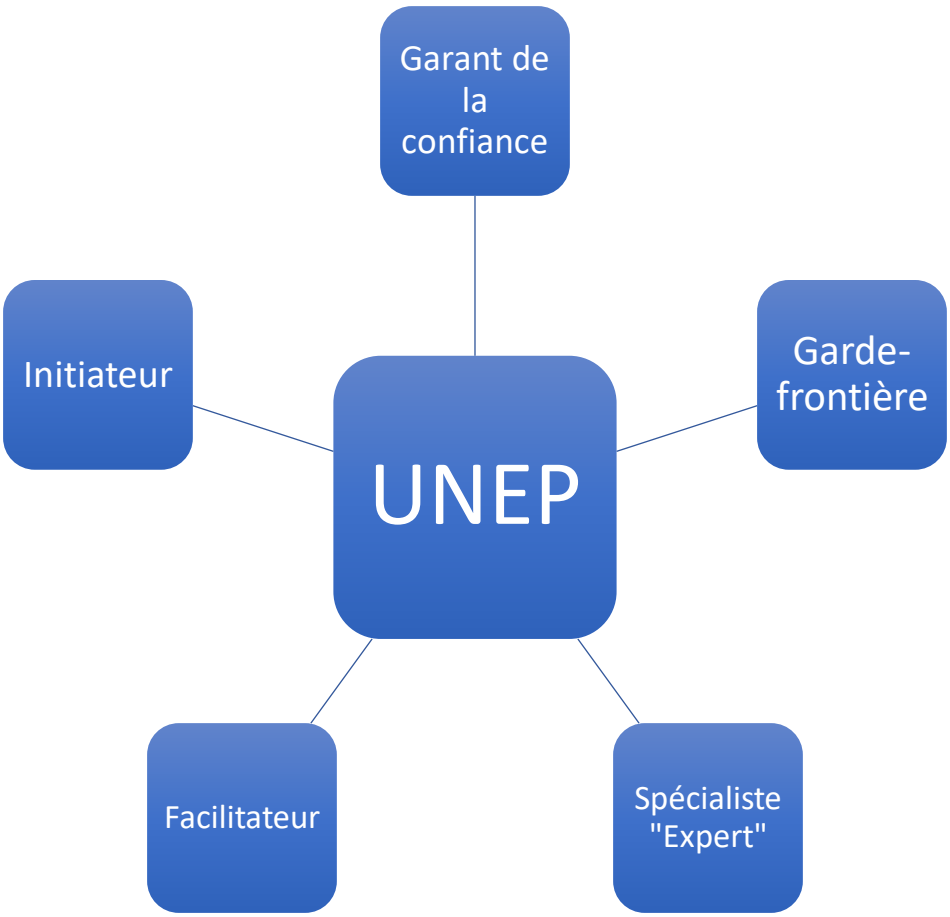



**Figure 17 :** Caractéristiques de l'UNEP

# Étude de cas n° 2 : FFB Martinique
## (Annexe n° 2)

**Présentation de l'organisation professionnelle (secteur du BTP)**

*« La Fédération Française du Bâtiment (FFB) est forte de 50 000 adhérents, dont 35 000 de taille artisanale. Ces entreprises réalisent les 2/3 des 125* milliards d'euros HT du chiffre d'affaires et emploient les 2/3 des 1 155 000* salariés du secteur. Déclarée officiellement 1ère organisation patronale représentative des employeurs du bâtiment, pour toutes les tailles d'entreprise, la FFB défend en toute indépendance les intérêts collectifs de l'ensemble de la branche (*chiffres 2020). »* (« Fédération Française du Bâtiment », s. d.)

*« Lors de son Conseil d'Administration du 12 juin 2015, la Fédération Française du Bâtiment (FFB) a annoncé l'admission en son sein de « La Voie syndicale martiniquaise du BTP ». Avec cette nouvelle adhésion, la FFB réunit désormais en son sein tous les départements d'Outre-Mer, renforçant ainsi sa représentativité en dehors de la métropole, dans des territoires souvent très fragilisés par la crise économique. »* (FFB, 2015)

**Nom du syndicat** : la Fédération française du bâtiment Martinique

**Profil du représentant**

- Nom du président FFB Martinique : Hervé ETILE
- Âge : 53 ans
- Premier vice-président de la Chambre de métiers et de l'artisanat (2016-2021)
- Métier : artisan couvreur

**Effectifs**

Cet organisme syndical regroupe 50 entrepreneurs et artisans du bâtiment et des travaux publics de la Martinique.

**Problématique de la FFB**

Les missions de la FFB s'articulent autour de trois axes :

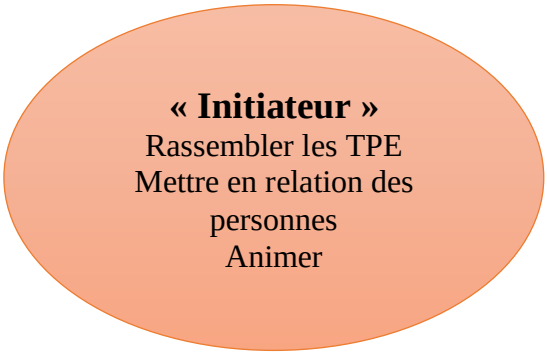
- intervenir auprès des pouvoirs publics dans la prise de décisions qui ont une incidence sur le marché des entreprises et les conditions d'exercice de la profession ;
- apporter son expertise aux fédérations départementales et régionales et unions et syndicats de métiers dans leur action de défense et d'assistance des entreprises adhérentes ;
- assurer la promotion et l'image de la profession, de ses métiers et de ses entreprises.

**Caractéristiques de la FFB**

### 1) Un réseau en croissance

Le président Etile : *« C'est ça le réseau, on peut voir cela comme très agressif, avoir des commerciaux sur le terrain qui gagnent des challenges, qui sont importants, mais on est sur quelque chose qui a été construit depuis très longtemps avec une Fédération qui possède des biens. Au fur et à mesure le réseau a grossi et c'est ce qu'on va faire en Martinique. On va être forts, nombreux et très à l'aise. Cette manière d'être à l'aise permet à l'ensemble de la profession d'être à l'aise. »*

### 2) FFB « Initiateur »




Le président Etile : *« Mon idéologie, ma manière de penser est que plus on est nombreux à grossir, plus on va être gros ensemble et plus on va rayonner sur le territoire, c'est-à-dire qu'on ne peut pas se contenter de monter une boite et d'être cinq associés et ça fonctionne très bien (si j'ai l'occasion je le ferai), mais ma manière de voir les choses c'est après de faire en sorte que d'autres grossissent avec nous, avec nous cinq. Le "rester ensemble" oui et utiliser ce rester ensemble pour qu'on puisse être beaucoup plus nombreux et beaucoup plus forts parce qu'après ce qui est intéressant, c'est que plus on est nombreux, plus on a un système d'entraide naturelle et de fonctionnement qui se met en place. Et on revient au réseau. »*

Moi : « D'où le choix d'être dans un réseau syndical. »

Le président Etile : *« D'où le choix d'être dans un réseau syndical, d'où le choix de m'être adossé dans une fédération qui compte 50 000 adhérents avec 1 100 000 de salariés. 80 % des entreprises françaises de la fédération nationale sont des petites entreprises contrairement à ce qu'on a pu dire. Mais le réseau est constitué de gros, de petits, de moyens, et c'est ce qui fait sa force parce qu'il y a une espèce de rencontre avec des personnes de toutes les tailles en termes d'entreprise, mais en termes de situation, de vie sociale, on retrouve toute sorte de personne dans la Fédération. »*

*« On ne s'imagine pas faire de la pub à la radio même si ça pourrait se faire un jour, mais on ne va pas faire ça. Quand on a besoin de faire comprendre à une entreprise son intérêt à faire appel à la Fédé, on l'appelle, on prend rendez-vous et on lui explique. 80 % des réponses sont positives, le reste c'est parce qu'ils ne sont pas encore organisés, ils s'imaginent que ça va leur couter cher et ils continuent à prendre des services à la carte au moment où ils ont un problème et ça leur coute cher. »*

**3) FFB « Facilitateur »**

*« Afin de défendre les intérêts des artisans et entrepreneurs du bâtiment dans les dossiers communautaires, la FFB intervient directement auprès des institutions européennes (Conseil, Parlement et Commission) et s'appuie sur l'influence de la Fédération de l'Industrie Européenne de la Construction (FIEC), partenaire social sectoriel européen. »* (FFB, 2020)

Moi : « La représentativité est un critère qui a conduit à la naissance de la section FFB locale ? »

Le président Etile : *« Non, ce qui a conduit à la FFB locale c'est un constat de services qui n'étaient pas proposés aux entreprises. On a d'abord été association, on a voulu faire des choses pour les entreprises, mais c'est vrai que s'adosser à une grosse machine comme la Fédération nationale, nous permet aujourd'hui d'offrir du service. En fait, on peut très bien se rencontrer et fédérer, mais ça ne dure jamais très longtemps parce que derrière l'entreprise veut passer du temps ludique, mais ne va s'y intéresser que s'il y a du service pour la boite dans laquelle l'adhérent veuille faire avancer. Chaque personne vient dans une organisation professionnelle par rapport à sa profession. »*

**4) FFB « Spécialiste »**

Le président Etile : *« Par exemple, nous faisons des fiches de paie que nous garantissons, c'est-à-dire que quand l'adhérent a un problème aux prud'hommes, ou un salarié qui conteste quelque chose sur la fiche de paie, nous avons un service qui va émettre des fiches de paie qui va les garantir. Si elles sont garanties, c'est parce qu'elles sont pratiquement à 99,9 % bonnes au fait de la loi. Nous avons constaté sur le terrain que plus de 80 % des fiches de paie émises par nos entreprises sont fausses. »*

Moi : « Donc, ça veut dire que ça répond à une attente des entreprises. »

Le président Etile : *« Ça répond à une attente qui n'était même pas soupçonnée par les entreprises puisque quand on explique et quand on voit le cout, elles y adhèrent. Il y a un certain nombre de services que nous offrons aujourd'hui, tels que des signatures électroniques avec la clé USB (quelque chose qui va devenir obligatoire dans les entreprises), et les gens adhèrent. On a quand même 150 juristes, 3 avocats en permanence. Le prix d'une consultation d'avocat tourne autour de 150 euros et quand on adhère chez nous, on a des avocats qui sont là au quotidien et on n'a pas d'obligation de nombre de consultations. On consulte autant qu'on veut. Quand on fait la part des choses et qu'on offre ces services, effectivement ça plait. Il y a ce côté de service à offrir à l'adhérent, mais si on parle de fédération et d'organisation professionnelle, ces services sont intéressants, mais ça peut être dans d'autres associations, réseaux. Il y a toujours quelque chose dans le réseau qui fait que les gens restent dans le réseau, viennent, consultent. »*

**5) FFB « Garde-frontières »**

Le président Etile : *« Toutes les semaines, on a des informations soit papier, soit par le net qu'on envoie à nos adhérents. Nous avons un site dédié pour tous nos adhérents avec quelque chose qu'on appelle "GPS", c'est extraordinaire. Comment faire un prix, il y a tout. »*

**6) FFB « Garant de la confiance »**

Dans un communiqué de presse, la FFB (2015) rappelle ses engagements pour l'Outre-mer : *« dispositif d'investissement locatif "Pinel" bonifié », « crédit d'impôt transition énergétique élargi et adapté à l'Outre-Mer », « plan logement Outre-Mer »* signé en mars 2015 avec l'État.

*« Jacques Chanut tient à rappeler l'attention toute particulière que la FFB porte sur l'Outre-Mer qui "n'est pas un axe secondaire du lobbying de la FFB mais fait partie intégrante depuis des années de notre stratégie de développement de l'activité Bâtiment. La FFB mettra donc tout en œuvre pour que la Fédération de Martinique puisse trouver tout le soutien qu'elle est en droit d'attendre". »* (FFB, 2015)

## Synthèse de l'étude de cas n° 2 : FFB Martinique

Cette étude de cas montre que la FFB Martinique possède les cinq caractéristiques du tiers de confiance mises en avant dans la grille de lecture. Le graphique suivant est identique, comme pour le cas n° 1, à notre grille de lecture théorique.

**Figure 18 :** Caractéristiques de la FFB Martinique

# Étude de cas n° 3 : SEBTPAM
# (Annexe n° 3)

**Présentation de l'organisation professionnelle (secteur du BTP)**

Le SEBTPAM existe depuis 1958. Il s'agit de l'une des rares organisations professionnelles locales à avoir une telle longévité. La longévité de ce syndicat s'explique essentiellement par la taille de ses adhérents qui ont un effectif supérieur à 20 salariés.

La particularité de ce syndicat vient du fait qu'il soit constitué de beaucoup d'entreprises dépendantes directement ou indirectement d'entreprises nationales (grands groupes).

Il est affilié à la FNTP (Fédération nationale des travaux publics). Cependant, le SEBTPAM est indépendant dans sa gestion.

Le réseau SETBAM fonctionne en suivant les objectifs de ses adhérents qui obéissent aux directives des maisons mères nationales.

Nom du syndicat **: Syndicat des entrepreneurs en bâtiment, travaux publics et annexes de Martinique (SEBTPAM).**

**Profil du représentant**

- Nom du président du SEBTBAM : Steeve PATOLE
- Âge : 65 ans
- Métier : gérant de société

**Effectif du syndicat**
40 entreprises de plus de 20 salariés.

**Problématiques du secteur à résoudre**

- La négociation de la convention collective du BTP
- La veille économique et juridique

## Caractéristiques du SEBTPAM

### 1) Un réseau qui stagne

Le président Patole : *« Nous sommes une association loi 1901 et syndicat depuis 1958. Il a évolué, mais aujourd'hui ce n'est pas notre syndicat en particulier mais beaucoup de syndicats qui se créent. Nous avons au départ près de 60 adhérents, aujourd'hui on tourne avec à peu près 40 adhérents et depuis une dizaine d'années. C'est stable. »*

### 2) SEBTPAM « INITIATEUR »

Le président Patole : *« La communication, le management. Savoir écouter c'est primordial, savoir faire la part des choses et savoir que je n'ai pas une position figée. Et c'est parce que nous n'avons pas eu une position figée qu'aujourd'hui … On a un exemple flagrant, les organisations syndicales de salariés vont dans le même sens que nous en ce qui concerne les difficultés du secteur. Quelques fois je suis surpris de les entendre dire les mêmes propos que nous surtout "payez les entreprises !". Il faut savoir que nous faisons un travail auprès de nos adhérents.*
*Malheureusement, un gros reproche que je fais aux organisations syndicales, c'est qu'ils n'ont pas pensé à l'avenir, c'est-à-dire que tous ceux qui étaient là, sont en train de partir et malheureusement ceux qui viennent ne comprennent strictement rien au syndicalisme et je vais même aller plus loin, ceux qui viennent on a l'impression qu'ils sont venus simplement chercher une protection et les discussions commencent à être de plus en plus difficiles parce que les anciens sont en train de partir. C'est un gros problème qui va toucher très bientôt la Martinique, au moins dans mon secteur parce que nous avons mis des années à se faire comprendre.*
*Nous mettons quelquefois en place des formations d'1 h souvent entre 11 h et midi, ensuite on prend un déjeuner, ça permet de tisser les liens, c'est très important dans le réseau. Nous avons nos réunions de bureau, une fois par mois. La seule date qu'on fixe est la date de l'assemblée générale, mais nous n'avons pas formalisé pour la simple et bonne raison que pour un adhérent qui a un sujet important et nous demande une réunion, nous pouvons la faire tout de suite. Il*

*ne faut pas oublier que ce sont des chefs d'entreprise, ils ont des obligations. Quand on planifie par exemple tous les premiers vendredis du mois, la première fois ok, la deuxième fois il n'y a personne parce qu'ils ont quelque chose à faire, donc aujourd'hui pour chaque personne individuellement on leur propose un rendez-vous à telle date, si on a une majorité de oui, on fait la réunion. »*

Moi : « Cette forme de souplesse répond à un fonctionnement de l'île ? »

Le président Patole : « *De l'île oui, plus le fonctionnement des entrepreneurs*. »

Moi : « Est-ce qu'il y a un jour particulier propice au chef d'entreprise ? »

Le président Patole : « *Oui, le vendredi après-midi/soir. Ou sinon entre 11 h et 13 h dans la semaine, mais faut prévoir un déjeuner*. »

**3) SEBTPAM « Facilitateur »**

Le président Patole : *« Nous avons la convention collective des ouvriers du bâtiment, les travaux publics et les activités annexes, nous négocions en Martinique avec les syndicats ouvriers et ils ne sont pas faciles (la CSTM, la CGT). D'ailleurs, je dirais que c'est le seul secteur où il y a au moins une ou deux négociations annuelles, la convention existe et elle vit. »*

Moi : « Il y a un secrétaire général, un président, mais les orientations, les axes, est-ce que c'était en concertation avec le bureau ? »

Le président Patole : *« Je vais être clair, c'était en concertation, mais c'était très dirigé. Après avoir travaillé avec son secrétaire général, le président présentait quelque chose au bureau et j'ai rarement entendu quelqu'un dire le contraire parce que c'était bien fait et ça allait dans le sens des adhérents. »*

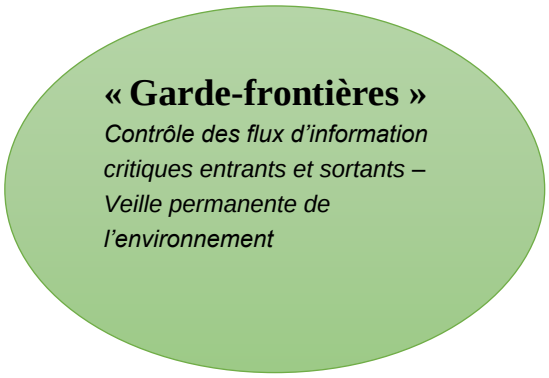
Moi : « Est-ce qu'il avait cette forme d'empathie pour connaître chaque membre ? Ou est-ce que c'est son secrétaire général qui prenait la température ? »

Le président Patole : *« Non, il en connaissait quelques-uns, mais c'est le secrétaire général qui prenait la température et qui était souvent en contact avec les entreprises. »*

**4) SEBTPAM « Spécialiste »**

Le président Patole : *« Ça m'a beaucoup aidé. J'ai été syndicaliste ouvrier d'abord, ensuite j'ai été syndicaliste cadre, et j'ai appris à connaître le fonctionnement des organisations syndicales de salariés ; j'ai travaillé avec eux, j'ai négocié avec eux, j'ai mis en place des conventions avec eux, je suis passé à l'autre bord et ils m'ont gardé le respect. M. Jean Joseph m'a emmené avec lui, m'a formé, même si j'étais syndicaliste cadre. Comme on disait que "je vais plus près du patron que des salariés", ce qui est complètement faux, je suis aussi près des salariés que du patron et lors des négociations difficiles avec nos partenaires, les organisations de salariés, compte tenu de mon passé, on a pu faire passer des choses, discuter. D'ailleurs, depuis dix ans, on se voit, on discute, on se met d'accord sur ce qu'on va faire ensemble (Antilles-Guyane). Nous travaillons pour une caisse, la caisse travaille pour l'ensemble des Antilles-Guyane et nous devons aussi bien patrons que salariés avoir le même discours. Je me suis surpris à faire de la formation à des organisations de salariés et ça se passe très bien. »*

**5) SEBTPAM « Garde-frontières »**




Le président Patole : *« Nous sommes présents dans tous les organismes (caisse des congés, caisse de prévoyance, caisse de retraite, etc.), nous pouvons donc les aider, les accompagner. Pour eux, c'est un service et ils ne veulent pas payer de cotisations. Le nombre d'appels que nous recevons pour poser des questions, c'est affreux. On leur dit d'aller sur le site, mais c'est 100 €/an mais ils ne veulent pas. »*

Moi : « Est-ce qu'il y a un site Internet ? Utilisation de la Visio ? »

Le président Patole : *« Oui, nous avons un site Internet qui est mis à jour régulièrement, qui est visité par plus d'étrangers à la Martinique. Il y a des informations et aussi le système où il faut une adhésion pour avoir des choses plus précises. Tous les jours, le webmaster s'occupe de ça. Nous avons une secrétaire qui répond régulièrement aux appels et transmet au secrétaire général si elle ne peut pas y répondre. »*

Le président Patole : *« Au niveau des réseaux sociaux, il y a un outil qui, pour certains, devient presque indispensable, c'est le phénomène WhatsApp. Toute la journée, on reçoit des WhatsApp, alors nous avons créé des groupes (groupe SEDBAM, groupe adhérents, groupe bureau). »*

**6) SEBTPAM « Garant de la confiance »**

Le président Patole : *« Après concertation, le président doit trancher et être directif. Ah oui, la décision, c'est moi qui la prends après avoir écouté. »*

Moi : « Un exemple sur une conduite de réunion, est-ce qu'à un moment le président fixe une durée de réunion, il s'y tient ou il peut déborder ? »

Le président Patole : *« Ça dépend quel président. En ce qui me concerne, je fixe la durée de la réunion et parfois je leur dis "vous prenez deux fois la parole sur un même sujet, pas trois" parce que sinon ça part dans tous les sens et c'est pour cela que le président doit être directif. La démarche de recrutement, ce sont les membres. Le syndicat ne faisait pas beaucoup de publicité, mais aujourd'hui nous sommes obligés de se mettre beaucoup plus en avant à cause des difficultés pour montrer la force du syndicat, la force du secteur. Nous sommes maintenant sur les médias. Nous avons toujours eu horreur de faire comme certains, des manifestations à droite et à gauche, mais aujourd'hui après analyse avec le bureau et le conseil d'administration, on s'aperçoit que malheureusement dans ce pays si on ne fait pas de manifestations, si on ne bloque pas, si nous n'empêchons pas les gens de travailler, nous n'obtenons rien. En près de dix ans, la CTM refuse de recevoir les professionnels du secteur. La démonstration de force est indispensable. »*

## Synthèse de l'étude de cas n° 3 : SEBTPAM

Cette troisième étude de cas montre que le SEBTPAM possède à son tour les cinq caractéristiques du tiers de confiance mises en avant dans la grille de lecture. Le graphique suivant est identique, comme pour les cas précédents, à notre grille de lecture théorique.

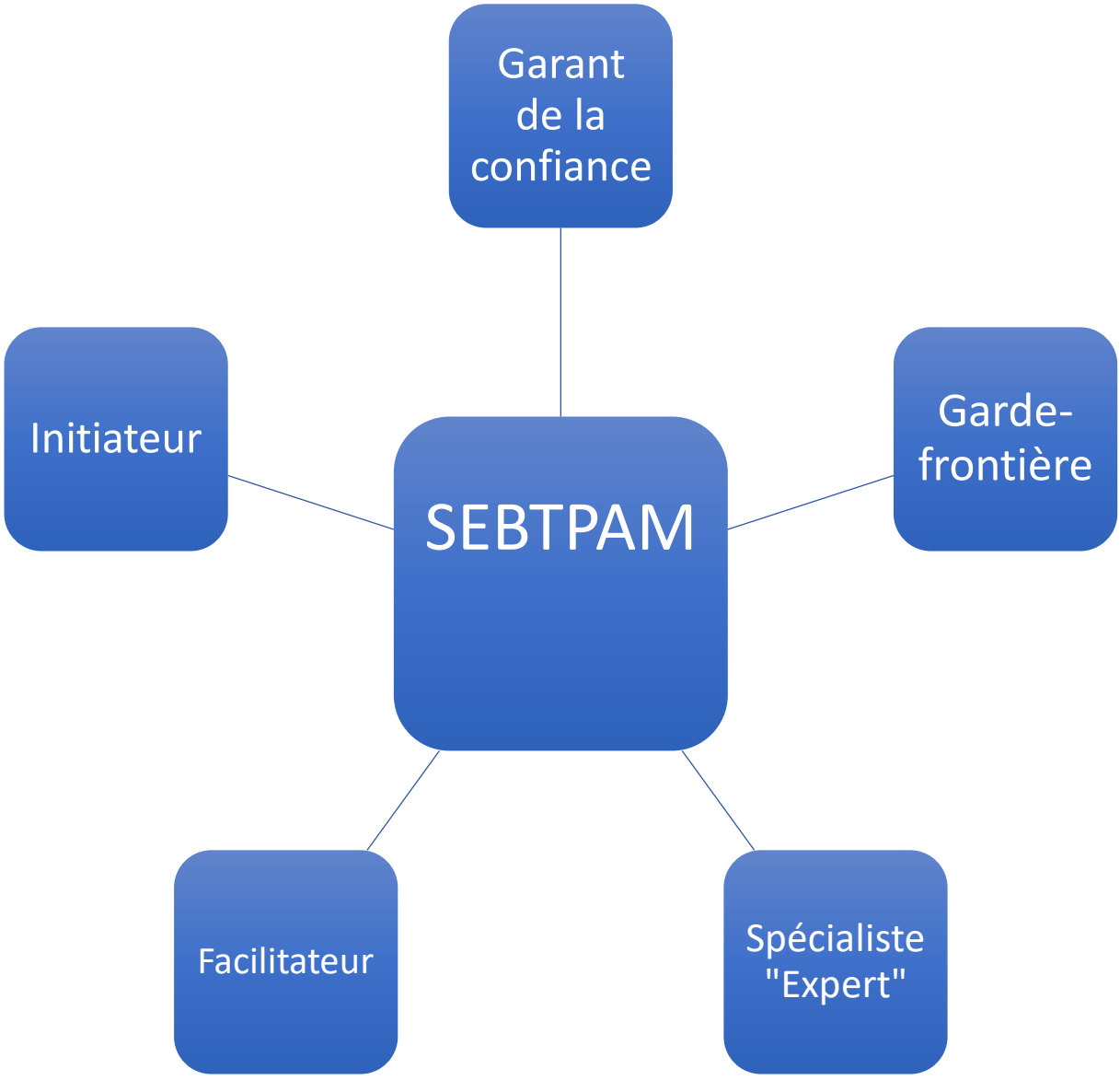



**Figure 19 :** Caractéristiques du SEBTPAM

# Étude de cas n° 4 : CPME Martinique
# (Annexe n° 4)

**Présentation de l'organisation patronale interprofessionnelle**

Nom du syndicat **: Confédération des petites et moyennes entreprises de Martinique (CPME)**

*« La CPME est une organisation indépendante et privée. Elle regroupe des petites et moyennes entreprises, mais également des fédérations professionnelles et structures territoriales interprofessionnelles. Ses membres proviennent des secteurs de l'industrie, du service, du commerce et de l'artisanat. La CPME joue le rôle d'interlocuteur avec les pouvoirs publics et les acteurs sociaux. »* (CPME Martinique, s. d.)

*« La CPME Martinique est un acteur majeur de la vie économique et sociale martiniquaise qui entend clairement défendre les conditions d'exercice des TPE/PME martiniquaises, souvent solution d'émancipation sociale qui reste ouverte au plus grand nombre. Organisation patronale interprofessionnelle, nos champs d'intervention sont larges et cela passe : par une participation sans relâche des mandataires au sein des structures comme la CGSS, l'IRCOM, le tribunal Mixte du Commerce, les Prud'hommes, la CPRSTI (ex-RSI)… (représentation économique et sociale), par la mobilisation à tout instant des membres du Conseil d'administration et de membres actifs pour siéger à toutes les instances en charge directement ou indirectement des politiques publiques (représentation politique, économique et sociale), par une proximité renforcée avec les entreprises. »* (CPME Martinique, s. d.)

**Profil du représentant**

- Nom de la présidente : Rose Céline
- Âge : 43 ans
- Métier : gérante d'un commerce de proximité

**Effectif du syndicat**

Nombre d'adhérents de l'OP : 150

**Problématique à résoudre**

*« Sans se laisser aller à la facilité d'opposer artificiellement grandes et petites entreprises, il s'agit aussi pour la CPME Martinique de veiller à ce que toutes les mesures prises, tant au*

*niveau national que local, ne fassent ni le lit d'opérateurs structurés et insensibles aux débats qui secouent régulièrement notre Martinique, ni ne conduisent à ce que "les gros" bloquent de facto le développement des petites et moyennes entreprises. »* (CPME Martinique, s. d.)

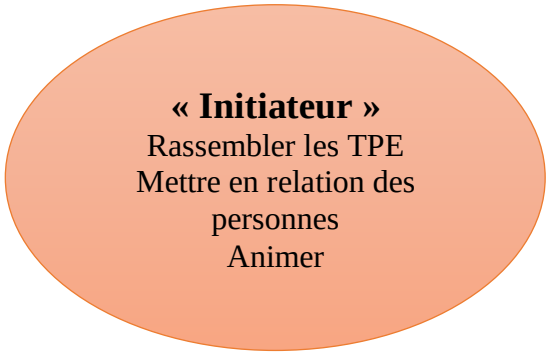
**Caractéristiques de la CPME Martinique**

**1) Un réseau qui stagne**

Moi : « Vous êtes combien maintenant ? »

La présidente Rose : *« Il y avait environ 400 entreprises qui avaient rejoint les rangs, et après ça jongle sur peut-être 100, 150 qui sont à jour, pas à jour. Compte tenu du contexte économique, des fois elles peuvent sauter l'année. On est assez large dessus, mais on reste quand même en contact avec l'ensemble des personnes. »*

**2) CPME « Initiateur »**




La présidente Rose : *« On voit bien que la notion de "réseau" que ce soit en interne ou la CPME avec des réseaux extérieurs, il faut que le maillage soit cohérent et qu'il y ait une espèce de complémentarité entre les différentes forces. »*

La présidente Rose : *« L'esprit de base de la CPME, c'est patrimonial, c'est nous qui avons investi dans l'entreprise et c'est nous qui siégeons. Ce n'est pas le DRH, ce n'est pas le chef d'entreprise qui siège chez nous. C'est ça notre force, parce que quand on parle, quand on voit quelqu'un siéger, occuper un mandat ce que ce soit à la CGSS, Prud'hommes … on sait que ce sont des gens qui sont dans la réalité de terrain, c'est eux les investisseurs, ils se battent pour*

*leur boîte, ils savent de quoi ils parlent, et quand ils vont siéger pour représenter ce chef d'entreprise, ils le font vraiment mais en toute connaissance de cause. »*

**3) CPME « Facilitateur »**

*« La structuration de filières, la mutualisation des moyens, la création d'emplois, la formation, le dialogue social, la transition énergétique et digitale de nos entreprises, la démarche RSE (responsabilité sociétale des entreprises), le rapprochement école-entreprise, l'attractivité des territoires (Nord, Centre et Sud), le véritable accès aux financements, les difficultés économiques et sociales que nous rencontrons tant sur nos activités qu'à titre personnel, sont les sujets que nous abordons à la CPME Martinique avec responsabilité et réalisme. »* (CPME Martinique, 2021)

Moi : « Très bien. Si tu devais expliquer à un proche, en quoi consiste le fonctionnement de ce réseau ? »

La présidente Rose : *« Alors, si je pars de ce que la CPME fait, on défend le point de vue du chef d'entreprise pour faire en sorte qu'il y ait le meilleur écosystème possible pour que l'activité économique puisse se développer, pour qu'on puisse développer de l'emploi, de la richesse dans le pays, que les choses tournent bien. Ce serait ça ma définition. »*

La présidente Rose : *« Donc, dans ce qu'on fait, il faut qu'il y ait les forces vives, c'est-à-dire la base, les chefs d'entreprise il faut qu'ils soient mobilisés et après derrière, il faut qu'il y ait une réflexion, il faut qu'on se nourrisse de revendications j'ai envie de dire, qu'on comprenne bien dans quel système on est, que l'on arrive à analyser, que l'on arrive à faire des propositions et mettre en place des règles qui permettent un fonctionnement normal. »*

**4) CPME « Spécialiste »**

Moi : « Comment souhaites-tu voir évoluer ce réseau au niveau technique, organisationnel ? Quelle serait ta stratégie sur trois ans ? »

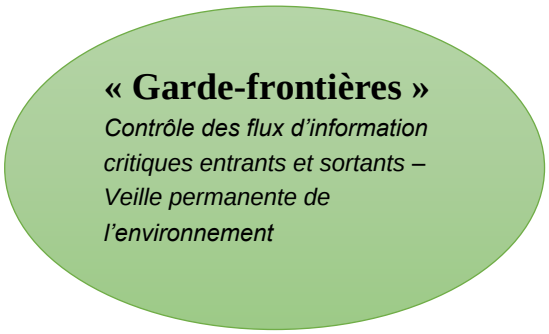
La présidente Rose : *« Développer le nombre d'adhérents et j'aimerais qu'on arrive à avoir cette espèce d'expertise mais écrite, c'est-à-dire faire des propositions. Je veux qu'on soit des experts. Quand on dit quelque chose, je veux que ce soit avec des propositions claires, concrètes, des prospectives. »*

La présidente Rose : *« Pour cette année 2020, la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises de Martinique va accroître sa mobilisation pour la défense et le développement de nos entreprises. Nos actions répondront à vos besoins actuels, tels que :*

- *Vous accompagner dans la digitalisation des outils de vos entreprises*
- *Développer des outils pour structurer vos activités ou rebondir en cas de difficultés*
- *Nous mobiliser collectivement :*
    - *Pour développer et pérenniser notre savoir-faire*
    - *Pour favoriser la mutualisation*
- *Démocratiser l'innovation*
- *Valoriser l'entreprise*

*Avec les membres du Conseil d'Administration et les mandataires de la CPME Martinique, nous affirmons et concrétisons chaque jour notre engagement bénévole pour vous représenter et vous défendre sur tous les sujets impactant la vie de nos entreprises et notre vie personnelle. »*

**5) CPME « Garde-frontières »**




Moi : « En termes de rythme sur la fréquence des bureaux. Y a-t-il un rythme ? »

La présidente Rose : *« Minimum une fois par mois et après selon l'actualité, mais c'est vrai que maintenant avec les réseaux WhatsApp, etc., on se parle tous les jours. »*

Moi : « En parlant de WhatsApp, est-ce que ce mode de communication avec les réseaux … qu'utilises-tu le plus souvent comme moyen de communication ? »

La présidente Rose : *« Par exemple, on va m'appeler, il y a une interview sur tel sujet, le réseau WhatsApp c'est ce qui va fonctionner pour avoir l'avis de tout le monde tout de suite. Souvent les médias vous appellent là, pour l'avant-veille. J'ai à cœur de ne pas donner l'avis de Céline Rose, mais l'avis de la CPME, donc je prends toujours l'attache des membres du conseil d'administration et, pour être plus rapide, des membres du bureau pour donner un avis qui soit partagé. Je ne vais pas avoir le temps d'organiser une réunion en bonne et due forme, donc je vais utiliser les outils WhatsApp, SMS ou appeler, c'est ce qui va le plus vite. »*

**6) CPME « Garant de la confiance »**

Moi : « Quel conseil pourrais-tu formuler à un dirigeant dans un réseau professionnel dans un contexte insulaire et notamment en Martinique ? »

La présidente Rose : *« Le 1er conseil est qu'il faut bien comprendre le tissu économique, moi je suis commerce mais je dirige un syndicat interprofessionnel, qu'il faut pouvoir sans être expert de chaque matière avoir quand même les bons éléments, les bons indicateurs de plusieurs systèmes économiques, de plusieurs secteurs économiques. Après, il faut discuter avec les gens, pour à un moment ne pas se dire qu'on va tout faire soi-même et qu'il faut allier syndicat de branche, notre rôle interpro, et voir à quel moment c'est l'interpro qui doit aller, à un autre moment c'est la branche qui doit aller. Il faut que l'écosystème soit cohérent. »*

## Synthèse de l'étude de cas n° 4 : CPME Martinique

La CPME est une organisation patronale interprofessionnelle. Il en ressort qu'elle possède les cinq caractéristiques du tiers de confiance mises en avant dans la grille de lecture théorique.

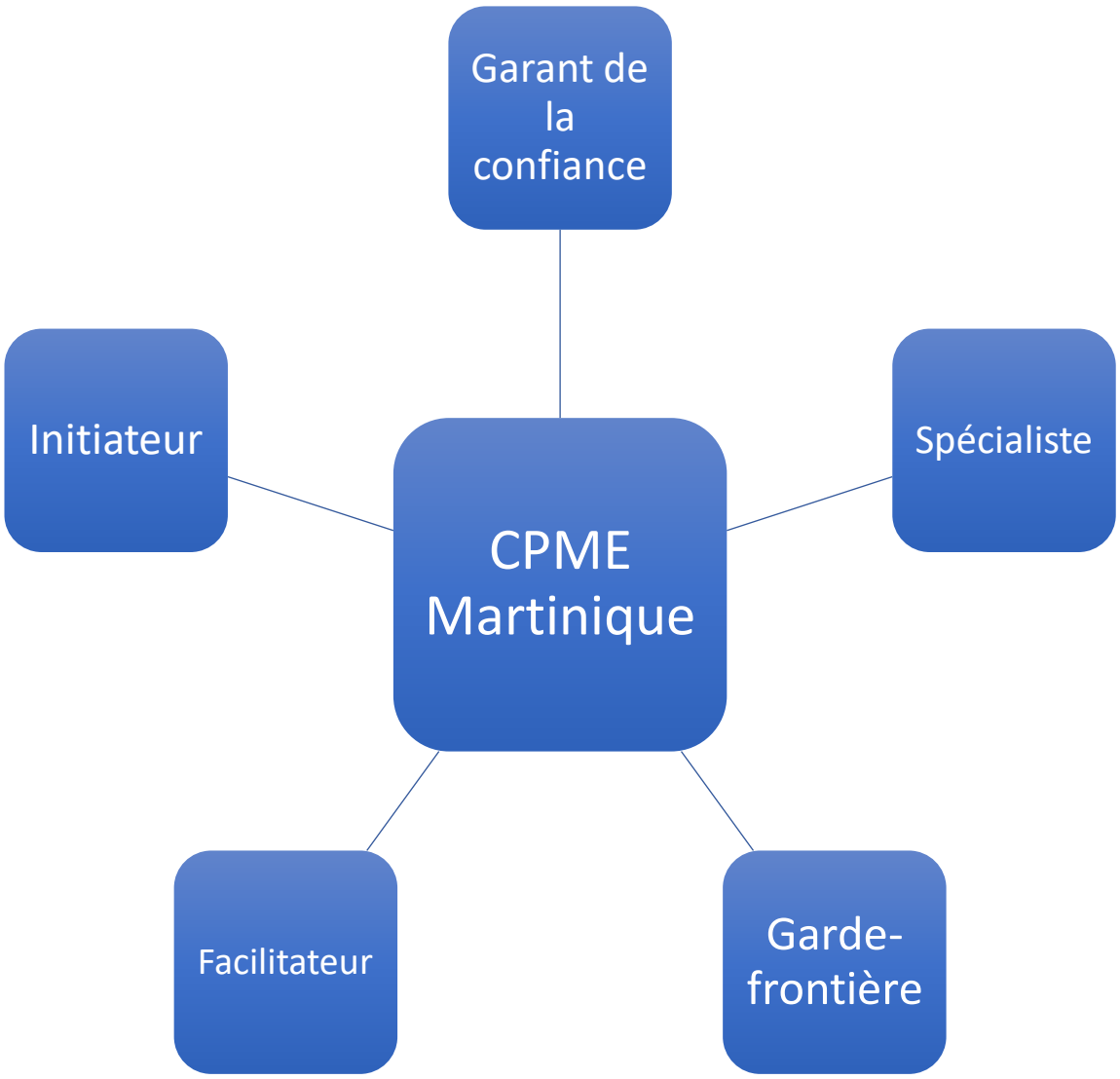



**Figure 20 :** Caractéristiques de la CPME Martinique

# Étude de cas n° 5 : L'OP A
# (Annexe n° 5)

**Présentation de l'organisation professionnelle**

L'OP A Martinique a été créée en 2004.
Elle a compté plus de 70 membres jusqu'en 2013. L'OP A Martinique n'a plus d'organes politiques et administratifs connus.

**Les missions de l'OP A**

- ***Défendre***

*Qu'elles soient liées aux conditions de fonctionnement de l'entreprise ou aux règles du métier, les contraintes imposées aux artisans des travaux publics et du paysage sont de plus en plus lourdes. Seule l'OP A défend les spécificités des entreprises artisanales.*

- ***Promouvoir***

*L'OP A fait connaître et reconnaître les qualités et les compétences des entreprises artisanales. Proche des institutions, des centres d'études et de recherche ainsi que du monde industriel, l'OP A élabore des partenariats constructifs et porteurs d'avenir.*

- ***Représenter***

*Par son action, l'OP A influe sur les décisions publiques pour les faire évoluer dans le sens souhaité par les artisans. Reconnue par les institutions, elle contribue à renforcer la voix des artisans.*

**Effectifs :** non communiqués

**Caractéristiques de** *l'OP A* **Martinique**

**1) Un réseau en déclin**

Vice-président : *« Ce serait plus* ***un manque de structuration****. Les hommes* ***n'ont pas veillé*** *suffisamment* ***à ce que le cadre reste et demeure****. Il n'est plus là, mais aussi sa transmission, c'est ce qui est déterminant dans l'évolution, l'existence d'un réseau et sa pérennité. Quand la transmission se fait, il faut qu'il y ait des codes et des cadres établis pour que le nouveau arrive*

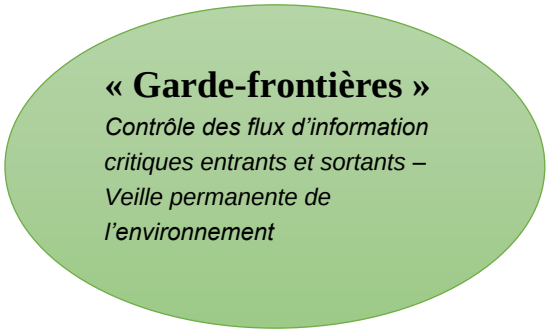
*à s'impliquer et être capable de faire la continuité. Si tu n'arrives pas à faire cette continuité et que tu changes, tu changes le réseau.* ***Les pôles d'intérêts du réseau s'étiolent. »***

**Toutefois,** *l'OP A* **Martinique apparaît comme membre active du réseau au niveau du site national.**

L*'OP A* siège au sein de la Cellule économique régionale pour la construction **(CERC)**.

L*'OP A s*iège également au sein de la Caisse de retraite et de prévoyance dans le BTP **(CRPBT)**.

**2)** *L'OP A* **« Garde-frontières »**




*L'OP A* Martinique est signataire de la dernière convention collective du bâtiment.

*« À titre informatif, la convention collective a été négociée puis signée par plusieurs organisations patronales et plusieurs organisations de salariés, à savoir :*

- *- pour les organisations patronales : CAPEB, CNATP, et SEBTPAM ;*
- *- pour les organisations de salariés : CGTM, CGT-FO, CSTM, FTC CGTM-FSM, et UGTM. »*

(Source site convention collectives 2021)

## Synthèse de l'étude de cas n° 5 : *l'OP A* Martinique

Il apparaît que *l'OP A* Martinique possède une des cinq caractéristiques du tiers de confiance mises en avant dans la grille de lecture théorique. Nous pouvons l'illustrer de la façon suivante :

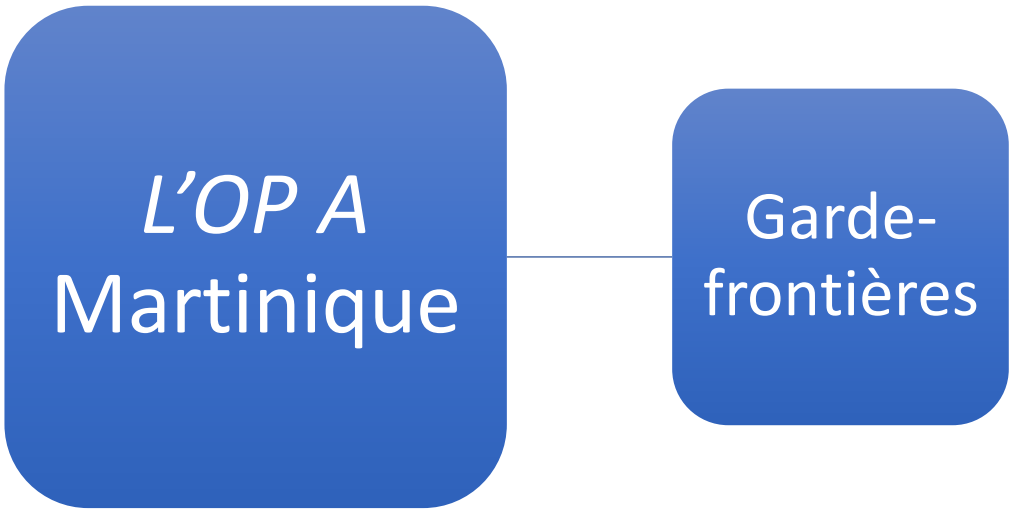



**Figure 21 :** Caractéristiques de **l'OP A** Martinique

# Étude de cas n° 6 : Union régionale syndicale professionnelle des TPE et PME des DOM-TOM

## (Annexe n° 6)

### SITUATION AU REPERTOIRE SIRENE

**A la date du 09/08/2021**

| **Description de l'entreprise** | **Entreprise active depuis le 11/09/2019** |
|---|---|
| Identifiant SIREN | 881 611 339 |
| Identifiant SIRET du siège | 881 611 339 00014 |
| Dénomination | UNION REGIONALE SYNDICALE PROFESSIONNELLE DES TPE ET PME DES DOM-TOM |
| Catégorie juridique | 8420 - Syndicat patronal |
| Activité Principale Exercée (APE) | 94.11Z - Activités des organisations patronales et consulaires |
| Appartenance au champ de l'ESS[1] | Non |

| **Description de l'établissement** | **Etablissement actif depuis le 11/09/2019** |
|---|---|
| Identifiant SIRET | 881 611 339 00014 |
| Adresse | IMM BEBOOSTER ZONE FRANCHE DE DILLON<br>12 RUE DES ARTS ET METIERS<br>97200 FORT-DE-FRANCE |
| Activité Principale Exercée (APE) | 94.11Z - Activités des organisations patronales et consulaires |

1 : Economie Sociale et Solidaire

**Présentation de l'organisation patronale interprofessionnelle**

**Ses missions** (Source URSDROM972, s. d.)

• *Accompagner les dirigeants dans leurs développements et leurs formations pour faire des TPE les PME de demain.*
• *Aider à mettre en place un dialogue et un plan d'action.*
• *Être un acteur majeur et un interlocuteur référent des TPE et PME.*

**Profil du représentant**

- Nom du président : Négouai Philippe
- Âge : 50 ans
- Secrétaire adjoint CCI Martinique (2016-2021)
- Entrepreneur en conseil

**Effectifs du syndicat en 2020 :** 100

**Caractéristiques de l'Union régionale syndicale professionnelle des TPE et PME des DOM-TOM**

**1) Un réseau en renouvellement**

Le président Négouai : *« On a un potentiel d'adhérents, d'ailleurs on a fait le classement le 2 ; 3 juillet, il y avait 140 personnes, aujourd'hui il y a déjà 100 personnes qui ont envoyé leur adhésion. Ça peut aller vite, car on a fait un travail de fond, on est crédible. »*

Moi : « À ce moment-là, le financement serait lié à certains critères, représentativité, taille ? »

Le président Négouai : *« Oui, la représentativité et c'est pour cela qu'on attend que nos membres FTPE nous rejoignent. Les dotations sont en fonction des membres. On ne veut pas déposer un dossier trop tôt, il nous faut être au moins 200, 300 membres pour avoir un maximum de moyens de financement. »*

**2) Union régionale syndicale professionnelle des TPE et PME des DOM-TOM**

**« Initiateur »**

Moi : « Comment s'appelle le syndicat ? »

Le président Négouai : « *L'Union régionale des TPE, on a une confédération nationale et créé sept unions nationales.* »

Moi : « Quel âge ? »

Le président Négouai : *« Tout nouveau, on a pris un an pour monter ça en 2019 et là on a eu l'autorisation en mars 2020. Tous nos adhérents FTPE, on les bascule sur le syndicat. »*

Moi : « Quelle est la démarche de recrutement du syndicat ? bouche-à-oreille ? tracts ? publicité ? »

Le président Négouai : *« On fait de la communication en démocratisant les problématiques que rencontrent nos entrepreneurs. »*

**3) Union régionale syndicale professionnelle des TPE et PME DOM-TOM « Facilitateur »**

Moi : « Processus de création ? »

Le président Négouai : *« On a créé une nouvelle entité propre. La FTPE est fondateur de ce nouveau syndicat et elle va laisser place à l'Union régionale. Il y a un transfert des membres*

*et on va pouvoir développer notre travail dans un environnement cordial, la Guadeloupe-Guyane, qui n'est pas naturel chez les TPE.* ».

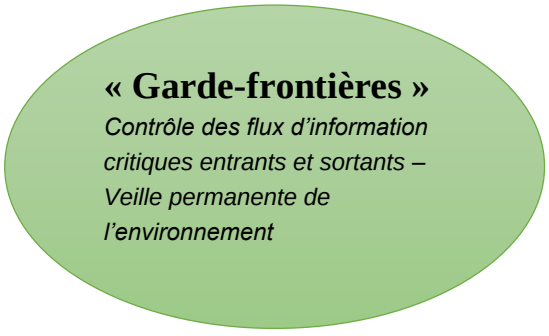
**4) Union régionale syndicale professionnelle des TPE et PME DOM-TOM « Spécialiste »**

Le président Négouai : *« Dans le syndicat, on doit être plus vigilant, d'ailleurs on a un avocat fiscaliste, un avocat dans le droit administratif. Si un adhérent a un problème, on peut se porter partie civile. On est des partenaires en assurance, un centre de ressources, etc. »*

Moi : « Les actions du syndicat ? »

Le président Négouai : *« On peut les résumer très rapidement, c'est faciliter les relations avec les tiers (banques, organismes sociaux, fiscaux). »*

**5) Union régionale syndicale professionnelle des TPE et PME DOM-TOM « Garde-frontières »**




Le président Négouai : *« Le lobbying est important puisqu'on est là pour défendre et être les gardiens des TPE, car aujourd'hui ils n'ont pas de voix et sont couverts par les grands groupes, et ne pas perdre de vue qu'il faut des obligations de résultats pour ses membres, pour les TPE. Mettre l'environnement qu'il faut pour que ce soit favorable aux membres. »*

**6) Union régionale syndicale professionnelle des TPE et PME DOM-TOM « Garant de la confiance »**

Moi : « À ton avis, quels sont les points forts et les points faibles de ton syndicat ? Pour quelles raisons ? »

Le président Négouai : *« C'est nouveau, donc il faut faire ses preuves. Là où on a une chance, c'est que le travail qui a été fait par la FTPE est reconnu, donc on va pouvoir capitaliser tout ce travail. On ne part pas page blanche. On a un potentiel d'adhérents, d'ailleurs on a fait le classement le 2 ; 3 juillet, il y avait 140 personnes, aujourd'hui il y a déjà 100 personnes qui ont envoyé leur adhésion. Ça peut aller vite, car on a fait un travail de fond, on est crédible, après on a aussi des ennemis mais dans l'ensemble je pense que la FTPE relie le travail et la dynamique qu'on leur a impulsée. D'ailleurs, le MEDEF est venu nous chercher pour qu'on fasse liste commune alors que nous sommes association ; on n'est pas syndicat au même titre que la CPME parce qu'on s'est imposé par le travail mais normalement il n'y avait pas obligation, c'est parce qu'on présentait une force. »*

## Synthèse de l'étude de cas n° 6 : Union régionale syndicale professionnelle des TPE et PME des DOM-TOM

Il apparaît que l'Union régionale syndicale professionnelle des TPE et PME DOM-TOM possède, comme d'autres syndicats précédents, les cinq caractéristiques du tiers de confiance mises en avant dans la grille de lecture. Le graphique suivant calque bien à notre grille de lecture théorique.

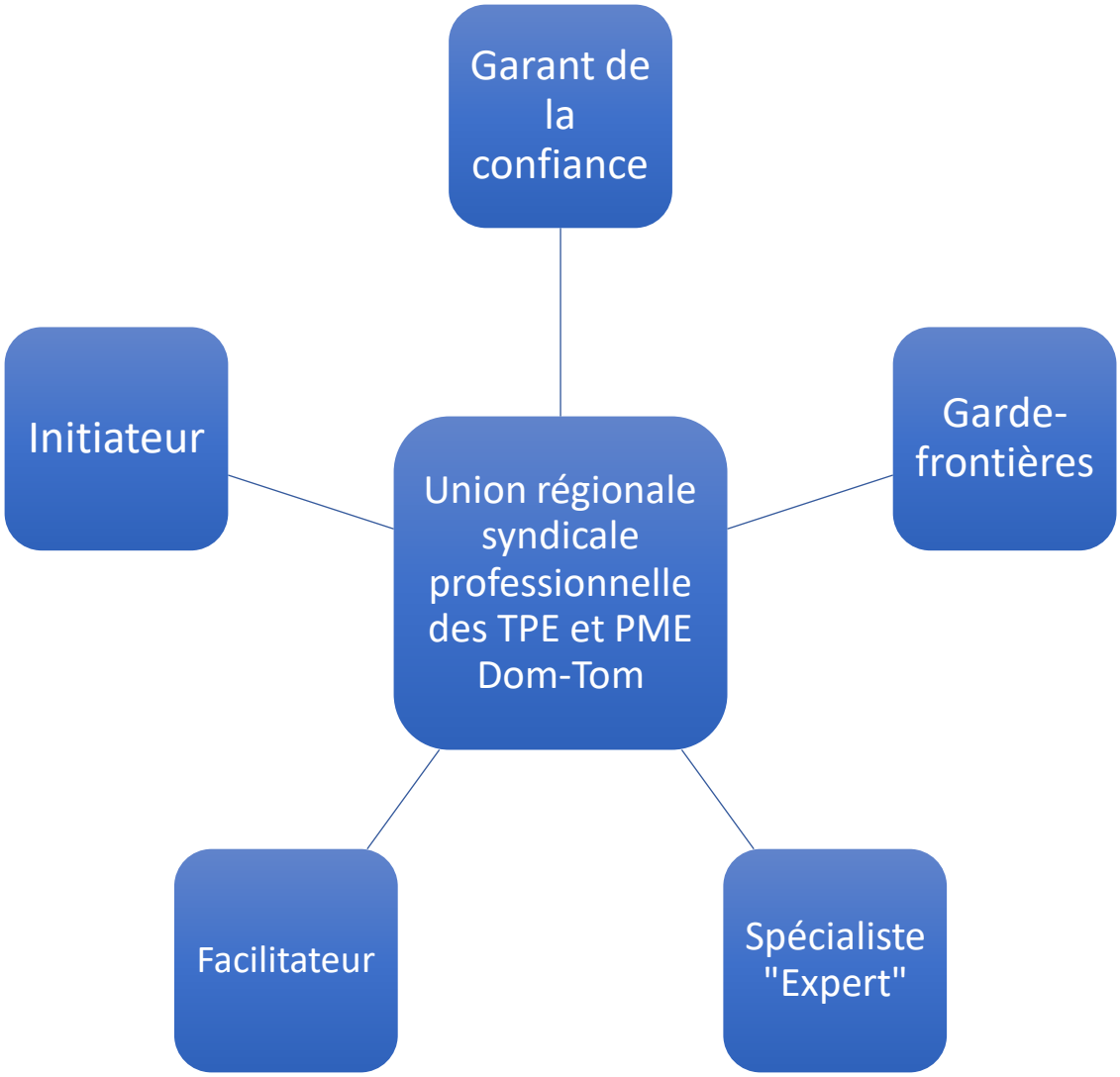



**Figure 22 :** Caractéristiques de l'Union régionale syndicale professionnelle des TPE et PME

# Étude de cas n° 7 : OPMH
# (Annexe n° 7)

## SITUATION AU REPERTOIRE SIRENE

**A la date du 05/08/2021**

| **Description de l'entreprise** | **Entreprise active depuis le 17/05/2019** |
|---|---|
| Identifiant SIREN | 851 117 895 |
| Identifiant SIRET du siège | 851 117 895 00017 |
| Dénomination | ORGANISATION PROFESSIONNELLE DES METIERS DE L'HABILLEMENT |
| Sigle | OPMH |
| Catégorie juridique | 8490 - Autre organisme professionnel |
| Activité Principale Exercée (APE) | 94.12Z - Activités des organisations professionnelles |
| Appartenance au champ de l'ESS[1] | Non |

| **Description de l'établissement** | **Etablissement actif depuis le 17/05/2019** |
|---|---|
| Identifiant SIRET | 851 117 895 00017 |
| Adresse | MME YVONNE ULRIC<br>RTE DE DESMARINIERES<br>97215 RIVIERE-SALEE |
| Activité Principale Exercée (APE) | 94.12Z - Activités des organisations professionnelles |

1 : Economie Sociale et Solidaire

**Présentation de l'organisation professionnelle (secteur de la couture)**

**Nom du syndicat** : Organisation professionnelle des métiers de l'habillement (OPMH)

**Profil de la représentante**

- Nom de la présidente : Ulric Yvonne
- Âge : 68 ans
- Membre élu de la chambre de métiers et de l'artisanat (2000-2005 et 2016-2021)

**Effectifs connus du syndicat en 2021 : 1**

**Problématique du secteur à résoudre**

La présidente Ulric : *« J'ai créé ce syndicat, c'était pour permettre à nos couturiers de se développer par la formation, par les actions que nous aurions menées ensemble. »*

## Caractéristiques de l'OPMH

### 1) Un réseau au stade de naissance

Moi : « Alors Yvonne, tu fais partie d'un syndicat professionnel. »

La présidente Ulric : *« Oui. »*

Moi : « Dans quel domaine ? Et puis dis-moi comment ça a commencé ? Comment ça s'est arrêté ? Comment ça peut redémarrer ? »

La présidente Ulric : *« Alors, Yvonne ULRIC, présidente de l'organisation professionnelle des métiers de l'habillement.* ***Alors, j'ai créé ce syndicat,*** *c'était pour permettre à nos couturiers de se développer par la formation, par les actions que nous aurions menées ensemble. »*

La présidente Ulric : *« Et ce syndicat, il a été créé justement dans le but de développer. »*

Moi : « Quelle année ? »

La présidente Ulric : *«* ***En 2018-2019,*** *si mes souvenirs sont bons. Donc,* ***c'est un syndicat qui est quand même très récent****. Et ça avait bien démarré. »*

### 2) OPMH « Initiateur »

Moi : « Mais est-ce qu'au début tu as structuré le syndicat ? Est-ce que tu as monté un projet ? Et est-ce qu'il y a eu des adhésions ? Au début. »

La présidente Ulric : *« Y'avait beaucoup de projets et y'avait des adhésions. »*

Moi : « Au début, tu avais combien d'adhésions ? Des gens qui ont payé. »

La présidente Ulric : *« Alors, nous avons commencé avec le comité Miss Martinique et la formation, et il y avait une dizaine d'adhérents. »*

## Synthèse de l'étude de cas n° 7 : OPMH

Il en ressort que l'OPMH a initié une démarche de rassemblement de TPE. Toutefois, nous constatons que le réseau n'est pas opérationnel faute d'adhérents.

La présidente Ulric : *« Donc, tout était clair, tout était net. Par la suite, après cette expérience, j'ai eu des démissions de tout le monde, y compris le bureau. »*

Le répertoire SIRENE (système d'identification du répertoire des entreprises) confirme les verbatims que l'OPMH a un statut et est établi sur le plan administratif.

Nous pouvons illustrer la situation de cette organisation patronale au regard de notre grille de lecture théorique par ce graphique :

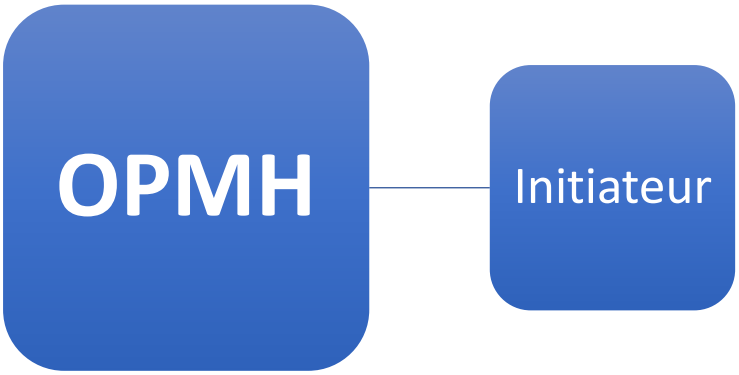



**Figure 23 :** Caractéristiques de l'OPMH

# Étude de cas n° 8 : SDTPCM (disparu)
# (Annexe n° 8)

**Présentation de l'organisation professionnelle (taxi)**

Nom du syndicat : Syndicat départemental des taxis de place des communes de la Martinique (1978 à 1999)

**Durée d'exercice** : 21 ans

**Profil du représentant**

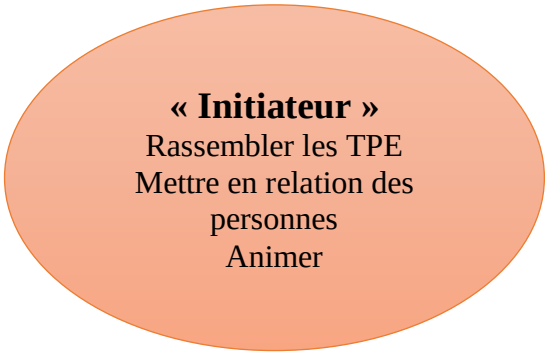
- Nom du président : Dorsan Jean
- Âge : 83 ans
- Retraité

**Effectifs : 935**

**Caractéristiques du SDTPCM**

**1) Un syndicat en déclin (n'existe plus)**

**2) SDTPCM « Initiateur » ?**



Moi : « Quand tu dis force c'est-à-dire ? »

Le président Dorsan : « *Les gens qui sont derrière moi. Je dépose une revendication, le préfet, la région il faut les soudoyer. Derrière moi, il y a 935 types et, dans ce pays, quand tu as 1 000 hommes derrière toi tu domines.* »

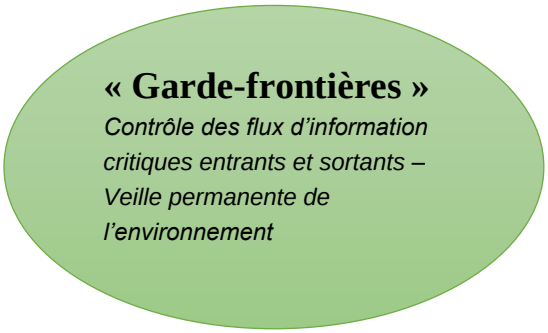
**3) SDTPCM « Facilitateur »**

Le président Dorsan : « *On a préparé le document pour la détaxe, ensuite je suis allé voir le préfet de l'époque, monsieur Lacroix. Il m'a dit que les transports n'étaient pas inscrits et qu'il n'avait pas parlé de nous avec le ministre. Je lui ai donc dit d'envoyer un télégramme à monsieur Chirac parce que sinon les 900 transporteurs viendront à l'aéroport lui donner le dossier.* »

**4) SDTPCM « Spécialiste »**

Le président Dorsan : *« J'ai eu deux problèmes, car dans un transport en commun, on ne rentre pas courbé mais debout. Le 1er qui consistait à faire disparaître le passager dans la 504, c'est un seul siège qu'il y avait et deux personnes s'asseyaient, mais la carte professionnelle était incompatible avec le nombre de personnes transportées. J'avais donc demandé la modification de la carte grise et ils m'ont ri au nez. Donc, j'ai demandé de faire une 504 avec un coussin unique devant qui pouvait prendre les passagers, ce qu'ils ont fait. »*

**5) SDTPCM « Garde-frontière »**




Le président Dorsan : *« Quand j'étais en Guadeloupe, le président des taxis m'a emmené dans sa centrale d'achat, je me rappelle j'étais accompagné de monsieur Norca, il avait une Peugeot, une boite de plaquettes lui coutait 60 francs, et quand nous sommes passés dans la centrale d'achat, il a acheté cinq boites pour 50 francs, alors c'était dans cette optique qu'il m'a appris ça et j'ai voulu l'emmener en Martinique. Je suis allé à la DDE, l'inspecteur des transports avait trouvé ça noble, il a négocié avec la ville de Fort-de-France et on m'avait réservé un entrepôt à la Dillon. »*

**6) SDTPCM « Garant de la confiance »**

Le président Dorsan : *« Il y avait plutôt une charte écrite. Je l'ai faite seul, j'ai d'abord dressé l'en-tête du syndicat, ensuite la devise "Dénoncer pour changer, agir pour réussir", ensuite j'ai mis un mot d'ordre "Solidarité-Rassemblement", ensuite j'ai mis que "le syndicat n'accorde pas de licence à la démarche de protection à l'incorrection" et dans la poursuite j'ai créé des commissions. Chaque commission a un rôle qu'elle doit remplir et doit me remettre un rapport écrit en fin de mois. Avec ce rapport, je sais ce que la profession demande. J'ai rédigé un dossier de 26 pages où j'ai quadrillé toute la Martinique et donné tous les principes. Comme un livre blanc. »*

**Une profession qui ne partage pas toujours la vision du président**

Le président Dorsan : *« Les gens les plus pauvres sont les syndicalistes parce que les gens qui sont autour de toi refusent de payer une cotisation sous prétexte que cet argent est à toi ; or, cet argent que je réclamais a foiré l'évolution de mes propositions en matière de transport, parce que j'étais parti en France, à l'époque c'était Peugeot et le garage Peugeot m'avait promis des pièces que j'allais payer en six mois, car j'ai voulu faire une centrale d'achat. Quand je suis revenu avec le dossier à la Martinique, chaque type démonte ton affaire pièce par pièce et les gens qui te suivent te prennent pour un comique, parce que tu veux donner un rayonnement au métier, une force au pays, mais ceux qui doivent te la donner, désistent, parfois par jalousie, par manque de confiance. »*

## Synthèse de l'étude de cas n° 8 : SDTPCM

Il apparaît que le SDTPCM, pendant 21 ans, possédait cinq caractéristiques du tiers de confiance contenues dans notre grille de lecture théorique.

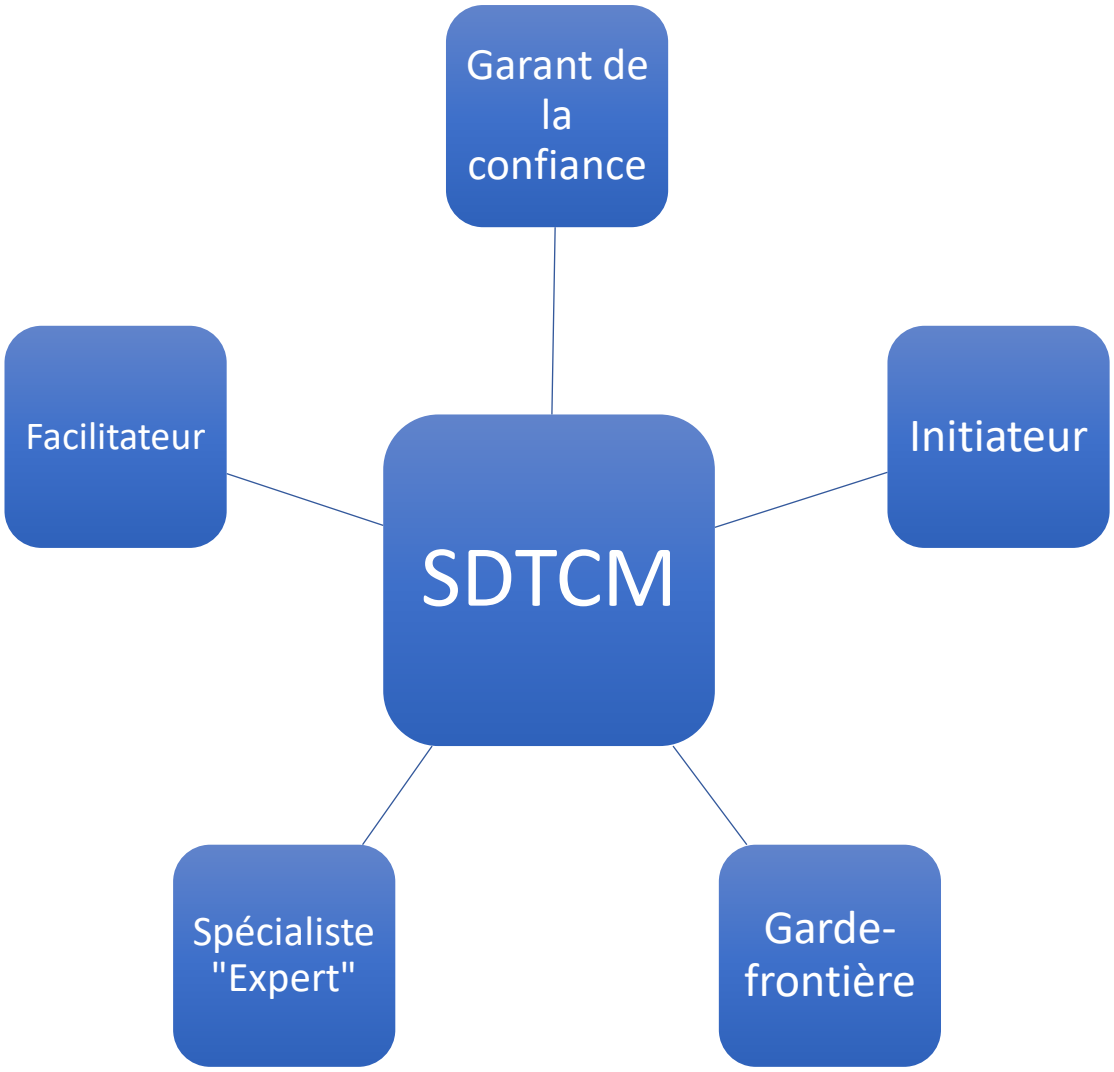



**Figure 24 :** Caractéristiques du SDTPCM

# QUATRIÈME PARTIE :

# IV - INTERPRÉTATION

# DES ÉTUDES

# DE CAS

Les résultats obtenus grâce à l'étude des huit cas OP permettent de mettre en évidence des caractéristiques spécifiques du tiers de confiance.

Ils mettent également en évidence le rôle moteur du représentant des OP dans l'architecture, la stabilité et la pérennité du réseau. Ils permettent, en outre, de visualiser les impacts de la formalisation sur le management du réseau.

***À partir de ces éléments, nous établirons une grille comparative du stade de développement de ces réseaux, ainsi qu'une grille reprenant les synthèses des caractéristiques de ces organisations professionnelles, puis nous discuterons des résultats obtenus.***

## IV-1 Des niveaux de développement différents *(indication de l'âge des OP)*

**Tableau 12 :** Stade de développement des OP étudiées

| Stade de développement | Naissance | Renouvellement | Croissance | Stagnation | Déclin |
|---|---|---|---|---|---|
| **UNEP** | | | | 53 ans | |
| **FFB** | | | 7 ans | | |
| **SEBTPAM** | | | | 63 ans | |
| **CPME** | | | | 68 ans | |
| ***OP A*** | | | | | 17 ans |
| **Union régionale de TPE** | | 7 ans | | | |
| **OPMH** | 2 ans | | | | |
| **SDTPCM** | | | | | Disparu |

Les organisations patronales de notre échantillon ont été positionnées dans notre cadre d'analyse en fonction de différents niveaux (naissance, renouvellement, croissance, stagnation, déclin).

L'examen de cette matrice permet de constater une diversité dans le stade de développement de ces réseaux :

- cinq organisations patronales (UNEP, FFB, SEBTPAM, CPME, Union régionale de TPE) sont en phase de renouvellement, de croissance ou de stagnation ;
- deux organisations patronales (*OP A*, SDTPM) sont en phase de déclin ;
- une organisation patronale (OPMH) reste en phase de naissance.

## IV-2 Existence d'une relation entre les phases de développement des OP et les caractéristiques du tiers de confiance

**Tableau 13 :** Caractéristiques des OP vis-à-vis de la grille de lecture

| **Caractéristiques** | Initiateur | Facilitateur | Spécialiste | Garde-frontières | Garant de la confiance |
|---|---|---|---|---|---|
| **UNEP** (53 ans) | | | | | |
| **FFB** (7 ans) | | | | | |
| **SETBAM** (63 ans) | | | | | |
| **CPME** (68 ans) | | | | | |
| *OP A* (17 ans) | | | | | |
| **Union régionale de TPE** (7 ans) | | | | | |
| **OPMH** | | | | | |
| **SDTPCM** (n'existe plus) | | | | | |

Nous constatons que les OP **(UNEP, FFB, SEBTPAM, CPME, Union régionale de TPE)** réunissent toutes les caractéristiques du tiers de confiance de notre grille de lecture, en l'occurrence :

- initiateur ;
- facilitateur ;
- spécialiste ;
- garde-frontières ;
- garant de la confiance.

Nous pouvons aussi, au regard de la longévité de trois organisations professionnelles étudiées (UNEP, SEBTPAM, CPME) ayant un âge entre 53 et 68 ans, supposer que ces réseaux ont atteint un stade de maturité qui justifie leur stade de stagnation vu précédemment.

Nous constatons que les OP qui stagnent ou qui sont en phase de croissance ont mis en place une organisation administrative avec un secrétaire général distinct du président. Seule l'UNEP, qui a le plus gros effectif avec 250 adhérents (voir tableau 10), échappe à cette organisation et cela tient uniquement à la personnalité de la présidente qui assure les deux fonctions de présidente et de secrétaire générale (verbatim : - *As-tu un administratif ?*
- *Non, je fais fonction*).

Nous constatons que l'OP *A,* en phase de déclin, a une seule caractéristique « Gardes-frontières ».

Nous constatons que l'organisation patronale OPMH, en phase de naissance dans le tableau des stades de développement (tableau n° 11), a aussi une seule caractéristique « Initiateur », ce qui semble cohérent au regard de son âge (deux ans) et du nombre d'adhérents (un seul en l'occurrence la créatrice du réseau). Ce cas est intéressant, car à l'issue de nos travaux en 2023, la présidente m'a indiqué que le syndicat était en voie de cessation en raison de la faible motivation du secteur.

Nous constatons que l'organisation professionnelle étudiée (SDTPM), qui n'existe plus, réunit, tout de même, la totalité des caractéristiques du tiers de confiance répertoriées dans notre grille de lecture (figure n° 6).

**Conclusion**

Ce tableau met en évidence très nettement une corrélation entre le stade de développement et les caractéristiques des organisations professionnelles au regard de notre grille de lecture.

**Nous pouvons, à la lumière de ces résultats, déduire que, pour se développer puis se stabiliser, une OP doit réunir les cinq caractéristiques du tiers de confiance contenues dans notre grille de lecture (figure n° 6).**

**Ces premiers résultats permettent de tirer de réels enseignements sur le rôle des organisations professionnelles qui créent, qui développent et qui stabilisent un réseau de**

**TPE martiniquaises.**

**En effet, les OP qui regroupent les cinq caractéristiques de notre grille de lecture laissent supposer qu'elles se comportent comme de véritables tiers de confiance dans la stratégie de réseaux des TPE martiniquaises.**

- *Néanmoins, pour compléter cette déduction, regardons attentivement les causes de déclin ou de disparition des deux autres organisations professionnelles (l'OP A et SDTPCM).*

# IV-3 Des organisations professionnelles en phase de déclin ou de disparition

## *Le cas de l'OP A en phase de déclin*

Le tableau n° 12 nous montre que *l'OP A* n'a actuellement qu'un rôle de garde-frontières. Cependant, l'âge de 17 ans de cette organisation patronale nous interpelle.

Au regard de notre postulat selon lequel une organisation patronale, pour se stabiliser, doit réunir les cinq caractéristiques du tiers de confiance décrites dans notre grille de lecture, vérifions dans le parcours de *l'OP A* Martinique si, à un moment, elle a eu le rôle de :

- initiateur ;
- facilitateur ;
- spécialiste ;
- garant de la confiance.

**1)** *L'OP A* **« Initiateur » en 2004**

*L'OP A* Martinique a été créée il y a 17 ans, dans la commune de Sainte-Luce, le 8 septembre 2004.

*Le 8 septembre 2004 à 16 heures à Sainte-Luce, route des bambous, quartier Volcart, se sont réunis pour la création de l'OP A*
*Messieurs :*

*-ABC Paul*
*-DEF Patrick*
*-FRE Fred*
*-GHI Bastien*
*-JKL Éric*

*Un bureau provisoire est ainsi constitué :*

*Président : ABC Paul*

*Vice-président : DEF Patrick*

*Trésorier : FRE Fred*

*Secrétaire : GHI Bastien*

*Secrétaire adjoint : JKL Éric*

*Le bureau à l'unanimité donne mandat à monsieur ABC pour remplir toutes les démarches administratives nécessaires à la création de l'OP A Martinique.*
*Il est 17 heures, le président lève la séance en remerciant les membres de leur engagement dans cette nouvelle institution* (Source Archives OP A Martinique).

Vice-président : *« Ce réseau est parti d'une part de personnes amis fonctionnant dans un secteur d'activité identifié et tous du même secteur et, à un moment, le besoin s'est fait ressentir de donner un cadre à ce réseau-là. Et c'est pour cela qu'on est parti sur l'adhésion et la création de l'OP A Martinique. »*

**Un relâchement au profit du ludique**

Moi : « Et actuellement comment ça se passe en termes d'organisation, de management ? »

Vice-président : *« Il y a un relâchement. Pour l'OP A, on a eu un cadre institutionnel, travail, etc., et à côté de ça, il y avait un cadre ludique, etc. Le ludique a beaucoup pris le dessus par rapport au cadre institutionnel. »*

**Conclusion : il ressort que cette OP a eu le rôle d'initiateur en 2004, mais n'arrive plus à rassembler. La cause principale semble être un détournement au profit du ludique.**

### 1) *L'OP A* « Facilitateur » en 2005

Lors de la première assemblée générale de *l'OP A* Martinique, le 25 mai 2005, nous constatons qu'elle avait un rôle de **facilitateur** dans la stratégie de réseau des TPE, en permettant des échanges sur des sujets de formation et d'assurances de la profession.

**Extrait de l'ordre du jour de la première assemblée générale de** *l'OP A* **Martinique en mai 2005** (*OP A* Martinique)

*« L'assemblée générale recevra officiellement des personnalités sensibilisées aux préoccupations de l'OP A. Ces personnalités se trouveront confrontées aux représentants des entreprises et pourront dialoguer avec eux.*

*10H00 – 10H45* ***Le Droit individuel à la Formation (DIF)***

*Depuis la publication au journal officiel du mercredi 5 mai 2004 et l'accord BTP du 13 juillet 2004, les salariés en France du secteur BTP bénéficient du Droit Individuel à la Formation (DIF) entré en vigueur depuis le 1er janvier 2005.*
*Le débat proposé va permettre aux artisans de mieux comprendre le sujet et d'en évaluer les impacts sur la vie de leur entreprise.*

*10H45 – 12H15* ***Les Assurances décennales***

*Les artisans des Travaux Publics et Paysagistes sont confrontés aux difficultés d'obtention des assurances décennales indispensables à leurs activités. »*

**L'intérêt économique délaissé au profit du ludique**

Vice-président : *« Quand tu as un réseau, qu'on le veuille ou non, il se crée des liens et ces liens sont au-delà de la raison initiale du réseau et ça tu n'y peux rien, ce sont les affinités qui se créent entre hommes, etc., ça passe mieux avec un qu'avec l'autre, etc. À ce moment, tu as un recentrage des intérêts. On est parti sur un intérêt qui était économique, travail, etc., et à côté il y avait un volet ludique, plus amical et celui-là il est resté. Mais il faut dire que dans l'essence même de l'Antillais ou du Martiniquais, c'est pourtant un vecteur de la création d'un réseau. Après on le fait évoluer comme on l'a fait à l'OP A, après la chose peut très facilement s'étioler à partir du moment où le leadership n'est plus assuré. Le leadership ce n'est pas forcément une personne, mais deux, trois qui sont sur ce noyau ludique et qui étaient également sur le noyau du réseau, du fonctionnement premier du réseau. Il y a une migration qui s'opère parce que le besoin des membres est lié au leadership. Non tu as des gens qui savent faire la scission entre une activité ludique et une activité professionnelle et tu as d'autres qui sont plus là pour le ludique. J'en veux pour preuve, par exemple, il y a une période à l'OP A où on faisait*

*des déjeuners-débats le vendredi, ça a eu un succès que nous-même on n'attendait pas, c'est allé crescendo, mais à partir d'un moment ça retombe, tu as une démission de l'objectif premier et les gens venaient que pour le ludique et après s'en allaient. »*

**Conclusion : il ressort que cette OP a eu le rôle de facilitateur en 2005, mais n'a plus rempli les fonctions de cette caractéristique en l'absence de leadership.**

### 3) *L'OP A* « Spécialiste » en 2004

Ce point n'a pas été abordé lors de notre entretien avec le vice-président de *l'OP A*, car il est actuellement le seul représentant de ce réseau. Toutefois, nous avons trouvé, dans les archives de *l'OP A*, des éléments nous montrant qu'elle a eu un rôle de spécialiste en 2004.

> *L'OP A Martinique a pour objet :*
>
> *- « de grouper les artisans et tous les chefs d'entreprises du secteur de l'artisanat des travaux publics, des paysagistes et des activités annexes inscrits au répertoire des métiers ou au registre du commerce et des sociétés du département de la Martinique ;*
>
> *- d'assurer la représentation et la défense des intérêts généraux et particuliers de ses membres ;*
>
> *- de soutenir leurs revendications auprès des Pouvoirs publics et auprès de tout organisme public ou privé ;*
>
> *- de provoquer la création de tous services d'information et d'entraide susceptibles de les aider ainsi que leurs conjoints dans l'exercice de leur profession et de permettre le développement de leurs entreprises ;*
>
> *- et généralement, de mener toutes actions susceptibles de sauvegarder et de défendre les intérêts professionnels économiques, sociaux, fiscaux, juridiques et moraux des artisans et des chefs d'entreprise du secteur de l'artisanat des travaux publics, des paysagistes et des activités annexes. »* (*OP A* Martinique, 2004)

**4) *L'OP A* non-« Garant de la confiance » en l'absence de leadership**

**Un syndicat sans socle lié à un manque de structuration**

Moi : « Est-ce que tu peux faire un constat en disant que sur l'évolution tu as un management qui a évolué et que si tu as un management qui est plus centré sur la personne, cela peut provoquer cela ? »

Vice-président : « *C'est le grand drame du réseau de manière générale. À partir du moment où on a défini l'intérêt du réseau, il y a un socle et tout doit s'harmoniser autour du socle. Dès que tu t'en écartes et que tu donnes d'autres priorités à ton socle, tu peux te dire que ton réseau va changer ; il peut toujours exister mais il va changer.* »

Moi : « Sur cette partie qui est importante, sur le management du réseau, ta vision est qu'il y a un leadership qui a pu fonctionner. »

Vice-président : *« Il n'est plus là, mais aussi sa transmission, c'est ce qui est déterminant dans l'évolution, l'existence d'un réseau et sa pérennité. Quand la transmission se fait, il faut qu'il y ait des codes et des cadres établis pour que le nouveau arrive à s'impliquer et être capable de faire la continuité. Si tu n'arrives pas à faire cette continuité et que tu changes, tu changes le réseau. Les pôles d'intérêts du réseau s'étiolent.* »

Moi : « Si tu devais émettre un avis, un constat dans cette rupture de continuité c'est qu'en termes de transmission, il y a des valeurs qui n'ont pas été transmises. S'il y a des valeurs qui n'ont pas été transmises, est-ce qu'il y a un manque de formation ? un manque d'hommes ? un manque de structuration ? »

Vice-président : *« Ce serait plus un manque de structuration. Les hommes n'ont pas veillé suffisamment à ce que le cadre reste et demeure.* »

## *Le cas du Syndicat départemental des taxis des communes de la Martinique (1978 à 1999)*

Le tableau n° 6 nous montre que cette OP réunit toutes les caractéristiques du tiers de confiance de notre grille de lecture. Nous avons conclu précédemment que pour se développer et se stabiliser une OP devait réunir les cinq caractéristiques :

- initiateur ;
- facilitateur ;
- spécialiste ;
- garde-frontières ;
- garant de la confiance.

# IV- 4 Discussion

Les apports de cette recherche se situent à plusieurs niveaux. Nous analysons les composantes de la stabilisation ou du déclin d'un réseau d'entreprises parmi lesquelles figure, selon nous, le tiers de confiance, en l'occurrence une organisation professionnelle de TPE. Nous précisons les caractéristiques permettant à ce tiers de confiance d'être un animateur et de garantir la confiance.

## ➢ Être « Initiateur »

« Initiateur » est la caractéristique initiale et constitutive d'un réseau et d'un tiers de confiance. Cette caractéristique constitue le socle fédérateur de l'organisation patronale. Son absence se traduit par une perte de tous les membres du réseau.

**L***'OP A* **a été initiateur en 2004, mais actuellement elle est incapable de fédérer.**

Vice-président : *« Il y a un relâchement. Pour l'OP A, on a eu un cadre institutionnel, travail, etc., et à côté de ça, il y avait un cadre ludique, etc. Le ludique a beaucoup pris le dessus par rapport au cadre institutionnel. »*

Dans la revue de littérature, Geindre (2005) permet de mieux comprendre comment se déroule le positionnement d'un réseau en tant que tiers « Initiateur ».

*« Le positionnement du SP en tant que tiers à part entière par rapport aux adhérents, débute par une réunion de ses membres autour de projets coopératifs. Sa première action consiste à rassembler des TPE autour d'intérêts collectifs susceptibles de rendre attractive la prise de risque initiale liée à la première coopération. La sollicitation s'opère par des procédures formelles et informelles. »* (Geindre, 2005)

*« La procédure de sollicitation se fait d'abord par un échange formel de documents à remplir par les dirigeants. Ceux-ci suggèrent les thèmes sur lesquels ils souhaiteraient voir une action collective être organisée. Les thèmes consensuels sont soumis et retenus en fonction du nombre de participants potentiellement intéressés. L'intérêt de l'action est ainsi garanti. »* (Geindre, 2005)

En sollicitant les adhérents sur des projets supposant un rapprochement entre les TPE, le SP se positionne comme un tiers potentiel.

## ➢ Ne pas être partie prenante

Afin de maintenir l'adhésion des TPE parties prenantes tout au long des projets, le SP doit s'assurer de leur implication forte pendant le déroulement des actions collectives. Ceci impose de laisser le pouvoir aux dirigeants des TPE de décider de l'orientation des projets en permanence (Geindre, 2005).

Le SP se doit donc de ne pas diriger la manœuvre et de n'agir que comme support logistique, c'est-à-dire en tant qu'animateur, puis de garant du respect des règles de bon fonctionnement du réseau.

*« L'implication permanente renforce la perception des membres d'avoir le contrôle de la situation dans laquelle ils se trouvent : le SP ne contraint pas les décisions, n'oriente pas les choix. McKnight, Cummings et Cherany (1998) montrent que "l'illusion de contrôle" (c'est-à-dire le degré de contrôle, et donc d'influence, qu'on croit avoir sur une situation donnée) favorise la décision de faire confiance. Le bon fonctionnement du SP peut être perturbé, si les désirs de contrôle des entreprises les conduisent à souhaiter des orientations différentes. Ce risque est réduit dès le départ par la sélection d'objectifs précis, choisis et validés collectivement. »* (Geindre, 2005)

**Dans les verbatims du président Dorsan du SDTPM, nous constatons une implication très personnelle dans la gestion du réseau :**

*« Lorsqu'un syndicat stagne, ça dépend de son chef de file, de ses capacités, de son mode d'action et de ses réussites dans ses revendications. Parce que tu peux être chef d'un syndicat, tu mènes un combat flou, tu vas, tu échoues. Il y a le tempérament de l'homme qui mène, mais derrière lui, il faut qu'il y ait une équipe et il faut qu'il sache manager son équipe. Et en fonction de la valeur de tes revendications, ça ne doit pas être flou. Quand tu as des revendications, elles doivent être logiques et acceptables. Pour les faire accepter, s'il y a récidivisme de ceux qui doivent l'appliquer, tu es obligé d'allumer le feu à ton équipe parce que j'ai été syndicaliste sans aucune formation, j'ai tout gagné par la force. »*

## ➢ Utiliser des objectifs détournés

La phase du processus suivant la définition d'intérêts communs consiste à provoquer des échanges d'information susceptibles de rendre possible l'évaluation des critères de confiance (bienveillance, intégrité et capacité) (Mayer et al., 1995).

*« Le SP agit en fonction d'un objectif "caché" en proposant un objectif officiel acceptable par les TPE (exemple : proposer une réflexion sur la qualité pour conduire finalement à des démarches de normalisation). Par le biais de ces actions perçues comme faiblement engageantes, les entreprises montrent leur compétence, leur bienveillance et leur intégrité en échangeant directement de l'information avec leurs pairs. Le syndicat réunit les dirigeants, les fait communiquer, échanger et créer les conditions favorables à l'établissement de relations de confiance. Il agit comme catalyseur. L'utilisation d'objectifs détournés permet donc de minimiser le risque de départ, de maintenir l'implication des membres et de leur apprendre à coopérer. »* (Geindre, 2005)

Le SP a recours à des objectifs détournés, perçus au départ comme peu engageants par les chefs d'entreprise, mais qui, à terme, rendent possible l'échange d'information et permettent aux participants de prouver qu'ils sont dignes de confiance (Geindre, 2005).

**Dans les verbatims du président Dorsan du SDTPM, nous constatons qu'il a instauré une chartre qu'il a rédigée personnellement qui permet de fédérer les adhérents du réseau.**

*« Il y avait plutôt une charte écrite. Je l'ai faite seul, j'ai d'abord dressé l'en-tête du syndicat, ensuite la devise "Dénoncer pour changer, agir pour réussir", ensuite j'ai mis un mot d'ordre "Solidarité-Rassemblement", ensuite j'ai mis que "le syndicat" n'accorde pas de licence à la démarche de protection à l'incorrection. »*

## ➢ Proposer des services

Lors de nos entretiens, nous constatons que la majorité des OP proposent des formations ou une offre de services à leurs adhérents. Cette fonction n'apparaissait pas dans notre grille de lecture.

Moi : « En termes de service aux membres, est-ce qu'il y a un catalogue de services ou c'est au cas par cas ? »
Présidente de l'UNEP : « *C'est d'après la demande, on leur fait des offres, contrat de travail, courriers, représentativité sur place dans leur entreprise pour par exemple servir d'interface avec les salariés pour faire les choses à l'amiable.* »

Président de la FFB : « *On a d'abord été association, on a voulu faire des choses pour les entreprises mais c'est vrai que s'adosser à une grosse machine comme la Fédération nationale, nous permet aujourd'hui d'offrir du service.* »

Présidente de la CPME : *« Il y a le réseau mandataire à la disposition des membres. »*

Représentant de *l'OP A* : *« Et d'ailleurs j'ai un projet de création de centre de formation. Et là, je suis dessus là, je suis dessus, ça fait partie des éléments que j'estime qui pourront permettre de draguer la clientèle parce qu'il faut leur offrir du service, enfin un intérêt quelconque à venir là-dedans quoi. »*

Président de l'Union régionale des TPE : *« Dans le syndicat, on doit être plus vigilant, d'ailleurs on a un avocat fiscaliste, un avocat dans le droit administratif. Si un adhérent a un problème, on peut se porter partie civile. On est des partenaires en assurance, un centre de ressources, etc. »*

Ce constat est renforcé par les propos de l'historien Létan (Annexe 9). Ce dernier souligne certaines caractéristiques de l'animation d'un SP et cite un exemple d'offre de services.

T. Létan : *« Non, ça, tout ce qui est de l'ordre de l'écrit est de l'ordre de l'optionnel demandé par le système. Oui, il faut simplement que le fédéré le ressente. Effectivement, et psychologiquement, tu vois donc que l'animation doit être cyclique, régulière, parce qu'il faut quand même fédérer les gens et surtout fédérer les gens au leader, mais entre eux, c'est très fort. Et ici, à quoi sert tout ça ? Ouais, tu vois. »*

T. Létan : *« Et par contre ce qui alors, comme un système traditionnel est que dans le cas des entreprises, il y a alliance sur les modes de fonctionnement. Il faut, puisque c'est quelque chose d'établi. Il faut assurer ce service-là qui va être l'un des premiers services demandés par les fédérés, c'est-à-dire comment, un des problèmes de services très concrets : la comptabilité, machin. Il faut assumer cela, tout l'aspect papier, dossier, il faut qu'il y ait un noyau dur parce que c'est un organe légitime, une institution et un organisme. Et au-delà de ça, il faut tout l'aspect psychologique, l'aspect agglutination, etc., par le plaisir. Ce n'est pas un truc pour se casser la tête, c'est mettre les gens bien. »*

## ➢ Être « Garant de la confiance »

Dans une organisation patronale, le dirigeant doit être un véritable leader.

Le leader est à la fois une personne populaire, active dans le groupe, et un chef élu ou imposé. Le leader est la personne la plus influente dans un groupe. Cette influence est liée soit à son statut, soit à sa popularité.

*« Le leadership est souvent considéré comme une fonction nécessaire et primordiale au bon fonctionnement et à l'efficacité des groupes. L'existence d'une équipe est en effet subordonnée à quelques principes inhérents à la vie sociale. Dans le même bateau (ship, équipe), un capitaine se doit d'être à la barre et permet à l'équipage d'atteindre son cap. Sans objectif, le groupe n'a pas de raison d'être. Sans pratiques communes, l'action se disperse. Sans chef, il n'y a pas de représentant du groupe ou de l'équipe, pas de direction. »* (Nicolas, Weiss, & Héas, 2006)

Les verbatims du représentant de *l'OP A* montrent une absence de leader.

Moi : « Sur cette partie qui est importante, sur le management du réseau, ta vision est qu'il y a un leadership qui a pu fonctionner. »

Vice-président de *l'OP A* : « *Il n'est plus là, mais aussi sa transmission.* »

*La présence du leader est un élément déterminant dans la survie d'une organisation patronale. Nous nous rendons compte que, pour les trois OP en phase de stagnation, le leader est omniprésent.*

Selon Bernard (2010), lorsqu'une entreprise vieillit, elle fonctionne de deux façons :

- avec les habitudes et la routine sans formalisation ;
- en décidant de formaliser les procédés.

L'organisation patronale a besoin du leadership et du management à différents stades de sa vie. Lorsque l'organisation patronale est au stade de la naissance, le leader est celui qui rassemble et joue un grand rôle. Le rôle du créateur d'une organisation patronale ne consiste pas à convaincre les TPE de se réunir et consacrer du temps à un projet flou. Le leader dans une

organisation patronale est une personne qui est capable de bâtir une équipe pour répondre au besoin du secteur ou de l'interprofession.

Lorsque l'organisation patronale se développe, la formalisation des procédés semble obligatoire, car cette dernière peut s'installer dans la routine et les habitudes pour avancer. Les savoirs tacites liés à la proximité des individus à l'expérience et à l'intuition peuvent rappeler le fonctionnement du dirigeant de la TPE.

Cependant, le leader ne doit pas avoir de certitude ; il doit se remettre en question et toujours chercher à dépasser la routine, voire ses présupposés. Un leader doit contrôler ses émotions et doit être en accord avec ce qu'il dit et ce qu'il fait (Nicolas et al., 2006).

**Dans les verbatims du président Dorsan du SDTPM, nous constatons qu'il a une habitude et une routine dans le processus de revendication des plates-formes. Nous notons aussi beaucoup d'émotion et une dérive sur le paiement des cotisations.**

*« Pour les finances, c'est une bande de salopards. Tes premiers adversaires sont les gens que tu défends. Lorsque tu vas chercher une revendication et que tu viens avec la réussite, l'autre jour, tu vas et tu perds. Résultat, en Martinique, les gens les plus pauvres sont les syndicalistes parce que les gens qui sont autour de toi refusent de payer une cotisation sous prétexte que cet argent est à toi ; or, cet argent que je réclamais a foiré l'évolution de mes propositions en matière de transport. »*

*« La règle d'apprentissage indique la propension du réseau à changer de comportement en fonction des résultats acquis et de l'expérience. Plus précisément, une règle d'apprentissage est une procédure locale qui décrit comment le poids des connexions varie avec le temps et par la même comment le rôle des nœuds doit évoluer. Cette procédure est soumise à la loi (Hebb, 1949) : lorsque deux neurones s'influencent d'une manière répétée, leurs connexions modifient leurs activités dans le sens d'un renforcement de leurs liens. La règle d'apprentissage est soit interne soit externe. Lorsque le réseau détient la capacité d'associer une forme d'entrée déjà apprise à une forme de sortie non apprise mais proche de la forme initiale, on parle alors d'apprentissage par rétro propagation. Cela signifie que l'ajustement des poids entre les neurones s'effectue en répercutant les écarts constatés en sortie du réseau sur les transformations effectuées en amont. »* (Assens, 2013)

## ➢ Les jeux de pouvoir

Les jeux de pouvoir au sein d'un syndicat professionnel se réfèrent aux stratégies et aux dynamiques de compétition qui se produisent lorsque les membres du syndicat, les dirigeants syndicaux et d'autres parties prenantes cherchent à influencer les décisions et les actions du syndicat. Ces jeux de pouvoir peuvent avoir un impact significatif sur la direction et les objectifs du syndicat. Voici quelques éléments clés que nous avons décelés au cours de nos recherches :

**Leadership et hiérarchie** : les jeux de pouvoir peuvent se manifester dans la course aux postes de leadership au sein du syndicat, tels que le président ou le secrétaire général. Les membres

peuvent rivaliser pour ces postes, utilisant des tactiques pour gagner des voix et du soutien.

**Influence sur les décisions** : les membres du syndicat peuvent chercher à influencer les décisions importantes prises par l'organisation, comme les négociations collectives, les grèves, les orientations politiques, etc. Les personnes ou les groupes ayant plus d'influence auront un pouvoir plus grand sur ces décisions.

**Contrôle des ressources** : les ressources financières et humaines du syndicat sont souvent un enjeu clé. Les individus ou les factions qui contrôlent ces ressources ont généralement plus de pouvoir pour promouvoir leurs intérêts ou leur vision.

**Alliances et coalitions** : les membres peuvent former des alliances ou des coalitions pour renforcer leur position et exercer une influence collective. Cela peut inclure des ententes avec d'autres syndicats, des groupes politiques ou des organisations externes.

**Communication et relations publiques** : la capacité à contrôler la communication interne et externe du syndicat peut être un moyen de gagner du pouvoir. Cela peut inclure la gestion de l'image publique du syndicat et la manière dont il communique avec ses membres.

**Stratégies de mobilisation** : les groupes ou les individus en compétition peuvent utiliser des stratégies de mobilisation pour gagner du soutien parmi les membres et augmenter leur influence. Cela peut inclure l'organisation de manifestations, de grèves ou d'autres actions.

**Gestion des conflits** : les jeux de pouvoir peuvent également se manifester par la résolution des conflits internes. Les dirigeants syndicaux peuvent être en concurrence pour résoudre les désaccords au sein du syndicat et obtenir le soutien des membres.

**Dans les verbatims du président Dorsan du SDTPCM, nous constatons qu'il a décidé de se retirer parce qu'il ne souhaitait pas collaborer avec une nouvelle équipe. En effet, pour lui, le réseau avait changé. Déception, orgueil ou lassitude du pouvoir, nous n'irons pas plus loin sur ce sujet.**

Moi : « Quand tu es parti le syndicat s'est arrêté. »
Le président Dorsan : *« Ah oui. »*
Moi : « Le syndicat s'est arrêté comment ? Quand tu as décidé de prendre ta retraite ? »
Le président Dorsan : *«* Non, *c'est-à-dire qu'il ne s'est pas complètement arrêté. Voilà ce qui s'est passé. En 99, monsieur X a fait sa rentrée en taxi collectif. Il a voulu croire faire mieux que moi, etc. Et ceux qui étaient contre moi, notamment les amis de trinité, ont influencé les autres. Et on m'a demandé d'être l'adjoint de monsieur X. Quand ils m'ont demandé ça, j'ai dit non. À partir du moment où je suis plus fonctionnel, je suis désolé. Là, j'ai pris ma valise. »*

Il est important de noter que les jeux de pouvoir ne sont pas nécessairement négatifs en soi, car ils peuvent conduire à des débats constructifs et à une représentation diversifiée des intérêts des

membres. Cependant, lorsque ces jeux de pouvoir deviennent excessifs, ils peuvent affaiblir la cohésion du syndicat et entraver son efficacité dans la défense des droits et des intérêts des travailleurs.

**L'étude de cas n° 8 : SDTPCM est une illustration des jeux de pouvoir. Les verbatims traduisent une situation dans laquelle la profession ne partage pas toujours la vision du président.**

Le président Dorsan : *« Les gens les plus pauvres sont les syndicalistes parce que les gens qui sont autour de toi refusent de payer une cotisation sous prétexte que cet argent est à toi ; or, cet argent que je réclamais a foiré l'évolution de mes propositions en matière de transport, parce que j'étais parti en France, à l'époque c'était Peugeot et le garage Peugeot m'avait promis des pièces que j'allais payer en six mois, car j'ai voulu faire une centrale d'achat. Quand je suis revenu avec le dossier à la Martinique, chaque type démonte ton affaire pièce par pièce et les gens qui te suivent te prennent pour un comique, parce que tu veux donner un rayonnement au métier, une force au pays, mais ceux qui doivent te la donner, désistent, parfois par jalousie, par manque de confiance. »*

**Toutefois, même s'il existe des jeux de pouvoir à l'intérieur des organisations professionnelles de TPE, force est de constater qu'ils sont très faibles.**

Nous analysons les réponses (section 4 du questionnaire, page 83) concernant les qualités de l'animateur.
En réponse à la question (Seriez-vous intéressé à participer à l'animation de l'OP en tant que membre actif ?), nous recueillons en majorité des réponses négatives.

**Tableau 14:** Réponses des adhérents aux OP au questionnaire sur la volonté de participation active à l'animation de l'OP

| OP | Cas n° 1 | Cas n° 2 | Cas n° 3 | Cas n° 4 | Cas n° 5 | Cas n° 6 | Cas n° 7 | Cas n° 8 | SCORE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Intérêt à l'animation | | | | | | | | | |
| OUI | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | =3 |
| NON | 3 | 0 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 0 | =23 |

Nous en déduisons que ce n'est donc pas le poste d'animateur qui est convoité et de surcroit il faut minimiser les jeux de pouvoir en interne.

En revanche, les jeux de pouvoir sont plus importants à l'extérieur du réseau. En effet, la synthèse de notre questionnaire et des entretiens indique que les jeux de pouvoir se déroulent beaucoup plus à l'extérieur de l'organisation professionnelle qu'à l'intérieur.
Promotion d'activité, pression sur les pouvoirs publics et lobbying sont des éléments du jeu de pouvoir qui se déroulent à l'extérieur de l'organisation professionnelle.

**Tableau 15 :** Synthèse des réponses aux questionnaires des adhérents des OP

| OP | Cas n° 1 | Cas n° 2 | Cas n° 3 | Cas n° 4 | Cas n° 5 | Cas n° 6 | Cas n° 7 | Cas n° 8 | SCORE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Avantages de l'OP | | | | | | | | | |
| *Networking* | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | =0 |
| Partage d'informations | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | =4 |
| Promotion des activités | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | =4 |
| Cohésion entre membres | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | =0 |
| Rôle du responsable OP | | | | | | | | | |
| Négociation du salaire | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | =4 |
| Intérêts des salariés | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | =0 |
| Formation et ressources pour les adhérents | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | =4 |
| Sensibilisation aux enjeux du secteur | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | =5 |
| Pression sur les pouvoirs publics | 2 | 0 | 3 | 2 | 4 | 2 | 0 | 0 | =13 |
| Qualités de l'animateur | | | | | | | | | |
| Leadership | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | =4 |
| Communication | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | =1 |
| Résolution de conflits | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | =2 |
| Lobbying | 2 | 0 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 0 | =12 |
| Créativité | | 0 | | | | 0 | 0 | 0 | =0 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Engagement envers les membres | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | =1 |
| Expertise dans le domaine professionnel | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | =1 |
| Capacité d'organisation | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | =1 |
| Empathie | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | =0 |

- Le président Dorsan : *« Quand tu as des revendications, elles doivent être logiques et acceptables. Pour les faire accepter, s'il y a récidivisme de ceux qui doivent l'appliquer, tu es obligé d'allumer le feu à ton équipe parce que j'ai été syndicaliste sans aucune formation, j'ai tout gagné par la force. »*

- *L'OP A Martinique a pour objet :*

  *- d'assurer la représentation et la défense des intérêts généraux et particuliers de ses membres ;*

  *- de soutenir leurs revendications auprès des pouvoirs publics et auprès de tout organisme public ou privé ;*

*- et généralement, de mener toutes les actions susceptibles de sauvegarder et de défendre les intérêts professionnels économiques, sociaux, fiscaux, juridiques et moraux des artisans et des chefs d'entreprise du secteur de l'artisanat des travaux publics, des paysagistes et des activités annexes.*

- Le président Négouai : *« Le lobbying est important puisqu'on est là pour défendre et être les gardiens des TPE, car aujourd'hui ils n'ont pas de voix et sont couverts par les grands groupes, et ne pas perdre de vue qu'il faut des obligations de résultats pour ses membres, pour les TPE. Mettre l'environnement qu'il faut pour que ce soit favorable aux membres. »*

- La présidente Rose : *« Par exemple, on va m'appeler, il y a une interview sur tel sujet, le réseau WhatsApp c'est ce qui va fonctionner pour avoir l'avis de tout le monde tout de suite. Souvent les médias vous appellent là, pour l'avant-veille. J'ai à cœur de ne pas donner l'avis de Céline Rose, mais l'avis de la CPME, donc je prends toujours l'attache des membres du conseil d'administration et, pour être plus rapide, des membres du bureau pour donner un avis qui soit partagé. Je ne vais pas avoir le temps d'organiser une réunion en bonne et due forme, donc je vais utiliser les outils WhatsApp, SMS ou appeler, c'est ce qui va le plus vite. »*

Il est à noter que le cas n° 5 nous montre que l'OP A est en déclin, mais la seule caractéristique qui la maintient est garde-frontière, qui correspond à un jeu de pouvoir externe.

*L'OP A* Martinique est signataire de la dernière convention collective du bâtiment.
*« À titre informatif, la convention collective a été négociée, puis signée par plusieurs organisations patronales et plusieurs organisations de salariés. »*

# CONCLUSION

La très petite entreprise est présente dans toutes les sphères de l'économie. Au sein des TPE, toutes les fonctions sont intégrées et fortement reliées.

Dans de nombreuses TPE, le dirigeant-propriétaire est omniprésent dans tous les domaines d'activité.

Le dirigeant classique cherche à conserver les spécificités de gestion de sa TPE. Il refuse la formalisation et la répartition des pouvoirs. À l'opposé, le dirigeant managérial accepte de remettre en cause les spécificités de gestion de la TPE à condition qu'il y trouve un intérêt.

Au-delà des écarts considérables de ressources, de moyens et de compétences, la différence fondamentale entre la TPE et la grande entreprise réside dans un management humain de proximité. Dans ce type de management, la manière d'animer les équipes et les objectifs à atteindre sont différents. Ce management de proximité repose principalement sur les sens du dirigeant (la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat et le goût).

Cette proximité, définie comme une proximité relationnelle, a été au cœur de notre réflexion. En effet, le constat a été fait qu'une TPE manque de compétences et de ressources par rapport à des grandes entreprises.

De ce fait, pour compenser le déficit de compétences et de ressources, la TPE s'appuie sur le capital social du dirigeant, qui est une ressource clé.

Le problème de gestion et du développement des TPE est donc lié au développement du capital relationnel du dirigeant.

La gestion d'une TPE étant une gestion de proximité relationnelle avec les parties prenantes, nous avons voulu savoir de quelle manière développer et améliorer le capital social du dirigeant et notamment dans le cadre d'un regroupement.

Comment faire pour développer le capital social des TPE, leur permettre d'unir leurs compétences et leurs ressources, donc d'accéder à des effets de taille, à des économies d'échelle ?

Concomitamment, comment faire pour développer des effets de maillage ? C'est-à-dire la mise en relation de complémentarité, le partage d'expérience, le partage de savoir-faire, la mutualisation, l'enrichissement du carnet d'adresses, l'entraide, la solidarité entre TPE.

Les réponses à ces questions conduisent à une analyse des méthodes de développement et d'amélioration du capital social du dirigeant à travers des réseaux de TPE.

En effet, les réseaux permettent le rapprochement et le partage. Aussi, pour faire évoluer le capital social, le dirigeant doit travailler en réseau.

La TPE doit donc faire partie de réseaux de collaboration, afin de compenser le manque de compétences et de ressources dû à sa taille réduite.
La formation des réseaux d'entreprises est guidée par la volonté de gérer en commun des activités similaires ou de partager des ressources afin d'atteindre une taille critique suffisante.

Il s'agit d'une manœuvre s'inscrivant dans une perspective de recherche de pouvoir de marché et de complémentarité.

Les réseaux d'entreprises permettent l'accès aux marchés, l'expertise, les ressources technologiques, la flexibilité, les relations hiérarchiques, l'ouverture et la simplification des frontières organisationnelles, le partage des coûts et des risques, et l'association des compétences.

Aussi, nous avons souhaité comprendre **comment animer, développer des réseaux de TPE, dans l'intérêt des TPE.**

Nous avons synthétisé les caractéristiques d'un réseau de TPE dans un tableau, en décrivant ses particularités.

**Tableau 16 :** Caractéristiques d'un réseau de très petites entreprises

| Caractéristiques réseau de TPE | Description |
|---|---|
| Autonomie | Rassemblement d'individus |
| Taille importante | Fédérer le plus grand nombre |
| Idéaux et volontariat | Notion d'intérêts communs |
| Défense du secteur | Écarter les menaces |
| Type de relation entre entités | Non hiérarchique |
| Frontières entre entités | Floues |
| Liens entre entités | Confidentiels |
| Influence de l'environnement | Acteur tiers offensif |

La littérature caractérise le réseau d'entreprises par deux éléments de base : son but (la coopération) et son mode de coordination (la confiance).

Dans le management de réseaux d'entreprises, Assens (2013) précise que la confiance est un prérequis, dont la construction ne relève pas d'une clause juridique ou d'une procédure abstraite.

La confiance permet de rester à la fois autonome et libre, et également d'être dans l'interdépendance.

Dans un réseau, les acteurs sont libres et interdépendants, et grâce à la confiance ils passent d'un état à un autre, c'est-à-dire que, par moments, ils sont autonomes et, par moments, ils sont dans la solidarité.
Si la confiance est bien préservée, bien entretenue, alors en principe le réseau donne des bons résultats, il permet aux TPE qui en font partie de développer des avantages compétitifs collectifs.

**D'après notre analyse de la revue de littérature, en particulier l'apport de l'auteur Orléan (1994), un réseau de TPE doit intégrer une troisième composante, tout aussi fondamentale, la structure du réseau, et notamment prendre en compte le rôle d'une tierce partie.**

**La tierce partie, nommée tiers de confiance, va distinguer, singulariser le réseau de TPE et lui permettre d'évoluer.**

Les tiers de confiance sont des intermédiaires, animateurs, pilotes de réseaux, qui ont quelques caractéristiques théoriques : « Initiateur », « Facilitateur », « Négociateur », « Expert » et « Garant de la confiance » (Geindre, 2005).

**Dans nos travaux, nous avons cherché à vérifier la possibilité de manager un réseau d'entreprises à partir d'un tiers de confiance**.

## Nous avons, à travers huit études de cas, étudié l'action de syndicats professionnels ou d'organisations patronales martiniquaises, afin de vérifier si celle-ci peut être assimilée au rôle du tiers de confiance et de déterminer l'incidence sur l'attractivité du réseau et la performance des TPE qui adhèrent au réseau.

Les organisations professionnelles (OP**)** regroupent des entreprises d'un même secteur socioprofessionnel, d'une même activité, sous-activité, ou d'une même branche.

Elles sont appelées professionnelles ou interprofessionnelles, territoriales ou nationales. Elles représentent les entreprises, qui y adhèrent librement, et défendent donc leurs intérêts auprès des pouvoirs publics.

**Au sein des OP, bien que les spécificités ne soient pas toujours nettes, compte tenu de leurs prérogatives, nous avons voulu faire la différence entre :**

- les organisations patronales (OP) ;
- les syndicats professionnels (SP).

Une organisation patronale est un groupement de chefs d'entreprise d'un même secteur ou d'une interprofession ayant pour but de défendre les intérêts de ses membres adhérents. Les

organisations patronales font partie des partenaires sociaux comme les organisations syndicales des salariés. Il en découle que les organisations patronales participent à toutes les négociations ou sujets touchant au droit du travail.

Les organisations patronales sont nombreuses. Cependant, certaines fédérations, notamment l'Union professionnelle de proximité (U2P), sont constituées de syndicats professionnels réunissant des TPE dans différents secteurs.

Un syndicat professionnel est au service de ses adhérents. Le SP est orienté en fonction des problématiques et des réflexions de la profession.

Le SP reste cependant autonome dans ses actions et son fonctionnement. Le SP est avant tout un outil de défense et de promotion d'un secteur. L'une de ses missions est aussi de développer la compétitivité de ses membres. L'exercice peut sembler difficile, car les entreprises adhérentes sont le plus souvent des concurrentes.

Nous avons trouvé, à travers nos recherches, des traits spécifiques du tiers de confiance à chaque étape du cycle de vie du réseau de TPE. Nous avons identifié trois particularités.

**Premièrement,** dans la phase de naissance, le tiers de confiance doit initier une rencontre entre les TPE. Le tiers de confiance doit être uniquement un animateur et ne doit pas être partie prenante.

Dans tous les cas que nous avons étudiés, ce rôle était bien rempli par les OP. Toutefois, concernant le cas n° 5 (*l'OP A*), le rôle d'initiateur a disparu au fil du temps.

**Deuxièmement,** aux différents stades de croissance, de stagnation ou de renouvellement, l'OP a un rôle de :

- Facilitateur (elle actualise les objectifs) : l'OP établit des liens de confiance et met en commun des intérêts.
- Spécialiste : l'OP maîtrise des savoirs, notamment dans les secteurs professionnels de l'artisanat, et met en relation les bonnes personnes au bon moment.
- Garde-frontières : l'OP effectue une veille permanente de l'environnement.
- Garant de la confiance : l'OP est un catalyseur de la confiance, et le dirigeant doit éviter de manager par habitude ou par routine. La formalisation devient ainsi indispensable pour formaliser le procédé.

L'analyse particulière des cas n° 1, n° 3 et n° 4 nous a permis de vérifier que réunir les cinq caractéristiques du tiers de confiance permettait à une OP de traverser les années (en moyenne 61 ans), tout en maintenant une stabilité du nombre d'adhérents.

**Troisièmement,** sur la phase de déclin, nos travaux nous ont montré, via le cas n° 5 (*l'OP A*), que c'est principalement en l'absence du leader que l'OP n'arrive plus à rassembler et à être « **Garant de la confiance »**.

Ainsi, le rôle du tiers de confiance dans la stratégie de réseaux de TPE est étroitement lié au profil du dirigeant, en l'occurrence celui du président de l'organisation professionnelle.

Il nous semble évident que le profil du dirigeant est l'un des facteurs les plus importants dans l'évolution d'un tiers de confiance. Ceci confirme le rôle central que cet acteur joue dans une TPE et singulièrement dans une entreprise artisanale (Baum & Locke, 2004 ; Miller & Toulouse, 1986).

Les travaux consacrés à l'étude de cas n° 8 SDTPM (Syndicat des taxis de place des communes de la Martinique) mettent en relief les conséquences d'une implication d'un leader dans la stratégie de management d'un réseau de TPE en personnalisant les objectifs de la tierce partie.

En effet, le tiers de confiance doit être un leader qui ne doit pas s'impliquer émotionnellement dans le management du réseau.

Il apparaît que, dans un réseau de TPE, la présence du dirigeant doit être permanente. Aussi, dans ce prolongement, il semble qu'au sein d'un tiers de confiance composé de TPE, il ne doit pas y avoir de trous de structure (Burt, 1992).

Le leader doit avoir un soutien total des membres du réseau pour mettre en place une stratégie collective.

Enfin, le choix de regrouper des caractéristiques d'un individu homme-orchestre et d'une tierce partie avec des rôles et des missions semble pertinent. En effet, il confirme que le capital social du dirigeant contribue au développement d'une stratégie de réseau de TPE en Martinique et peut-être ailleurs.

**Nos travaux ont montré que pour développer et stabiliser un réseau d'entreprises, un tiers de confiance doit avoir cinq rôles et doit avoir un leader omniprésent à tous les stades de développement du réseau.**

Le tiers de confiance joue un rôle crucial dans la stratégie de réseau des petites et moyennes entreprises (TPE). Il peut être défini comme une personne indépendante et fiable qui facilite la confiance, la sécurité et la collaboration entre les différentes parties prenantes au sein du réseau de TPE.

Toutefois, nous notons à travers nos recherches, qu'au sein des organisations professionnelles, il existe des jeux de pouvoir.

Lorsque ces jeux de pouvoir existent à l'intérieur du réseau, le réseau décline (cas n° 8).

Cependant, nous constatons, en Martinique, une omniprésence de jeux de pouvoir à l'extérieur de l'organisation professionnelle.

Étant donné la définition d'un réseau, il existe une grande dissémination des participants et nous ne voyons pas toujours l'unité. Nous ne voyons pas toujours la personnalité morale, la responsabilité du réseau de TPE.

Dans les faits, il est important que quelqu'un endosse cette responsabilité, en l'occurrence, celui qui a été élu, donc le président qui joue un rôle politique.

Le président va être le représentant pour l'intérêt du réseau, pas pour l'intérêt d'une entreprise en particulier, mais pour l'intérêt de toutes les TPE.

Le président de l'organisation professionnelle est véritablement le tiers de confiance du réseau des très petites entreprises.

Les réponses des adhérents à l'enquête proposée (page 83) indiquent clairement que les jeux de pouvoir se déroulent beaucoup plus à l'extérieur de l'organisation professionnelle qu'à l'intérieur (page 152).

**Il en ressort que la promotion d'activité et le lobbying sont des éléments des jeux de pouvoir qui se déroulent à l'extérieur de l'organisation professionnelle. Nous les définissons de manière suivante :**

### 1) La promotion d'activité

La promotion d'un secteur d'activité pour une organisation professionnelle consiste à mettre en œuvre des stratégies et des actions visant à accroître la visibilité, l'attractivité et l'influence de ce secteur de l'économie en général. Cette promotion vise généralement à favoriser la croissance, le développement et la prospérité des très petites entreprises et des professionnels qui opèrent dans ce secteur spécifique.

### 2) Le lobbying

Le lobbying exercé par le président d'une organisation professionnelle fait référence aux efforts déployés par le chef de cette organisation pour influencer les politiques, les réglementations et les décisions gouvernementales en faveur des intérêts et des objectifs de son groupe professionnel ou industriel.
Le président d'une telle organisation agirait en tant que porte-parole principal et leader de l'effort de lobbying de l'organisation. Nous avons relevé quelques actions qui fonctionnent généralement :

- **Représentation des membres** : le président d'une organisation professionnelle est chargé de représenter les intérêts et les préoccupations de ses membres auprès des pouvoirs publics. Cela peut inclure la défense de politiques qui favorisent le secteur, la lutte contre les réglementations nuisibles et la promotion de mesures législatives bénéfiques.

- **Plaidoyer politique** : le président peut rencontrer des législateurs, des responsables gouvernementaux et d'autres décideurs politiques pour discuter des enjeux importants

pour l'organisation professionnelle. Ces discussions visent à persuader les décideurs de soutenir les positions de l'organisation.

- **Communication stratégique** : le président peut jouer un rôle clé dans la communication de l'organisation, notamment en fournissant des commentaires aux médias, en participant à des interviews et en prononçant des discours pour sensibiliser le public et influencer l'opinion publique.

- **Mobilisation des membres** : le président peut mobiliser les membres de l'organisation pour qu'ils participent à des campagnes de lobbying, contactent leurs représentants élus et fassent entendre leur voix sur les questions pertinentes.

- **Participation à des groupes consultatifs** : le président peut être invité à siéger dans des groupes consultatifs ou des commissions gouvernementales qui traitent de questions liées à l'industrie ou au secteur. Cela lui donne une influence directe sur les décisions prises par ces organismes.

- **Gestion de crise** : en cas de crise ou de situation d'urgence affectant le secteur, le président peut jouer un rôle central dans la gestion de la réponse de l'organisation professionnelle et dans l'interaction avec les autorités.

La littérature nous a montré que les TPE sont isolées et ne peuvent pas avoir cette capacité d'influence, alors que si elles se regroupent dans un réseau influent et rayonnant, voire dans une organisation professionnelle ou syndicat, elles seront beaucoup plus entendues, notamment par les autorités publiques.

La grille de lecture théorique que nous avons proposée (figure n° 6) suggère que, plus un président de syndicat professionnel a des caractéristiques d'homme-orchestre, comme ce qui est présenté dans la littérature, plus le réseau de TPE, en l'occurrence l'organisation professionnelle, sera bien géré.

En somme, le président, « tiers de confiance », est un ambassadeur au sein d'une organisation professionnelle de très petites entreprises en Martinique et joue un rôle crucial dans la visibilité et le développement de ce réseau.

**Pour conclure, nous dirons qu'il existe peut-être une possibilité de réaliser, de dupliquer notre recherche de terrain dans d'autres contextes en Guadeloupe, aux États-Unis, au Canada, en Chine par exemple et partout où il existe des organisations professionnelles et où l'on peut observer le rôle du président pour animer des réseaux de TPE dans des secteurs divers et variés.**

# Contribution théorique

La gestion d'un réseau de TPE (très petites entreprises) peut être complexe en raison de leur taille réduite et de leurs ressources limitées, mais un tiers de confiance peut jouer un rôle essentiel pour les aider à prospérer.

Le management d'un réseau de TPE par un tiers de confiance repose sur l'idée que les TPE individuelles peuvent bénéficier de la coopération et de la coordination au sein d'un réseau plus vaste.

Les tiers de confiance sont des intermédiaires, animateurs, pilotes de réseaux, qui ont quelques caractéristiques théoriques : « Initiateur », « Facilitateur », « Négociateur », « Expert » et « Garant de la confiance » (Geindre, 2005), afin d'optimiser les performances globales du réseau.

Le tiers de confiance dans la stratégie de réseau des TPE joue un rôle central en garantissant la confiance, la sécurité et la cohérence des opérations au sein du réseau. Ses fonctions et ses qualités contribuent à faciliter la collaboration et la croissance des TPE en minimisant les risques et les litiges.

Le management d'un réseau de très petites entreprises par un tiers de confiance peut être un moyen efficace pour ces entreprises de surmonter leurs défis individuels et de prospérer ensemble. Le rôle central du tiers de confiance dans la coordination, la gestion des ressources et la création d'opportunités peut renforcer la position des TPE sur le marché. Cependant, il est essentiel de gérer les défis potentiels tels que les conflits et la confidentialité pour garantir le succès à long terme du réseau.

Voici quelques points clés à considérer :

## I- Rôle du tiers de confiance

**Les fonctions et les qualités essentielles d'un tiers de confiance dans une telle stratégie seraient :**

**I-1. Représentation de l'organisation** : le tiers de confiance représente l'organisation professionnelle de TPE dans différentes situations, notamment lors d'événements, de réunions, de rencontres avec d'autres entreprises, et auprès des médias.

**I-2. Promotion de l'organisation** : le tiers de confiance promeut activement l'organisation en mettant en avant ses avantages, ses missions et ses objectifs. Cela peut impliquer la diffusion

d'informations sur les activités de l'organisation, la création de contenu ou la participation à des campagnes de sensibilisation.

**I-3. Établissement de relations :** le tiers de confiance travaille à établir et à entretenir des relations positives avec d'autres membres de l'organisation, des partenaires commerciaux, des autorités locales, des organisations gouvernementales et d'autres parties prenantes pertinentes.

**I-4. Communication** : le tiers de confiance communique régulièrement avec les membres de l'organisation pour partager des informations importantes, recueillir des commentaires et maintenir un flux de communication ouvert.

**I-5. Développement de réseaux :** le tiers de confiance peut être chargé de développer des réseaux professionnels pour l'organisation, en cherchant de nouvelles opportunités de partenariat, de financement ou de collaboration.

**I-6. Soutien aux membres :** le tiers de confiance peut également jouer un rôle de soutien pour les membres de l'organisation, en répondant à leurs questions, en les aidant à résoudre des problèmes. Le tiers de confiance peut aider les TPE à gérer efficacement leurs ressources limitées. Il peut proposer des services de partage de ressources, tels que des achats groupés, des services comptables partagés, ou même des formations et des conseils en gestion.

## II) Qualités du tiers de confiance

**II-1. Neutralité :** un tiers de confiance doit être impartial et neutre, ne favorisant aucune des parties au sein du réseau. Cela garantit que les décisions et les actions entreprises sont équitables pour tous.

**II-2. Sécurité :** la sécurité des données et des transactions est essentielle. Le tiers de confiance doit mettre en place des mesures de sécurité robustes pour protéger les informations sensibles.

**II-3. Intégrité :** il doit être fiable et digne de confiance, avec une réputation impeccable en matière de gestion des transactions et de résolution des litiges.

**II-4. Compétence technique** : un tiers de confiance doit avoir une expertise technique pour gérer efficacement les processus de sécurité, de stockage de données et de gestion des transactions électroniques.

**II-5. Transparence :** la transparence dans les opérations et les pratiques est essentielle pour établir la confiance au sein du réseau. Le tiers de confiance doit être ouvert quant à ses politiques et ses procédures.

**II-6. Conformité aux réglementations** : il doit respecter les lois et les réglementations en vigueur concernant la protection des données, la confidentialité et d'autres aspects liés à la sécurité et à la gestion des transactions.

**II-7. Exemplarité :** le tiers de confiance, en tant que représentant de l'organisation, est tenu de respecter des normes éthiques élevées et de servir de modèle pour les autres membres.

## III) Avantages pour les TPE

**III-1. Réduction des coûts :** la mise en commun de ressources et de services peut réduire les coûts opérationnels pour les TPE. Par exemple, elles peuvent négocier des tarifs de gros pour les fournitures ou partager les coûts de marketing.

**III-2. Accès aux marchés et opportunités :** en consolidant plusieurs TPE en un réseau, le tiers de confiance peut ouvrir de nouvelles opportunités de marché. Il peut aider les TPE à accéder à de plus grands clients, à des marchés internationaux ou à des projets de grande envergure.

**III-3. Apprentissage mutuel** : les TPE peuvent bénéficier de l'expérience et de l'expertise des autres membres du réseau. Le partage de bonnes pratiques et la formation continue peuvent améliorer la compétitivité de chaque entreprise.

**III-4. Sécurité et stabilité :** appartenir à un réseau dirigé par un tiers de confiance peut offrir une certaine sécurité et stabilité aux TPE. En cas de difficultés financières ou opérationnelles, elles peuvent bénéficier du soutien du réseau.

## IV) Défis potentiels

**IV-1. Gestion des conflits :** les divergences d'opinions et les conflits peuvent survenir au sein du réseau. Le tiers de confiance doit être capable de résoudre efficacement ces problèmes pour maintenir la cohésion du réseau.

**IV-2. Protection de la confidentialité :** le partage d'informations sensibles au sein du réseau peut poser des problèmes de confidentialité. Le tiers de confiance doit mettre en place des mesures de protection appropriées.

**IV-3. Équité :** assurer l'équité entre les membres du réseau peut être un défi, surtout si certaines TPE bénéficient davantage des avantages que d'autres. Le tiers de confiance doit être impartial.

## Notre contribution théorique :

Cette recherche nous permet de corroborer et de dépasser les travaux existants portant sur le rôle de l'acteur tiers et de l'homme-orchestre (Abittan & Assens, 2011 ; Awazu, 2004 ; Geindre, 2005 ; Orléan, 1994).

Nous observons, à travers les études de cas, qu'un élément échappe à la grille de lecture théorique.
En effet, nous constatons qu'il existe, en Martinique, des jeux de pouvoir à l'extérieur de l'organisation professionnelle.

La fonction de représentation n'est pas abordée dans la littérature.
Les représentations politiques par rapport aux parties prenantes du syndicat ne sont pas abordées dans la théorie alors qu'elles sont pourtant très importantes pour les syndicats de TPE.

Les questionnaires remis par les adhérents des OP indiquent dans le tableau n° 16 que la représentation au travers du lobbying et de la promotion est une caractéristique très importante que doit posséder le tiers de confiance dans un réseau de TPE.

La personnalité morale, c'est-à-dire la responsabilité du réseau de TPE, est souvent floue.
En réalité, celui qui endosse cette responsabilité, c'est celui qui a été élu par ses pairs, donc le président de l'OP qui joue un rôle politique.
Le président est véritablement le tiers de confiance du réseau des très petites entreprises.

Le président joue un rôle très important, notamment lorsque le réseau de TPE doit assurer à l'extérieur la promotion d'activité et pratiquer le lobbying. Ce rôle est en fait celui d'**un ambassadeur.**

**Il manque donc une caractéristique propre aux secteurs étudiés en Martinique. Notre catalogue théorique pourrait donc s'élargir avec une sixième caractéristique d'ambassadeur qui améliorerait le management du réseau de TPE.**

Voici quelques-unes des responsabilités d'un ambassadeur que nous avons relevées en Martinique et que nous pensons pouvoir généraliser :

- **Représentation de l'organisation** : l'ambassadeur représente l'organisation professionnelle de TPE dans différentes situations, notamment lors d'événements, de réunions, de rencontres avec d'autres entreprises, et auprès des médias.

- **Promotion de l'organisation** : l'ambassadeur promeut activement l'organisation en mettant en avant ses avantages, ses missions et ses objectifs. Cela peut impliquer la diffusion d'informations sur les activités de l'organisation, la création de contenu ou la participation à des campagnes de sensibilisation.

- **Établissement de relations** : l'ambassadeur travaille à établir et à entretenir des relations positives avec d'autres membres de l'organisation, des partenaires commerciaux, des autorités locales, des organisations gouvernementales et d'autres parties prenantes pertinentes.

- **Développement du réseau** : l'ambassadeur peut être chargé de développer les réseaux professionnels pour l'organisation, en cherchant de nouvelles opportunités de partenariat, de financement ou de collaboration.

En somme, l'ambassadeur, c'est-à-dire le président au sein d'une organisation professionnelle de très petites entreprises, joue un rôle crucial dans la visibilité, le développement et la promotion de l'organisation, tout en contribuant à la réalisation de ses objectifs et à l'engagement de ses membres.

Le tableau n° 16 nous montre les attentes des adhérents sur l'exercice du jeu de pouvoir du président de l'OP à l'extérieur du réseau et notamment sur les pouvoirs publics.

Nous proposons quelques-unes des pressions courantes qu'une organisation professionnelle pourrait exercer sur les pouvoirs publics, montrant ainsi le périmètre de la sixième caractéristique du tiers de confiance (**ambassadeur)** que nous avons définie.

- **Participation aux consultations publiques** : les gouvernements organisent souvent des consultations publiques sur des questions spécifiques, telles que des projets de lois ou de nouvelles réglementations. Les organisations professionnelles peuvent participer à ces consultations en soumettant des commentaires, des recommandations et des données pour influencer les décisions.

- **Représentation dans des comités consultatifs** : les gouvernements mettent parfois en place des comités consultatifs composés de représentants de l'industrie ou du secteur concerné. Les organisations professionnelles peuvent être invitées à y siéger et à influencer directement les décisions prises par ces comités.

- **Actions en justice** : si une organisation professionnelle estime qu'une décision gouvernementale ou une réglementation porte atteinte aux intérêts de ses membres, elle peut intenter des actions en justice pour contester ces décisions.

- **Mobilisation électorale :** les organisations professionnelles peuvent mobiliser leurs membres et leurs ressources pour soutenir des candidats politiques qui partagent leurs points de vue ou leurs objectifs.

- **Relations publiques et campagnes de communication :** les organisations professionnelles peuvent utiliser des campagnes de relations publiques pour façonner l'opinion publique et influencer les perceptions concernant leur secteur.

- **Travail de coalition :** les organisations professionnelles peuvent collaborer avec d'autres groupes d'intérêt, entreprises et organisations similaires pour renforcer leur influence collective sur les pouvoirs publics.

Il est important de noter que l'exercice de pression sur les pouvoirs publics doit se faire dans le respect des lois et des règlements en vigueur. De plus, la transparence et l'éthique sont essentielles pour maintenir la légitimité et la crédibilité d'une organisation professionnelle lorsqu'elle travaille avec les pouvoirs publics.

Un tiers de confiance dans un réseau de très petites entreprises (TPE) est une personne ou une entité qui joue un rôle essentiel en établissant et en maintenant la confiance entre les membres du réseau.

Voici les caractéristiques clés d'un tiers de confiance que nous pouvons proposer :

1. **Neutralité** : un tiers de confiance doit être impartial et ne pas montrer de préférence envers un membre du réseau par rapport à un autre. Cette neutralité renforce la confiance des membres dans ses actions.

2. **Intégrité** : il doit agir de manière éthique, honnête et transparente, en évitant tout conflit d'intérêts qui pourrait compromettre sa neutralité.

3. **Compétence** : il doit posséder les compétences et les connaissances nécessaires pour comprendre les besoins et les défis des TPE, ainsi que pour faciliter la résolution de problèmes au sein du réseau.

4. **Communication efficace** : un tiers de confiance doit être capable de communiquer clairement et de manière objective avec les membres du réseau, en expliquant ses actions et ses décisions de manière transparente.

5. **Confidentialité :** il doit traiter toutes les informations sensibles ou confidentielles avec la plus grande discrétion possible et s'assurer que la vie privée des membres est respectée.

6. **Écoute active :** il doit être un auditeur attentif, capable de recueillir les préoccupations et les besoins des membres du réseau, en veillant à ce qu'ils se sentent entendus et respectés.

7. **Gestion des conflits** : un tiers de confiance doit être en mesure de résoudre, de manière impartiale et équitable, les différends et les conflits qui peuvent surgir entre les membres du réseau.

8. **Médiation :** il peut également être appelé à jouer un rôle de médiateur dans des situations de conflit, en aidant les parties à trouver des solutions mutuellement acceptables.

9. **Transparence :** il doit rendre compte de ses actions et de ses décisions de manière transparente aux membres du réseau, en expliquant les raisons derrière celles-ci.

10. **Engagement à long terme :** la confiance se construit avec le temps, il est donc important que le tiers de confiance s'engage à rester impliqué sur le long terme pour maintenir la confiance au sein du réseau.

11. **Adaptabilité :** les besoins et les défis des TPE peuvent évoluer, et un tiers de confiance doit être capable de s'adapter à ces changements pour continuer à remplir son rôle efficacement.

12. **Représentation des membres** : le tiers de confiance peut être chargé de représenter les intérêts et les préoccupations de ses membres auprès des pouvoirs publics. Cela peut inclure la défense de politiques qui favorisent le secteur, la lutte contre les réglementations nuisibles et la promotion de mesures législatives bénéfiques.

13. **Plaidoyer politique** : il peut rencontrer des législateurs, des responsables gouvernementaux et d'autres décideurs politiques pour discuter des enjeux importants pour l'organisation professionnelle. Ces discussions visent à persuader les décideurs de soutenir les positions de l'organisation.

14. **Communication stratégique** : le tiers de confiance peut jouer un rôle clé dans la communication de l'organisation, notamment en fournissant des commentaires aux médias, en participant à des interviews et en prononçant des discours pour sensibiliser le public et influencer l'opinion publique.

15. **Gestion de crise** : en cas de crise ou de situation d'urgence affectant le secteur, le tiers de confiance peut jouer un rôle central dans la gestion de la réponse de l'organisation professionnelle et dans l'interaction avec les autorités.

En résumé, un tiers de confiance dans un réseau de très petites entreprises est une personne ou une entité neutre, compétente, intègre et communicative, qui travaille à maintenir la confiance entre les membres en agissant de manière impartiale et transparente pour résoudre les problèmes et les conflits qui peuvent survenir à l'intérieur ou à l'extérieur du réseau.

Nous proposons un tableau n° 17 qui tend à renseigner sur les qualités qu'un tiers de confiance pourrait détenir pour réussir dans une stratégie de réseau de TPE conformément à la théorie.

**Tableau 17 :** Fonctions et qualités du tiers de confiance dans la stratégie de réseau de TPE

| Rôles | Fonctions | Qualités |
|---|---|---|
| Initiateur | Rassembler, animer | Animation, neutralité, capacité à fédérer, communication efficace |
| Facilitateur | Mettre en commun des intérêts, actualiser des objectifs | Écoute active, négociation, gestion des conflits, médiation |
| Spécialiste | Mettre en relation des personnes au bon moment, offrir des services | Maîtrise des savoirs techniques, compétence, adaptabilité |
| Garant de la confiance | Connexion d'individus, catalyseur de confiance | Intégration, formation, intégrité, écoute active, confidentialité, transparence, engagement à long terme |
| Garde-frontières | Veille permanente de l'environnement | Capacité d'analyse des informations |
| **Ambassadeur** | Représentation, promotion du secteur, lobbying | Gestion de crise, plaidoyer politique, établissement de relations, communication stratégique, représentation des membres |

Nous pouvons rappeler que lorsqu'un réseau de TPE est en création, il est nécessaire que le tiers de confiance ait certaines caractéristiques comme « Initiateur » et « Garant de la confiance », afin de se développer.

Dans la continuité, plus le réseau de TPE se développe, plus il a besoin d'autres caractéristiques. Un réseau de TPE au stade de la maturité qui souhaite se maintenir, doit posséder les cinq caractéristiques du tiers de confiance : « Initiateur », « Facilitateur », « Expert », « Garant de la confiance », « Garde-frontières », et utiliser pleinement les qualités du dirigeant.

Cependant, en comparant les études de cas tenant compte de nos conclusions vis-à-vis de l'implication du dirigeant d'une OP dans la stratégie de réseau de TPE, nous proposons d'enrichir la grille de lecture théorique par une autre caractéristique, « **Ambassadeur »,** qui tiendra compte de la représentation de l'organisation professionnelle des TPE et du lobbying.

**Notre contribution théorique est donc de rajouter dans la grille de lecture théorique de départ une sixième caractéristique « Ambassadeur » auprès des parties prenantes.**

**Figure 25 :** Caractéristiques d'une organisation professionnelle de TPE

# Contribution managériale

Nos travaux renforcent le caractère stratégique des réseaux. Ils montrent le rôle et les caractéristiques des organisations professionnelles en tant que tiers de confiance d'un réseau de TPE.

Cette recherche vient compléter les résultats des travaux qui mettent en avant le rôle du dirigeant et ses capacités dans le cadre d'événements entrepreneuriaux comme la croissance d'entreprise (Grazzini, Boissin, & Arrègle, 2013 ; Kolvereid & Bullvag, 1996 ; Wiklund & Shepherd, 2003).

Cette thèse permet de comprendre les subtilités qui existent entre une organisation patronale et un syndicat professionnel à travers la notion de représentativité.

Ces subtilités très fines permettent de soulever une question managériale : Comment manager un syndicat professionnel ou une organisation patronale ?

En d'autres termes, le management de ces deux tiers de confiance est-il identique ou existe-t-il des différences ?

Cette recherche permet également de comprendre le cycle de vie d'un réseau de TPE.

À la lumière de notre recherche, certaines caractéristiques vont être plus importantes que d'autres à certaines étapes du cycle de vie d'un réseau professionnel de TPE.

« Initiateur » est la première caractéristique nécessaire pour la création d'un réseau de TPE. Cette caractéristique permet de rassembler les TPE.

« Garant de la confiance » permet de connecter les individus et catalyser la confiance. Cette caractéristique est importante pour entamer une phase de croissance ou de renouvellement.

« Facilitateur », « Expert », « Garde-frontières » sont les trois autres caractéristiques à avoir pour qu'un réseau de TPE atteigne la maturité.

La phase de déclin apparaît lorsque les deux premières caractéristiques « initiateur » et « Garant de la confiance » disparaissent.

Nous proposons un outil de synthèse (tableau n° 13). Ce tableau à double entrée permet de croiser les étapes du cycle de vie de l'organisation professionnelle et les fonctions du tiers de confiance :

**Tableau 18 :** Croisement cycle de vie et caractéristique d'un tiers de confiance

| Stade de développement / caractéristiques du tiers | **Naissance** | **Renouvellement** | **Croissance** | **Stagnation** | **Déclin** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Initiateur** | UNEP | UNEP | UNEP | UNEP | |
| | FFB | FFB | FFB | FFB | |
| | SEBTPAM | SEBTPAM | SEBTPAM | SEBTPAM | |
| | CPME | CPME | CPME | CPME | |
| | UNION TPE | UNION TPE | UNION TPE | UNION TPE | |
| | OPMH | | | | |
| | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM |
| **Garant de la confiance** | UNEP | UNEP | UNEP | UNEP | |
| | FFB | FFB | FFB | FFB | |
| | SEBTPAM | SEBTPAM | SEBTPAM | SEBTPAM | |
| | CPME | CPME | CPME | CPME | |
| | UNION TPE | UNION TPE | UNION TPE | UNION TPE | |
| | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM |
| **Garde-frontières** | UNEP | UNEP | UNEP | UNEP | |
| | FFB | FFB | FFB | FFB | |
| | SEBTPAM | SEBTPAM | SEBTPAM | SEBTPAM | |
| | CPME | CPME | CPME | CPME | |
| | | | | | *OP A* |
| | UNION TPE | UNION TPE | UNION TPE | UNION TPE | |
| | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM |
| **Expert** | UNEP | UNEP | UNEP | UNEP | |
| | FFB | FFB | FFB | FFB | |
| | SEBTPAM | SEBTPAM | SEBTPAM | SEBTPAM | |
| | CPME | CPME | CPME | CPME | |
| | UNION TPE | UNION TPE | UNION TPE | UNION TPE | |
| | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM |
| **Facilitateur** | UNEP | UNEP | UNEP | UNEP | |
| | FFB | FFB | FFB | FFB | |
| | SEBTPAM | SEBTPAM | SEBTPAM | SEBTPAM | |
| | CPME | CPME | CPME | CPME | |
| | UNION TPE | UNION TPE | UNION TPE | UNION TPE | |
| | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM | SDTPCM |

Nous pensons que cet outil pourra permettre à d'autres chercheurs de vérifier :

**Quelles sont les fonctions du tiers de confiance qu'il faut développer à chaque étape du cycle de vie du réseau ?**

Par ailleurs, cette étude confirme les travaux de Torres (2000) sur la proximité. Le management d'un réseau de TPE repose sur la proximité, mais surtout sur la personnalité du dirigeant.

À travers son identité, son histoire, ses représentations sociales, ses croyances et surtout son capital social, le dirigeant conditionne le développement d'un réseau de TPE.

Le capital social du dirigeant contribue au développement d'une stratégie de réseau de TPE. Ce qui ressort clairement de nos travaux, ce sont les compétences transversales que doit avoir le président de l'OP à tous les stades du développement d'un réseau de TPE.

Deux études de cas montrent clairement que lorsqu'un dirigeant quitte la gouvernance d'un réseau de TPE, celui-ci décline. Il existe une relation étroite entre la stratégie de croissance d'un tiers de confiance et le profil du dirigeant.

Toutefois, nous pouvons nous interroger sur le parcours d'un tiers de confiance au sein d'un réseau de TPE.

Comment devenir un tiers de confiance pour animer et pérenniser un réseau de TPE ? Est-ce qu'il faut une formation particulière pour acquérir des compétences managériales ?

**Nos recommandations**

Notre étude a montré que, pour développer et stabiliser un réseau de TPE, un tiers de confiance doit avoir cinq caractéristiques (initiateur, garant de la confiance, garde-frontières, expert, facilitateur) et un leader omniprésent à tous les stades de développement du réseau.

Il faut en fait se reporter au cadre théorique de « l'homme-orchestre ». Cependant, il apparait que pour bien gérer un réseau, notamment d'organisation professionnelle en Martinique, il faut une sixième caractéristique « **AMBASSADEUR »** permettant au dirigeant de jouer un rôle de représentation et de pratiquer du lobbying.

Dans un réseau, par définition, il existe une grande dissémination des participants, et donc nous ne voyons pas toujours l'unité, nous ne voyons pas la personnalité morale, la responsabilité du réseau.

En fait, il est important que quelqu'un endosse cette responsabilité, celui qui a été élu, donc le président qui joue un rôle politique et qui va être le représentant, pour l'intérêt du réseau, pas pour l'intérêt d'une entreprise en particulier, mais pour l'intérêt de toutes les entreprises et notamment lorsque le réseau de TPE doit pratiquer le lobbying, c'est-à-dire lorsque tous les concurrents d'un même secteur d'activité sont d'accord pour faire pression sur les pouvoirs

publics, pour changer les textes de loi, la fiscalité, préserver des emplois ou obtenir des mesures de soutien des pouvoirs publics par exemple.

C'est principalement dans ces cas de figure que ce type de structure et d'organisation joue un rôle majeur pour les TPE, parce que les TPE isolées ne peuvent pas avoir cette capacité d'influence, alors que si elles se regroupent dans un réseau influent et rayonnant, elles sont beaucoup plus entendues du point de vue des autorités publiques.

Par conséquent, nous recommandons aux organisations professionnelles de la Martinique, notamment aux présidents qui ont la charge de l'OP, de développer cette caractéristique **d'ambassadeur** en plus des cinq autres caractéristiques que nous avons proposées dans la grille théorique (figure n° 6).

Pour bien manager un réseau d'entreprises, et singulièrement une organisation professionnelle de TPE, l'animateur de réseau doit posséder un ensemble de compétences et de caractéristiques spécifiques pour être efficace. Dans ce contexte, voici quelques-unes de nos recommandations :

**1. Comprenez les besoins des TPE :** pour représenter efficacement les TPE, vous devez avoir une compréhension approfondie de leurs préoccupations, de leurs défis et de leurs besoins spécifiques.

**2. Établissez des objectifs clairs :** définissez des objectifs clairs pour le syndicat, en vous concentrant sur les questions les plus importantes pour les TPE, telles que la réglementation, les taxes, la protection sociale, etc.

**3. Recrutez des membres :** encouragez les TPE à adhérer au syndicat en mettant en avant les avantages de l'adhésion, comme la représentation, les services de conseil et l'accès à des informations pertinentes.

**4. Communiquez efficacement :** mettez en place une communication ouverte et transparente avec les membres du syndicat pour les tenir informés des développements importants et des actions entreprises.

**5. Recherchez des partenariats :** collaborez avec d'autres organisations, comme des chambres de commerce locales ou des associations professionnelles, pour renforcer la voix du syndicat et obtenir un soutien supplémentaire.

**6. Mobilisez les membres :** organisez des réunions régulières, des assemblées générales et des événements pour mobiliser les membres et recueillir leurs opinions sur les questions importantes.

**7. Établissez des relations avec les autorités :** entretenez des relations avec les organismes gouvernementaux et les législateurs pour influencer les politiques qui affectent les TPE.

**8. Fournissez des services de soutien :** offrez des services de conseil juridique, fiscal, comptable, etc., pour aider les membres à résoudre leurs problèmes et à respecter les réglementations.

**9. Formez et informez :** organisez des formations et des ateliers pour aider les membres à comprendre les réglementations et les meilleures pratiques liées à leur secteur.

**10. Soyez proactif :** anticipez les problèmes potentiels pour les TPE et agissez en conséquence, que ce soit en plaidant pour des changements législatifs ou en fournissant des ressources pour les aider à s'adapter.

**11. Restez neutre et éthique :** assurez-vous que le syndicat agit dans l'intérêt général des TPE, sans favoriser un groupe particulier ou en adoptant des pratiques contraires à l'éthique.

**12. Écoutez les membres :** soyez à l'écoute des préoccupations et des commentaires des membres et adaptez vos actions en conséquence.

**13. Soyez un leader efficace :** en tant que dirigeant du syndicat, montrez l'exemple en matière de leadership, d'intégrité et de dévouement envers la cause des TPE.

**14. Développez une stratégie politique :** si nécessaire, engagez-vous dans des activités politiques pour influencer les décisions gouvernementales qui affectent les TPE.

**La gestion d'un syndicat professionnel de TPE exige une compréhension approfondie des besoins de ces entreprises et un engagement ferme à les représenter efficacement. En travaillant en étroite collaboration avec les membres et en utilisant des stratégies de plaidoyer appropriées, vous pouvez contribuer à améliorer les conditions pour les TPE au sein de votre secteur ou de votre région.**

# Les limites et voies de recherche

Le management des réseaux de très petites entreprises (TPE) est une tâche stimulante, mais soumise à certaines limites inhérentes. Ces limites comprennent les ressources limitées, la diversité des besoins, la volatilité économique, la taille du réseau, la gestion des conflits, le taux de rotation des membres, le manque d'expertise, la complexité technologique, les barrières culturelles et la résistance au changement. Voici certaines limites :

- **Ressources limitées** : les TPE ont souvent des ressources limitées en matière de personnel, de temps et de budget. Cela peut rendre difficile la gestion efficace d'un réseau, car il peut être difficile d'allouer suffisamment de ressources pour les activités de réseau.

- **Diversité des besoins** : les membres des réseaux de TPE peuvent avoir des besoins très diversifiés en fonction de leur secteur, de leur taille et de leur stade de développement. Il peut être difficile de répondre à tous ces besoins de manière équitable.

- **Volatilité** : les TPE sont souvent plus vulnérables aux changements économiques et aux crises, ce qui peut avoir un impact sur la stabilité du réseau. La volatilité économique peut également rendre difficile la planification à long terme.

- **Taille du réseau** : les réseaux de TPE peuvent être plus restreints en ce qui concerne les membres par rapport à des réseaux d'entreprises plus grandes. Cela limite les opportunités de réseautage et de collaboration.

- **Gestion des conflits** : les TPE peuvent être confrontées à des conflits internes ou à des désaccords au sein du réseau, et la résolution de ces conflits peut être plus complexe en raison de la proximité entre les membres.

- **Taux de rotation** : les TPE ont tendance à avoir des taux de rotation de membres plus élevés en raison de leur nature dynamique. Cela signifie que la gestion du réseau doit constamment s'adapter aux nouveaux membres et aux départs.

- **Manque d'expertise** : les propriétaires de TPE peuvent ne pas avoir l'expertise nécessaire en gestion de réseau. Cela peut entraîner des défis dans la mise en place de bonnes pratiques de gestion de réseau.

- **Complexité technologique** : la gestion de réseaux de TPE peut de plus en plus dépendre de la technologie, ce qui peut être un obstacle pour ceux qui ne sont pas familiers avec ces outils.

- **Barrières culturelles** : les réseaux de TPE peuvent fonctionner dans des environnements culturels différents, ce qui peut créer des barrières de communication et de compréhension.

- **Résistance au changement** : les petites entreprises peuvent parfois être résistantes au changement, ce qui peut rendre difficile la mise en œuvre de nouvelles initiatives au sein du réseau.

Il est essentiel de reconnaître ces défis pour les surmonter efficacement. Le succès dans le management de réseaux de TPE dépendra en grande partie de la capacité à maximiser l'utilisation des ressources disponibles, à promouvoir la communication et la collaboration entre les membres, à s'adapter aux fluctuations économiques et à développer des compétences en gestion de réseau et en résolution de problèmes.

Cette recherche montre la réussite ou l'échec d'un management d'un réseau de TPE par un tiers de confiance avec des caractéristiques décrites dans la revue de littérature.

Cependant, d'autres facteurs peuvent expliquer les succès ou les échecs d'un réseau de TPE en dehors des caractéristiques du tiers de confiance.

Un contexte macro-économique, comme la crise sanitaire de la COVID-19, peut renforcer ou fragiliser un réseau de TPE.

Un contexte méso-économique comme la crise du développement durable, qui retarde l'approvisionnement des matières premières, peut engendrer des difficultés dans le secteur du BTP par exemple.

Un contexte micro-économique, comme la défaillance de TPE pour des raisons multiples (mauvaise gestion par exemple), peut fragiliser la structure intérieure d'un réseau sans que cela soit imputable au tiers de confiance.

Les études de cas montrent que certains syndicats professionnels se développent.

Est-ce que dans le même temps le capital social des dirigeants des TPE se développe aussi ? Est-il possible de le démontrer ?

Est-ce qu'il est possible de démontrer que le succès du réseau est aussi le succès des TPE adhérentes et réciproquement ?

Nous pourrions aussi émettre l'hypothèse que le fait de développer le capital social des TPE membres contribue à développer l'attractivité, le développement ou l'essor du réseau des TPE.

# Conclusion

Au terme de nos études sur le management d'un réseau de TPE par un tiers de confiance, nous observons que la principale limite de nos recherches se situe dans le traitement d'un petit panel d'organisations professionnelles en Martinique. En outre, nos travaux sont limités par la période d'observation dans l'histoire.

En réalité, notre terrain de recherche est riche et très instructif, mais il ne nous permet pas de proposer une validité externe.

En effet, à ce stade de notre thèse, nous ne sommes pas en mesure de généraliser tout ce que nous avons observé et analysé à d'autres secteurs d'activité, à d'autres entreprises, à d'autres pays, à d'autres villes, à d'autres situations, à d'autres contextes.

Nous avons remarqué certaines spécificités comme la « **représentation et le lobbying »** lors des études de cas réalisées en Martinique (années 2021 à 2023). Ces spécificités, selon notre analyse, garantissent le succès dans le management du réseau des TPE au sein des organisations professionnelles.

Aussi, ce que nous avons observé spécifiquement dans le cadre de la Martinique dépasse le cadre classique de la théorie, mais nous ne pouvons pas conclure que ce sont des spécificités.

**Ces spécificités sont-elles communes à tous les réseaux professionnels du monde, à toutes les organisations professionnelles du monde, à tous les syndicats professionnels du monde ?**

Ces interrogations, pour certaines d'actualité, semblent être des voies de réflexions et pourraient sans doute faire l'objet de recherches ultérieures.

Il existe peut-être une possibilité de réaliser, de dupliquer notre recherche de terrain dans d'autres contextes en Guadeloupe, aux États-Unis, au Canada, en Chine, partout où il y a des organisations professionnelles et où l'on peut observer le rôle du dirigeant, du président dans l'animation des réseaux de TPE dans des secteurs classiques.

# BIBLIOGRAPHIE


Abittan, Y., & Assens, C. (2011). Le rôle stratégique des hommes-orchestres dans l'écosystème des pôles de compétitivité. *Vie & Sciences de l'Entreprise*, *188*, 22-37. doi : 10.3917/vse.188.0022

Amans, P., Bravo, K., & Loup, S. (2008, octobre). *Regards croisés d'artisans et de clients sur les spécificités de l'entreprise artisanale : une étude empirique*. Communication présentée au 9e Colloque international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve.

Assens, C. (2003). Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances. *Management international*, *7*(4), 49-59.

Assens, C. (2013). *Le management des réseaux : tisser du lien social pour le bien-être économique*. De Boeck Supérieur.

Awazu, Y. (2004). Informal network players, knowledge integration, and competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, *8*(3), 62-70.

Bakis, H. (1993). *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*. Presses Universitaires de France, collection "Que sais je ?"

Barnes, J. A. (1954). Class and committees in Norwegian island parish. *Human Relations, 7,* 39-58. doi : 10.1177/001872675400700102

Baroncelli, A., & Froehlicher, T. (1998). *L'enchevêtrement des formes organisationnelles, marchés, hiérarchies, réseaux*. Communication présentée à la VIIe Conférence internationale de l'AIMS, Louvain.

Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 587-598. doi : 10.1037/0021-9010.89.4.587

Bernard, O. (2010). *Système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise : le secteur de l'agencement d'intérieur dans le Grand-Est* (Thèse de doctorat, Université Paris-Est). Consulté sur https://theses.hal.science/tel-00592258/document

Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. Les Éditions d'Organisation.

Boulanger, P. (1990). *Organiser l'entreprise en réseau*. Paris : Nathan.

Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology, 15*, 97-118.

Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* (Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France). Consulté sur https://theses.hal.science/tel-00011924/document

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition.* Cambridge, Havard University Press.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, *36*, 169-208.

Castells, M. (1998). *La société en réseaux : l'ère de l'information*. Paris : Fayard.

Cognie, F., & Aballéa, F. (2010). L'artisanat, figure anticipatrice d'un nouvel entrepreneuriat. *Management & Avenir, 40*, 79-99.

Combe, E. (1998). *Précis d'économie*. Paris 1998, Presses Universitaires de France.,

Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review, 43*, 721-739.

Cook, K. S., Emerson, R. M., Gillmore, M. R., & Yamagishi, T. (1983). The distribution of power in exchange networks.Theory and experimental results. *American Journal of Sociology, 89*, 275-305.

Crozier, M. (1960). Les relations de pouvoir dans un système d'organisation bureaucratique. *Sociologie du travail, 2*(1), 61-75.

Deeks, J. (1973). The small firm - asset or liability ? *Journal of Management Studies*, *10*(1), 25-47.

Dumoulin, R. (1996). *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels : une recherche exploratoire* (Thèse de doctorat, Université de Lille). Consulté sur https://pepite-depot.univ-lille.fr/LIBRE/Th_Num/1996/50374-1996-211.pdf

Dumoulin, R., Meschi, P.-X., & Uhlig, T. (2000). Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances. *Revue Finance Contrôle Stratégie, 3*(2), 81-112.

Ehlinger, S., Perret, V., & Chabaud, D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue française de gestion*, *170*, 155-171.

El Herelli, A. (2008). Les réseaux d'entreprises : conditions de formation et typologie. Facef Pesquia - v.11- n°2 , 234-235.

Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy, 88*(2), 288-307.

Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2004). *L'organisation en réseau, mythes et réalités*. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 7-10.

Foliard, S. (2010). *La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité*. Communication présentée au CIFEPME, Bordeaux.

Frimousse, S. (2010). Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc. *Management & Avenir, 32*, 14-35.

Fulconis, F., & Paché, G. (2005). Piloter des entreprises virtuelles. *Revue française de gestion, 31*(156), 167-186.

Geindre, S. (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique. *Revue française de gestion, 154*, 75-91.

Grazzini, F., Boissin, J.-P., & Arrègle, J.-L. (2013). Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition ou de reprise de PME. *M@n@gement, 16*(1), 49-87.

Guilhon, B., & Gianfaldoni, P. (1990). Chaines de compétences et réseaux. *Revue d'économie industrielle, 51*, 97-112.

Habhab-Rave, S. (2009). Stratégie des réseaux et compétitivité : le cas des PME/TPE tunisiennes. *Humanisme et Entreprise, 291*(1), 25-46.

Hakansson, H., & Johanson, J. (1993). A Model of Industrial Networks. Dans B. Axelsson & G. Easton (Éds.), *Industrial networks. A new view of reality* (pp. 28-34). Londres : Routledge.

Heitz, M. (1999, octobre). *Les soubassements du jeu relationnel : les enjeux de la confiance par style de réseau*. Communication présentée au Colloque « La métamorphose des organisations », Nancy.

Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil.

Jacob, R. J. K., Deligiannidis, L., & Morrison, S. (1999). A software model and specification language for non-WIMP user interfaces. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, *6*(1), 1-46.

Jarillo, J. C. (1988). On strategic network. *Strategic Management Journal*, *9*, 31-41.

Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000).Trust and adaptation in relational contracting. *The Academy of Management Review*, *25*(4), 873- 882.

Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1989). *L'entrepreneuriat*. Paris : Économica.

Koenig, G. (1996). *Perspectives en management stratégique*. Paris : Économica.

Kokou Dokou, G. A. (2006). *Marché et organisations*. L'harmattan.

Kolvereid, L., & Bullvag, E. (1996). Growth intentions and actual growth: the impact of entrepreneurial choice. *Journal of Enterprising Culture*, *4*(1), 1-17.

Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, *43*, 81-94.

Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, *63*(4), 967-985.

Lorenzoni, G., & Ornati, O. (1988). Constellations of firms and new ventures. *Journal of Business Venturin*g, *3*(1), 41-57.

Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, *144*, 107-118.

Marchesnay, M. (2004). Hypermodernité, hypofirme et singularité. *Management & Avenir*, *2*, 7-26.

Marcelle, J. (2021). Martinique, Antilles-Guyane. *Insee Flash,144*, 1-2

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Revi*ew, *20*(3), 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust formations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 24-59.

McKnight, D., Cummings, L. L., & Chervany, N. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*.

Merckle, P. (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*. Paris : La Découverte.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, *28*, 62-73.

Miller, D., & Toulouse, J.-M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, *32*(11), 1389-1409.

Mtar, K. (2014). *L'entreprise réseau comme un nouveau mode organisationnel : son fonctionnement et son impact sur les entreprises manufacturières françaises* (Thèse de doctorat, Université de Nice Sophia Antipolis). Consulté sur https://core.ac.uk/download/pdf/52776943.pdf

Nicolas, M., Weiss, K., & Héas, S. (2006). Le leadership dans les situations extrêmes. *Inflexions*, *3*, 183-198.

Orléan, A. (1994). *Analyse économique des conventions*. Paris : Presses Universitaires de France.

Orléan, A. (2002). Le tournant cognitif en économie. *Revue d'économie politique*, *112*, 717-738.

Paché, G., & Bacus- Montfort, I. (2003). Le management logistique intégré. *Problèmes économiques*, *2792*.

Pailot, P. (1999). Freins psychologiques et transmission d'entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, *12*(3).

Planque, B. (1987). La PME innovatrice : quel est le rôle du milieu local ? *Revue internationale P.M.E.*, *1*(2), 177-191.

Poulin, D., Montreuil, B., & Gauvin, S. (1994). *L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'entreprise de demain*. Montréal : Publi-Relais.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, *12*.

Quinn, J. B. (2000). Outsourcing innovation : le nouveau moteur de croissance.

Richardson, G. B. (1972). The organisation of industry. *The Economic Journal, 82*(327), 883-896.

Thévenard-Puthod, C., & Picard, C. (2015). Diversité des stratégies de croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant. *Revue internationale PME, 28*(3-4), 139-169.

Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal, 7*, 37-51.

Tirole, J. (1988). *Théorie de l'organisation industrielle*. Économica.

Torres, O. (1999). *Les PME*. Éditions Flammarion.

Torres, O. (2000). *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*. 5e Congrès international sur la PME.

Torres, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion, 29*(144), 119-138.

Torres, O., & Gueguen, G. (2008). Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME. *Revue internationale P.M.E., 21*(1), 93-117.

Vieillot, A. (1998). *Les stratégies de réseaux : les leçons de l'histo*ire. Communication présentée à la Conférence internationale de management stratégique AIMS.

Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing, 56*(4), 1-17.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Entrepreneurial orientation and business performance.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York : The Free Press.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism. Firms, markets and relational contracting*. New York : The Free Press.

Zucker, L. G. (1986). Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920.

# SITOGRAPHIE


https://avis-situation-sirene.insee.fr

https://fr.wikipedia.org/wiki/Martinique

https://fr.wikipedia.org/wiki/Réseau_informatique

https://travail-emploi.gouv.fr

https://valoxy.org/blog/les-organisations-professionnelles-et-patronales/

https://www.cnatp.org/

https://www.cpme.fr

https://www.ffbatiment.fr

https://www.linkedin.com/company/cpme-martinique?originalSubdomain=fr

# ANNEXES

# ANNEXE 1

# Entretien Marie-Céline JEAN-BATISTE LINARD

# UNEP

## ENTRETIEN MARIE CELINE

- Bonjour Marie Céline, merci d'avoir répondu à mon invitation, je vais poser le cadre de la recherche sur les réseaux. Le préambule est qu'on n'ait la même définition du réseau.
Un réseau serait une structure collaborative constitué de plusieurs partenaires autonomes sur le plan financier, juridique ou managériale mais mutuellement dépendant pour atteindre un objectif commun. Le réseau à une particularité, c'est qu'il se nourrit des échanges avec l'extérieur qui le pousse à étendre sa zone d'influence.
Est-ce que tu es d'accord avec cette définition ?
- Bonjour Président, je vais toujours t'appeler Président puisque nous avons travaillé dans ce contexte et ton titre va toujours te rester. Concernant ton interprétation du réseau, Oui je vais dans ce sens puisque c'est vrai que nous sommes des personnes influentes dans un réseau puisque chaque personne peut apporter sa pierre à l'édifice, on peut partager des intérêts communs.
- Sur cet aspect-là, le syndicat professionnel est un réseau, le conçois-tu ?
- Oui un syndicat professionnel peut être un réseau parce que ce syndicat autour de lui a des personnes qui ont le même objectif mais néanmoins on a une vision et on peut partager cette vision et aller dans le bon sens en ayant aussi des personnes extérieures qui peuvent alimenter cette vision et tracer une ligne horizontale qui aille dans le sens de cet intérêt commun.
- Tu fais partie d'un syndicat. Ce syndicat est ce que tu peux le présenter ?
- Depuis 2018 nous avons changé d'appellation, nous sommes devenus UNEP (Union Nationale des Entreprises de Proximité de la Martinique) et nous avons cette appellation de par l'UNEP national dont le siège est en Métropole. Avant nous étions une Fédération (FNC) mais le vocable a changé et ça nous convient. L'Union Nationale des Entreprises de Coiffure dont je préside depuis 20 ans est légitime et nous avons quand même forgé notre place sur le territoire parce que nous avons constaté que la profession avait besoin d'orientation, d'avoir des personnes qui pensent de la même façon de manière à toujours protéger notre profession.
- Par rapport à ça, le fait d'être à l'UNEP maintenant, est ce que ça a changé le statut de ce réseau-là ?
- Nous sommes un statut régional avec bien sûr notre indépendance mais quand bien même, l'orientation est la même parce que nous avons presque tous au niveau national, régional, départemental les même objectifs et principes. Le principe est l'unité
- Quel est l'évolution du syndicat ? Combien de membres ? Est-ce qu'ils ont augmenté ? Stagné ? Développé ? Diminution ?
- Concernant l'évolution c'est un fait certain, par rapport à certaines problématiques économiques, il y a des années où il y a une diminution, d'autre ça peut augmenter, d'autre ça peut stagner. Nous sommes en 2020, malgré le COVID nous avons constaté une augmentation de plus de 30% de nos adhérents. Nous sommes 250.
- 250 par rapport aux autres entités l'UNEP, qu'est-ce que ça représente ?
- Nous tenons la position surtout dans les DOM. Dans les DOM nous sommes les premiers. On devait avoir au mois de mai un mini-congrès et c'est lors de cet évènement que l'on décerne des fanions aux syndicats qui ont eu le plus d'adhérents et surtout que cette année était l'année de la représentativité.

- Les fanions sont donnés par le National. Est-ce que c'est de nature à dynamiser la structure locale ?
- Tout à fait, dynamiser la structure locale et en plus nous avons des mêmes directives, c'est un sujet, il faut savoir pourquoi il y a un ralentissement, pourquoi nos jeunes entrepreneurs ne vont pas systématiquement vers une organisation professionnelle malgré les explications mais pourtant l'engouement n'y est pas. Donc c'est pourquoi il faut cibler ces jeunes entrepreneurs pour qu'ils viennent à nous, et il faudrait aussi que notre organisation soit dynamique, il faut toujours leur apporter le soutien et des services.
- Quand tu dis qu'il faut aller vers les jeunes entrepreneurs, la moyenne d'âge des adhérents est de combien ?
- ça va de la trentaine à la soixantaine même un peu plus
- Quand un adhérent a pris un engagement, qu'il est rentré dans la structure, est ce qu'il se maintient ? est ce qu'il en ressort ? comment ça se passe en général ?
- Il faut toujours le solliciter car il oublie qu'une adhésion est annuelle, donc il faut toujours le solliciter, lui faire des propositions de services, car il attend beaucoup de nous. Un adhérent attend beaucoup de son syndicat
- Comment ça se passe en termes de fonctionnement de l'organisation, est ce qu'il y a une délégation ? Tu es la Présidente ? Tu es assistée ?
- Oui je suis la Présidente, je délègue même s'il faut toujours être après, contrôler les comptes rendus, ce qui a été fait ou pas, ce n'est pas évident car tout repose sur le Président et ce n'est pas normal car le Président est un fait certain c'est le centre, la tête, mais ceux qui environnent dans le bureau ne veulent pas trop faire des propositions, être sur le terrain.
-Est-ce que c'est la conséquence que tu sois depuis 20 ans à la tête du syndicat ?
- C'est la conséquence car quand je dis que je pars, ils me demandent ce qu'ils vont faire. La roue tourne, je ne suis pas éternelle, je suis fatiguée. L'avantage qu'on a avec notre organisation professionnelle, on a ce qu'on appelle les cadres, il y a une formation spécifique qui est faite par l'UNEP nationale. Tous les nouveaux qui rentrent sont formés dessus pour connaître l'histoire d'une organisation professionnelle, l'intérêt etc… Mais je leur ai déjà fait comprendre qu'en 2021 c'est fini
- Parle-moi de toi, la Présidente, ton statut, est ce que tu es toujours chef d'entreprise, ton antériorité dans le syndicat, est ce que tu as fait du syndicalisme avant autre part, est ce que tu penses qu'il y a un niveau d'étude pour rentrer dans le syndicalisme
- En étant salarié, j'ai toujours été attirée par l'intérêt commun de défendre des choses ensemble, même en tant que salarié j'étais toujours près des professionnels, près des entrepreneurs car il n'y avait pas de syndicat de salariés donc j'allais toujours vers eux, et la Chambre des Métiers qui venait de se créer, ils avaient sollicité les jeunes coiffeurs lors d'un échange sur la Métropole. On a créé l'école de coiffure à l'AFPA et quand quelque chose n'allait pas, c'est moi qui allais à la Chambre des Métiers. J'étais toujours partie prenante. Je me rappelle que j'avais été visité la Fédération de l'époque, une dame a dit « Quand on fait du syndicaliste, tu ne représentes pas toi mais nous et quand tu parles tu dois dire NOUS avons fait et pas TOI » J'ai toujours retenu cette leçon et ça m'a convaincu de faire du syndicalisme, ça s'est profilé, j'étais toujours avec la Présidente qui m'avait léguer la tâche d'aller en Guadeloupe prospecter des coiffeurs guadeloupéens et j'aimais ça, j'allais chaque année en Métropole au Mondial à la rencontre des autres coiffeurs et voir la pratique chez eux.

Depuis 2010, j'ai cessé avec le salon de coiffure et je me suis donné activement au syndicalisme, puisqu'à côté je dirige un centre de formation de coiffure et je suis en même temps formatrice. Je suis toujours disponible et en contact avec les coiffeurs. Quand on est Président, on ne dort pas car il faut toujours réfléchir, on est toujours sollicité, il faut trouver les réponses justes pour nos professionnels et c'est pourquoi je me pose la question : Qui pourra faire ce que je fais ? Certaines me disent Céline si tu n'es pas là, on ne sera plus là. Il faut que ça continue, il faut faire vivre le syndicat. C'est vrai que je suis toujours là pour aider, échanger avec les autres même au détriment de moi-même car je mets parfois ma vie entre parenthèse pour aider les autres.

- Par rapport à ça, est ce qu'on peut dire que le syndicat, s'il dépend d'une personne, ça peut être une question de moyen et de ressource ?
- Non
- Si le syndicat a des ressources pour pouvoir recruter beaucoup de collaborateurs qui font toutes les tâches administratives et autres, est ce que l'administratif ne peut prendre le pas sur le travail des administrateurs (Président et autres) et leurs permettre de souffler un peu ?
- C'est juste ce que tu dis mais parfois l'adhérent veut toujours avoir une réponse juste du Président, parce que certains n'ont pas la certitude.

Chaque département à un Président, et il y a aussi un Président Régional. Ce Président régional aura un administratif car l'UNEP officiel va l'aider à recruter un administratif.

- As-tu un administratif ?
- Non je fais fonction.
- Est-ce que la crainte des adhérents est que lorsque tu partiras qu'ils ne trouvent pas quelqu'un qui a cet esprit d'une personne qui puisse faire les deux fonctions ?
- Oui, peut être que je me suis trop mise en avant, malgré le fait qu'il y a des choses que l'adhérent puisse faire lui-même, ils attendent trop de toi
- Est-ce que l'organisme a un siège social ?
- On a un centre de formation puisqu'il a été créé par rapport au syndicat mais le siège appartient au centre de formation
- Le financement de la structure, public ? privé ? Quelles sont les ressources du syndicat ?
- Que sur les adhésions
- Il n'y a pas de demande de subvention ?
- On ne sollicite pas. On a une fois sollicité la région pour organiser un gala de coiffure, il n'y a pas eu de retombée. Est-ce que les syndicats peuvent être aidés ? Je ne sais pas et quand j'ai eu la Présidence, j'ai demandé au maire s'il pouvait nous octroyer un local, ils m'ont dit non
- Sur la gouvernance du réseau, tu m'as dit que c'est toi occupe le poste de Présidente. Est-ce que dans les délégations, tu donnes à des Vice-Président, secrétaires des tâches ?
- Oui, les tâches déjà c'est aller au-devant des adhérents, chercher de nouveaux adhérents
- Est-ce qu'ils te font un débriefing ? compte rendu ?
- Pas souvent et je suis obligé de les solliciter car il y a la représentativité pour le débriefing surtout qu'on a des réunions extérieures
- Ce retour est oral ou écrit ?
- Plutôt oral. C'est cette faiblesse qu'il y a, alors qu'on leur a tout montré lors de la formation de cadres (comment rédiger un procès-verbal, un compte rendu etc.)

- La notoriété du syndicat, comment tu peux la mesurer ? quels serait tes critères pour mesurer la notoriété du syndicat ?
- Les actions menées sur le social, au niveau artistique aussi puisque c'est un métier de mode. Et je vois qu'avec le COVID, si on a eu ce retour de nouveaux adhérents c'est parce qu'ils ont été bien informés qu'ils ont vu l'intérêt d'être adhérent. Ils étaient plus à l'écoute car ils étaient confinés.
- Quel est le lien qui existe entre le lien régional ? (Guadeloupe – Martinique – Guyane – Réunion)
- Ce lien existe car on échange, de plus à l'UNEP, ils ont mis au bureau national une déléguée et cette année c'est la Guadeloupe.
- Quand tu dis qu'on échange c'est sur quoi ?
- Sur toutes les problématiques de la profession sur par exemple le travail illégal, sur la règlementation, des sujets communs qu'on peut mettre ensemble c'est-à-dire si on veut faire quelque chose au niveau national (ex : show de coiffure), ce seront les Outre-Mer qui seront représentés.
- Est-ce que le fait de travailler avec le régional ça permet de gagner en efficacité ?
- ÇA permet car ça fait 1 voix, quand tu as tous les autres adhérents dans le même panier, il y a un représentant et ce sont les Outre-Mer qui parlent
- Elle est importante cette représentation-là au niveau national ?
- Oui elle est importante car des fois on n'a pas la même vision, on n'a pas la même texture de cheveux, pour nous la coiffure, donc on doit apporter des nouveautés. De plus en plus il faut être à l'écoute des professionnels, surtout les jeunes avec la mode NAPPY, il faut faire passer des diplômes nationaux, surtout avec les permanentes, le défrisage etc. Donc il faut créer un diplôme qui aille avec notre environnement.
- Le fait d'avoir un représentant au national, ça permet de faire bouger les textes de lois ? les règlementations ?
- Plutôt texte de lois et aussi sur le référentiel des diplômes. A l'époque quand on allait aux examens, on nous obligeait toujours à avoir des modèles ; pour faire les permanentes, c'était sur des cheveux caucasiens, donc on leur a dit qu'il faut mettre aussi le défrisage, depuis ils nous ont écouté par la voix de la Martinique. Ça a porté ses fruits pour tout le monde, pour tous les départements des Outre-mer qui étaient d'accord ainsi que pour les Français, et quand il a fallu que la règlementation soit applicable en Martinique, il fallait que tous les départements des Outre-mer soient d'accord.
- Est-ce que tu peux nous dire qu'est-ce que tu entends par profession règlementée ?
- Profession règlementée, c'est-à-dire que la coiffure est une profession règlementée depuis la loi de 1946 parce que nous utilisons des produits qui sont aussi nocifs tels que le défrisage, la permanente, des produits un peu toxiques, mais qui règlementent le PH de la peau. Il faut connaître la teneur, la composition des produits qu'on utilise car on a aussi des notions de chimie dans notre cursus professionnel. Quand on parle de profession règlementée c'est parce qu'il y a une certaine déontologie autour de la profession.
- Justement le fait d'être une profession règlementée, ça signifie qu'il y a une barrière à l'entrée pour accéder à cette profession ?
- Il faut passer des diplômes requis, le CAP coiffure, diplôme de niveau V, c'est-à-dire que tu es capable de faire certaines prestations et pour t'installer, il faut le brevet professionnel ou le

brevet de maîtrise, maintenant les diplômes ont évolués, il faut maintenant un BTS si tu veux par exemple travailler dans une grosse entreprise de produits capillaires, tu dois connaître davantage, on fait plus de chimie dans ce programme.
- Est-ce qu'on peut faire un parallèle entre la profession règlementée et l'organisation professionnelle ? Est-ce qu'on peut dire que les barrières à l'entrée de la profession favorisent l'émergence d'une organisation professionnelle ?
- C'est l'organisation professionnelle qui a demandé ce que la profession soit règlementée. Ce sont des personnes qui se sont réunies pour pouvoir dire que pour que notre profession avance, il faut qu'on fasse ceci, qu'on arrête cela. A l'époque c'était une corporation, c'était fermé et maintenant, c'est grâce à ces organisations professionnelles qu'ils ont montré qu'il fallait règlementer la profession
- Est-ce que quelqu'un qui n'est pas dans une organisation professionnelle aurait les mêmes chances de succès dans l'évolution de sa profession ?
- Il passe à côté de beaucoup de choses parce qu'ils n'ont pas d'informations juridiques, sociales, dans la formation professionnelle. Trop de chef d'entreprise se focalisent sur le comptable ou leur expert-comptable qui après viennent vers l'organisation professionnelle pour leur donner des informations.
- L'arrivée d'internet et du numérique, est ce que ça à bouleversé le paysage de l'organisation professionnelle ? Est-ce que l'accès instantané à la législation à impacter l'organisation ?
- Oui, mais il faut savoir interpréter les textes parce qu'on peut dire oui mais il y a des clauses que nous connaissons mieux, les limites donc on a un besoin d'apporter un plus dans l'information.
- La fréquence des liens sur le régional et le national est ce que ça se fait par vidéo-conférence ? par déplacement ? par téléphone ?
- On est toujours en lien car téléphoniquement on reçoit de l'information car le papier a beaucoup diminué mais dès qu'il y a un texte de loi qui sort, une information, la base est déjà informée et les adhérents aussi
- Par quel biais ?
- Les adhérents reçoivent via l'extranet donc ils sont au courant et c'est encore relayé par le local qui leur envoient des informations et on a le congrès tous les 2 ans qui est fait pour faire le bilan de tout ce qui est passé et les orientations pour les 2 autres années à venir
- Le congrès est pour tous les adhérents ?
- Non que pour les Présidents et le bureau mais de plus en plus on peut se faire accompagner, un adhérent peut y participer
- Est-ce qu'il y a une fréquence de réunion avec le national ou le régional ?
- Une fois par an ils font ce qu'on appelle la Journée des Présidents dans un département qu'ils choisissent en Métropole
- En termes de fonctionnement en réseau, le local n'est pas connecté 365 jours avec le national
- C'est 1 fois par an qu'on a du présentiel, on ne peut pas autant se déplacer, et on constate que les instances ne veulent plus prendre en charge les frais de déplacement. Mais on a une écoute. On a un service juridique, des administratifs officiels et qui sont là et qui nous apportent les informations dont on a besoin par internet, téléphone. Mais si besoin, localement, on a un avocat qu'on a mis en place pour nos adhérents
- C'est un service ?

- Oui c'est l'avocat qui sera rémunéré
- En termes de service au membre, est ce qu'il y a un catalogue de service ou c'est au cas par cas ?
- C'est d'après la demande, on leur fait des offres (contrat de travail, courriers, représentativité sur place dans leurs entreprises pour par exemple servir d'interface avec les salariés pour faire les choses à l'amiable)
- Est-ce que le syndicat a une stratégie de développement affichée ? Est-ce que sur les 3 ans on dit qu'on se développe, ou qu'on se maintient ?
- Tout ce que tu viens de dire, je l'ai déjà affichée avec mon conseil et voir tous ce qu'il faudrait faire sur les 3 ans à venir pour évoluer. J'ai toujours pris position mais j'en attend des autres, ce n'est pas facile. Tu dois être la tête pensante et ils adhèrent à ce que tu proposes.
- Est-ce que ce n'est pas des prémisses qui sont liés soit à la conjoncture, soit à l'âge ou soit à un désintéressement parce que c'est dû à l'individualisme lié à une forme de résilience ?
- Il y a tout là-dedans, mais surtout à un désengagement parce que les gens se disent que c'est mon entreprise, je suis là pour faire ce qu'il y a faire et toute la partie paperasse ce sont les gens qui feront pour moi et moi je m'occupe de ce que je sais faire, de mon métier. C'est pourquoi ils sont toujours engorgés car quand tu leur donne des avertissements, ils le feront à la dernière minute, ils attendent parfois le dernier jour pour les aides
- Par rapport à ça qu'est-ce qu'on peut recenser comme difficultés du syndicat ?
- Il faut que les adhérents fassent confiance à cette entité-là, s'il n'y a personnes pour les aider, ce ne sera pas évident, ils perdent confiance, ont des idées préconnusses du syndicat. Ils perdent confiance, mais quand ça ne va pas, ils n'ont jamais payé d'adhésion et viennent avec un sac de problème et veulent que tu les aides. Pour pouvoir être aidé, il faut payer. Le problème c'est dans la formation de base car on ne leur à pas inculquer à quoi sert vraiment un syndicat professionnel, on l'apprend au CAP mais après ils oublient
- S'il n'y a plus de stage préalable à l'installation, les entrepreneurs hormis les professions règlementées peuvent aller dans n'importe quelle profession.
- Toi tu es dans le BTP, tu peux ouvrir un salon de coiffure mais il te faut quelqu'un de qualifié, diplômé car cette personne qui est responsable techniquement, c'est elle qui doit répondre en cas d'accident
- Dans tes adhérents, les membres sont majoritairement de quel sexe ?
- Féminin
- Est-ce que c'est un public féminin qui est plus attaché au syndicat ou ça n'a rien avoir ?
- Plus attaché, car en ce moment avec les jeunes coiffeurs, les barbiers, on essaie de les faire venir mais ils ne voient pas l'intérêt cependant pendant la période du COVID ils étaient content d'être tenu informé. Une fois que tout est fini, ils sont dans leur monde et c'est eux l'avenir.
- ça représente quelle proportion entre les femmes et les hommes ?
- 80%
- En termes de statut d'entreprise, est ce que ce sont des entreprises individuelles ? fond de société ?
- Il y a plus d'entreprises individuelles, de plus en plus de SASU. Les jeunes entrepreneurs se mettent en SASU
- Est-ce qu'on peut dire que sur 20 ans les statuts des entreprises ont évolués ou c'est toujours en majorité des entreprises individuelles qui constituent l'organisation professionnelle ?

- Sur 20 ans ça a évolué car de plus en plus les gens changent de statut, les EURL ne tiennent pas, ils se penchent plus vers les SASU
- Ce sont des entreprises qui ont combien de salariés environ ?
- 2 mais la majorité sont seuls
- Combien dirais-tu qu'ils travaillent seuls ?
- Sur 100% d'adhésion, je dirais 60 %
- Et pour La majorité pour l'âge des adhérents ?
- Je dirais 50-55
- Sur le matériel du syndicat (internet, logiciel) ?
- On a le site officiel, une page Facebook et on communique beaucoup par WhatsApp
- Qu'est-ce que ça amène de plus la communication via Facebook, WhatsApp ?
- Ils sont informés en temps et en heure, ils lisent plus vite un message sur WhatsApp que sur une page internet
- L'outil WhatsApp apporte quel avantage par rapport aux autres ?
- Rapidité et c'est interactif
- Quelles doivent être les qualités d'un manageur dans une organisation professionnelle ? Qu'est-ce que cette personne doit essayer de gommer comme défaut ?
- Écoute, la communication, rigueur, le partage, aider l'autre et puis gommer l'orgueil, le paraitre.
- Un conseil pour un futur manageur pour créer un réseau ?
- Je conseille à cette personne d'être humble, de ne pas avoir peur d'aller vers l'autre, le contact, la proximité
- Est-ce que tu as quelque chose à rajouter ?
- Je pense qu'avec cette étude que tu fais que ça va apporter une nouvelle dynamique et que nos chefs d'entreprise soient éclairés et d'avoir des gens qui leur apporte des solutions
- Est-ce que tu penses qu'un réseau qu'il soit organisation professionnelle ou autre pour les petites entreprises c'est un élément qui peut amener du progrès ?
- Bien sûr, un réseau, on devient des influenceurs
- Tu penses plus à la taille ?
- Ah oui et de plus en plus quand tu vois sur les réseaux sociaux les nouveaux manageurs, pour te propulser, aller de l'avant, si on a un bon leader, on aura des entreprises, des collaborateurs. Le manageur est un bon père de famille

Quand on parle de syndicat, beaucoup pense qu'un syndicat c'est descendre dans la rue, taper des mains, des pieds et faire les choses avec force, donc ils veulent toujours prendre une organisation professionnelle patronale et il faut qu'on donne nous une autre image.

- Je te remercie

# ANNEXE 2

# Entretien Hervé ETILE

# Syndicat FFB

# ENTRETIEN Hervé ETILE

- Hervé ETILE, bonjour !
- Bonjour
- Dans le cadre de mon travail de recherche, on va parler de performance de rayonnement, de réseau et avant de commencer, qu'on partage la même notion du réseau. C'est quoi la définition pour moi d'un réseau que je voudrais qu'on partage. Pour moi, un réseau serait une structure collaborative constituée de plusieurs partenaires autonomes sur le plan financier, juridique, mais mutuellement dépendant pour arriver à un objectif commun. Ce serait ça pour moi la définition du réseau. Est-ce qu'à ton avis ce serait la vision que tu as d'un réseau ?
- Justement on ne peut pas avoir une définition qui serait une définition pour soi du réseau. Il y a une définition du réseau qui existe dans les dictionnaires ; et donc le réseau est un ensemble de personnes, d'éléments pour une action commune dans un cadre bien défini (ex : réseau des chambres des métiers). Réseau dans le sens de l'organisation. On peut avoir aussi des réseaux mafieux, criminels mais ça reste toujours un ensemble de personnes désireuses de faire avancer soit un secteur, soit une cause, un objectif.
- Je pense qu'on est sur la même longueur d'onde. Ce qui serait intéressant est qu'en : 1 – On présente ce réseau là
- En fait, j'ai donné la définition du réseau mais je trouve que le réseau est réducteur finalement dans la réflexion parce que si on se dit que le réseau est un ensemble de personnes désireuses de faire avancer une cause, on reste dans un ensemble de personnes bien définies par des critères et à la limite par une sélection bien définie. On n'est pas dans l'ouverture quand on parle de réseau. On est dans de l'entre soi.
- Justement, pour moi la particularité du réseau est que le réseau se nourrit des échanges avec l'extérieur qui le pousse à étendre sa zone d'influence, c'est-à-dire qu'un réseau ne peut vivre s'il reste sur soi.
- Nous sommes déjà en phase sur ça et c'est pour cela que je te dis que le réseau, s'il est pris en tant que réseau et qu'on reste dans sa stricte définition, je pense qu'on est parti sur quelque chose qui ne va pas vivre et être pérenne pour la bonne raison que si on ne fait pas rentrer de nouveaux membres, si on ne fait pas grandir le réseau, si on n'est pas dans une logique de grandir, grossir et partager surtout.
- Tu es déjà dans la notion déjà de développement. On y vient
- On va y arriver doucement. Ma définition du réseau, on est en train de parler de ce qui serait l'idéal pour moi d'un réseau. C'est une entité qui vit et qui ne se renferme pas sur soi. Pour moi c'est évident et c'est pour cela que le mot « réseau » peut me déranger à certain moment parce que souvent en Martinique on des réseaux que j'appelle des gens qui sont dans l'entre soi, c'est-à-dire des gens qui sont dans leur petit fonctionnement ensemble et pour une même cause, mais ensemble, sans ouverture.
- Pour toi le terme réseau est réducteur parce qu'il est mal utilisé. Mais est-ce que tu conçois qu'un réseau syndical professionnel, une structure plutôt syndicale et professionnelle est un réseau ?

- Totalement, ça peut être un réseau mais ça dépend de ce qu'on en fait. Ma définition du réseau est une entité qui va grossir, échanger comme on a dit tout à l'heure mais souvent et forcé de constater que le mot réseau est appliqué ici et dans le fonctionnement même de certaines personnes, quand ils sont dans un réseau, c'est un endroit un peu fermé, particulier et pas ouvert à tout le monde, ou il faut montrer patte blanche ou coopter pour pouvoir y rentrer.
- Tu parles d'autres réseaux, assez humanistes
- Non pas forcément, je suis vraiment loin de ça, même si ça existe mais je peux parler de certains réseaux tels que certains dans mon domaine d'activité professionnelle où on est dans l'entre soi, ou l'on pas forcément envie de voir entrer l'autre.
- Mais ces réseaux d'entre soi, est ce que ce n'est pas parce qu'ils sont entre eux qu'ils arrivent à se maintenir et à se développer ?
- Non ça devient un peu malsain parce que si en étant ensemble on avance et on se développe, on ne donne pas la chance aux autres de se développer et c'est un mauvais calcul parce que grossir à 5 et faire en sorte que la population entière ou profession entière aient un niveau de formation et des solutions pour grandir aussi, c'est faire en sorte que la profession vive longtemps et que la Martinique aussi avance.
- Si on reste sur un plan purement économique, les entreprises qui se regroupent ensemble, 5 comme tu as dit et que tu as un exemple que tu visualises, est-ce que pour toi ces 5 grossissent ensemble ? se développent ? (Exemple des marges, ils arrivent à concourir le marché) ou est-ce que vue de loin, sans y être ces réseaux la réussissent ? sans parler de faire rentrer d'autres personnes
- C'est là ou on a des différences. Le réseau peut être un réseau de 5 où ça fonctionne, ça marge, il y a un développement ; mais justement il faut aller plus loin que ça. Qu'est-ce qu'on veut après ? Être riche à 5 et ça s'arrête là, on va transmettre, ça peut bien se passer comme aussi on ne sait pas ce que les enfants font après de ce qu'on a pu créer. Mon idéologie, ma manière de penser est que plus on est nombreux à grossir, plus on va être gros ensemble et plus on va rayonner sur le territoire, c'est-à-dire qu'on ne peut pas se contenter de monter une boite et d'être 5 associés et ça fonctionne très bien (si j'ai l'occasion je le ferais) mais ma manière de voir les choses c'est après de faire en sorte que d'autres grossissent avec nous, avec nous 5. Le « rester ensemble » oui et utiliser ce rester ensemble pour qu'on puisse être beaucoup plus nombreux et beaucoup plus fort parce qu'après ce qui est intéressant, c'est que plus on est nombreux, plus on a un système d'entraide naturelle et de fonctionnement qui se met en place. Et on revient au réseau.
- D'où le choix d'être dans un réseau syndical.
- D'où le choix d'être dans un réseau syndical, d'où le choix de mettre adosser dans une fédération qui compte 50 000 adhérents avec 1 100 000 de salariés. 80% des entreprises françaises de la fédération nationale sont des petites entreprises contrairement à ce qu'on a pu dire. Mais le réseau est constitué de gros, de petits, de moyens, et c'est ce qui fait sa force parce qu'il y a une espèce de rencontre avec des personnes de toutes tailles en termes d'entreprise, mais en termes de situation, de vie sociale, on retrouve toute sorte de personne dans la Fédération.
- Quand tu dis « taille » tu parles en tant qu'entreprise individuelle que d'entreprise de type société

- Oui, et de type société. On a des collègues que je rencontre en National d'une simplicité extraordinaire et qui pèsent à 500-600 salariés. Mais on a aussi des entreprises qui ont 2-3 salariés, 10 salariés et qui siègent au Conseil d'Administration.
- Si on retourne sur le plan local, parce que là on parlait d'une envergure de syndicat qui a des liens régionaux et nationaux …
- Mais en fait il faut savoir que … tu vas me poser la question concernant l'évolution et le fait qu'une organisation dure par rapport à une autre, s'installe et grossisse par rapport à une autre. Il faut savoir qu'il n'y a pas uniquement le fait de mettre en place cette organisation et de la faire vivre avec les moyens, la volonté, toute la sueur qu'on peut y mettre et la volonté de la voir exister. Il faut savoir que la loi existe aussi au niveau des associations et des organisations professionnelles. La représentativité, ce qui est essentiel qui permet à une organisation professionnelle d'exister et de vivre, ne peut s'exercer qu'avec une organisation représentative au national. Nous, île Martinique, nous ne pouvons avoir la représentativité que par le fait d'être adosser au niveau national parce que nous sommes un département français dans un pays français.
- Le représentativité est un critère qui a conduit à la naissance de la section FFB locale ?
- Non ce qui a conduit à la FFB locale c'est un constat de services qui n'étaient pas proposé aux entreprises. On a d'abord été association, on a voulu faire des choses pour les entreprises mais c'est vrai que s'adosser à une grosse machine comme la Fédération Nationale, nous permet aujourd'hui d'offrir du service. En fait, on peut très bien se rencontrer et fédérer mais ça ne dure jamais très longtemps parce que derrière l'entreprise veut passer du temps ludique mais ne va s'y intéresser que s'il y a du service pour la boite dans laquelle l'adhérent veuille faire avancer. Chaque personne vient dans une organisation professionnelle par rapport à sa profession.
- Est-ce que tu peux me donner 2,3 offres de services ?
- Par exemple, nous faisons des fiches de paies que nous garantissons, c'est-à-dire que quand l'adhérent à un problème au Prud'hommes, ou un salarié qui conteste quelque chose sur la fiche de paie, nous avons un service qui va émettre des fiches de paies qui va les garantir. Si elles sont garanties, c'est parce qu'elles sont pratiquement à 99.9% bonnes au fait de la loi. Nous avons constaté sur le terrain que plus de 80% des fiches de paies émises par nos entreprises sont fausses.
- Donc ça veut dire que ça répond à une attente des entreprises.
- ÇA répond à une attente qui n'était même pas soupçonné par les entreprises puisque quand on explique et quand on voit le cout, elles y adhèrent. Il y a un certain nombre de services que nous offrons aujourd'hui, tels que des signatures électroniques avec la clé USB (quelque chose qui va devenir obligatoire dans les entreprises), et les gens adhèrent. On a quand même 150 juristes, 3 avocats en permanence. Le prix d'une consultation d'avocat tourne autour de 150 euros et quand on adhère chez nous, on a des avocats qui sont là au quotidien et on n'a pas d'obligation de nombre de consultation. On consulte autant qu'on veut. Quand on fait la part des choses et qu'on offre ses services là, effectivement ça plait. Il y a ce côté de service à offrir à l'adhérent mais si on parle de Fédération et d'organisation professionnelle, ces services sont intéressants, mais ça peut etre dans d'autres associations, réseaux. Il y a toujours quelque chose dans le réseau qui fait que les gens restent dans le réseau, viennent, consultent.
- Ce serait du à quoi que les gens restent dans le réseau ?

- A part le service, je pense qu'il y a le combat. Les personnes qui ont cette envie de militer, de défendre la veuve et l'orphelin et ça, certains ne savent pas le faire, d'autres aiment voir les autres le faire et donc ils viennent dans les associations pour se faire aider et aller au combat mais avec quelqu'un.
- Quand tu dis « le combat », c'est un combat au niveau de la structure, la société ou le secteur ? (par exemple faire avancer le secteur dans tel ou tel domaine, une entreprise qui a un problème particulier d'homme ou autres, une grève).
- Le combat de tout ordre, mais en fait, on le regarde même chez les magistrats où il y a un syndicat de la magistrature. Dans toutes les organisations, dans toutes les professions, il y a, à un moment donné un groupe de personnes avec un Président ou un directoire qui est là pour venir solutionner les problèmes que la profession ou les personnes qui sont dans la même profession, viennent soumettre à cette entité-là. C'est normal.
- A ton avis pourquoi un chef d'entreprise fait le choix d'aller vers tel ou tel syndicat ? C'est lié à quoi ? la notoriété ? le fait d'être adosser au national ?
- C'est un ensemble de choses, aujourd'hui on a des adhérents qui sont venus parce que c'est la Fédération, c'est national, une grosse boutique. Il y a des personnes qui viennent parce qu'on leur a fait une offre de service, d'autres personnes parce que c'est Hervé ETILE, je ne mâche pas mes mots et s'il faut descendre dans la rue, aller rencontrer n'importe quel élu je vais me mettre devant et défendre, si c'est défendable. Je fais la part des choses.
- Est-ce que derrière c'est appuyé par des outils de communications (affiche, médias). Est-ce que ce réseau a une page Facebook ? une page internet ?
- Pas encore, on n'a pas tout ça, on s'appuie sur nos rencontres et l'explication. Beaucoup de pédagogie, de temps passé à expliquer les avantages qu'on a à regagner une organisation professionnelle quelque que soit. Dernièrement on me posait la question de la pérennité professionnelle d'une organisation que j'ai bien connue ; je ne tiens pas à ce qu'on perde des organisations professionnelles en Martinique. Il faut qu'elles existent, nous allons exister. En France Hexagonale, il y a plusieurs organisations professionnelles qui cohabitent.
- La recette qu'une organisation dure.
- Nous sommes encore jeune, la recette personne ne l'a.
- Jeune, ça veut dire quoi ?
- Nous avons créé la première bouture de ce qui est aujourd'hui la FFB en 2015.
- FFB ça veut dire quoi ?
- Fédération Française Bâtiment (Martinique) – FFBM. Nous avons gardé le même logo, car c'est un logo qui est dans toutes les régions. Il y a une FFB dans chaque région de France et nous somme la dernière région à être crée.
- Dans un réseau régional
-Dans un réseau régional
- Dans combien de régions ?
- Il y a autant de régions qu'il y a de Fédérations. Il me semble que Mayotte n'en a pas encore. Mais nous sommes la dernière à avoir été créé et quand Mayotte va créer la sienne, on ne sera pas les derniers.

La recette, je pense qu'il faut savoir qu'on ne monte pas une organisation professionnelle pour manger des cacahuètes et boire le whisky. Nous avons des moments de convivialité extraordinaires mais nous offrons du service.

Processus de création

- Pourquoi avoir créé une FFB Martinique ?
- C'est un concours de circonstance. Maintenant j'ai créé…
- C'est toi qui es à l'origine
- C'est moi qui suis à l'origine avec d'autres mais j'y ai mis beaucoup de ma santé et de mon temps parce qu'il ne suffit pas seulement de dire « allons faire », il faut qu'il y ait des gens qui poussent comme on a pour habitude de dire « on pousse la brouette ». Il faut savoir que quand on décide de monter ce genre d'organisation, on se retrouve assez souvent seul ou pas nombreux. A ce moment-là, il faut avoir du courage et la vision pour se dire qu'on tient bon. J'ai tenu bon jusqu'en 2018. De 2015 à 2018 c'était très chaud, j'ai finalement rencontré la nationale et je leur ai dit qu'il y avait 2 solutions : soit j'arrêtais tout, soit on me donnait les moyens pour une Fédération en Martinique et les dirigeants de la Fédération ont très bien et compris et ont décidé de me suivre. C'est nécessaire d'avoir une Fédération ici, un endroit où quand quelqu'un arrive ou décide de s'installer et à des problématiques, qu'il puisse avoir un endroit, une maison. Les chambres des métiers ne peuvent pas jouer ce rôle-là. Une chambre des métiers c'est de plus en plus une chambre d'enregistrement d'autant que nous sommes sur un seul secteur et pas sur l'ensemble de l'artisanat.
- Quand tu dis « secteur », c'est bâtiment ?
- C'est le secteur du bâtiment et travaux publics que nous pouvons scinder. Il y a des FFTP et des FFB. Nous tenons toujours les deux secteurs le TP et le Bâtiment mais si demain, et c'est mon vœu, il y a un groupe déjà formé ou un ensemble d'artisan en TP qui veulent venir s'adosser à nous et profiter du réseau de la FFB, je serais le premier à signer et à organiser ça. Il y a du boulot, ne serait-ce que dans le bâtiment (c'est mon cœur de métier), j'ai énormément de sollicitations et de choses à faire donc s'il y a un groupe TP qui se forme, on va nommer un Président et une forme de section.
- A ce sujet, comment on peut mesurer la notoriété d'un réseau ?
- Je ne sais pas mais dans quelques temps on le saura
- Est-ce qu'on a des indicateurs ? est ce qu'il y a un post sur WhatsApp ou Facebook où on peut dire « j'aime » ?
- ÇA c'est de la communication classique que tout le monde met en place dans un réseau de FFB comme dans un autre réseau comme un groupe de personnes qui vont organiser des marches le dimanche. Ce sont des choses qu'on peut mettre en place mais ce n'est pas ça le problème. La notoriété c'est la reconnaissance ne serait-ce que du logo, les appels téléphoniques « oui j'ai su qu'il y avait une FFB dans la Martinique, je m'installe, comment faire pour intégrer, quels sont les jours de réunion », c'est ça la notoriété, c'est comme si on installait un McDo dans l'Amazonie, même ça les gens savent ce qu'est McDo.
- Il y a quelque chose qui est très important, c'est le nombre d'appels téléphoniques pour ?
- Pour y adhérer, se présenter, pour nous rencontrer aussi parce que des gens nous appellent pour nous rencontrer parce que nous sommes une organisation professionnelle qui compte au national. La FFB est la 1ere organisation de France.
- Sur cet indicateur d'appel téléphonique, sur 3 ans, tu peux le mesurer (le nombre d'appels) ?
- Nous n'avons pas de tenue de comptabilité d'appels. Nous sommes une organisation professionnelle pour qui nous sommes restés longtemps avec des ambitions liées à nos finances

et aujourd'hui, qu'on a les moyens de notre politique, on voit que les choses avancent beaucoup mieux et beaucoup plus vite. L'économie aussi est un critère qu'il ne faut pas négliger.

Le modèle économique, les finances

- A ton avis, la progression dans la structure est-elle liée aux finances ?
- Oui liée aux finances, mais il faut savoir une chose, c'est que nous FFB sommes l'une des rares organisations professionnelles à dire que nous sommes à 80% voire 90% financés par nous même, les autres 10% c'est par des placements. Nous avons tout fait en interne. On est devant une grosse machine d'organisation professionnelle mais qui ne prend aucune subvention de l'État ou d'un tiers. Ce n'est pas le cas pour d'autres organisations professionnelles et c'est le gage de notre indépendance et le gage du discours ferme qu'on peut avoir quand ça ne nous plait pas. On ne peut pas nous reprocher d'avoir des subventions. Même en local, aucune subvention, ni CTM etc… Nous sommes indépendants.
- Il y a un système de paie équations opéré au niveau national que tu as sollicité en disant « si vous voulez toujours qu'il y ait des Martiniquais, il faut nous donner les moyens », le temps de faire la machine décoller. Donc c'est une notion de réseau, géant secours le temps que la machine décolle. Une fois que la machine décolle.
- Elle va voler par rapport à ses adhésions
- Aussi peut être que d'autres structures vont essayer de décoller mais ce mécanisme d'entraide, à ton avis, c'est un système qui peut permettre à un réseau de se stabiliser. Parce qu'il n'y aurait pas eu ce système d'entraide, que peut être que d'autres réseaux avec la même ambition n'auraient pas continué à fonctionner.
- Ce n'est pas aussi simple. On nous a donné des moyens financiers et humains. On a une personne qui a été envoyé en mission. Mission que j'ai renouvelée dernièrement à cause des mois de confinement. Après ça va se traduire par 1 voire 2 embauches en local donc ça veut dire qu'on va en plus participer à réduire le taux de chômage en Martinique. Ce n'est pas négligeable. On est dans un système qui est très vertueux. On est au départ sur une aide venue du national, on a fait rentrer des entreprises qu'on va aider et les cotisations des entreprises qui nous aident vont permettre d'embaucher 2 martiniquais et qui vont pouvoir continuer à aider les martiniquais. C'est excellent.
- Si je comprends bien, le modèle économique. On a comme ressource les entrées des adhérents et les services offerts aux adhérents. Ils paient leurs cotisations mais aussi ils achètent du service
- Non ils n'achètent pas tous les services. Vraiment très peu. Ils paient leurs cotisations et ont droit à un panel de services par rapport à cette mutualisation. Plus on sera nombreux, plus on va offrir du service et plus on va avoir du service de qualité.
- Mais c'est un modèle économique qui se traduit comme une association c'est-à-dire que ce sont les cotisations des adhérents qui permettent de faire fonctionner la boîte. Il n'y a pas d'autres aides extérieures.
- En fait, le national reverse une espèce de quote-part de toutes les autres organisations.
- C'est du temporaire ?
- Non, à partir du moment qu'on a des cotisations qui rentrent, il y a la part nationale, la part locale et on a une part que la nationale peut renvoyer par exemple pour les unions de métiers, pavillonneurs, métalliers etc… On un petit pourcentage qui nous revient.

-On parle d'envergure, d'autonomie, est ce qu'un réseau local peut fonctionner uniquement qu'avec des ressources locales ?

- Oui, ce sera le cas. La part qui revient au national est parce qu'on paie les journaux, le service etc… Mais la part qui reste pour le local est utilisée pour le local.
- Sur une base de viabilité économique d'une organisation professionnelle qui a ses locaux, son staff administratif, combien d'adhérents il faudrait au minimum pour que ça fonctionne.
- On peut avoir une organisation professionnelle qui fonctionne avec très peu d'adhérents.
- Très peu c'est combien ?
- Justement je vais en profiter pour te faire rire.
- Quand on s'est installé, le chargé de mission est arrivé. On a peu regardé autour de nous le paysage des personnes qui nous représentaient à la Martinique. Il faut savoir que la CAPEB c'est 13 entreprises, 7 salariés – En Guyane 25 entreprises, 474 salariés – Réunion 543 salariés et la FFB 150 entreprises pour 5645 salariés. Aujourd'hui la plupart des organisations professionnelles qui nous représentent, même la plus connue qui est le SECBAM doivent être de la quinzaine d'entreprises adhérentes à jour de leur cotisation. Nous, nous sommes déjà à 50.
- Est-ce qu'on parle du nombre d'entreprise ou du nombre de salarié ?
- Nous parlons chez nous en nombre d'entreprise, et en face une entreprise à 1, 10, 15, 20, 100 salariés. Nous donnons toujours l'entreprise + les salariés. Nos cotisations sont appelées soit en individuelles soit au nombre de salariés. Parce que comme nous allons donner du service à une entreprise de 100 salariés, ce sera beaucoup plus de services donnés que dans une entreprise toute seule. Cela peut se comprendre.
- Un syndicat professionnel qui se développe c'est parce qu'il y a des recrutements. Mais si le réseau stagne, est ce qu'il y a seuil minimum.
- Les chiffes que je viens de donner prouvent que soit nous nous trompons et ce sont des syndicats fantômes, mais en tous les cas ce sont des syndicats qui ont la représentativité et qui vont défendre la profession avec seulement 13 entreprises et 7 salariés. Il doit avoir quelqu'un qui a peut-être les 7 salariés et le reste que des entreprises individuelles inscrites. C'est dans ce qu'on déclare, en réalité je ne sais pas ce qu'ils font. En tous les cas c'est déclaré en préfecture car nous avons fait les documents normalement et aujourd'hui vous avez une CAPEB qui existe en Martinique et qui siège dans toutes les instances et qui a 13 entreprises et 7 salariés
- Il y a une déclaration annuelle qui est faite en préfecture qui à la rigueur je peux trouver si je demande, ou chaque organisation professionnelle dépose au nombre de salariés.
- Oui c'est ce que nous avons fait, même sur le net. Aujourd'hui on va avoir les chiffres de FFB puisqu'on va leur donner et je pense que ça va étonner plus d'un. Ça ne m'étonne pas car j'ai toujours voulu créer un endroit où véritablement il y a cette convivialité mais aussi un endroit où fait grandir une entreprise. Même si on prend une entreprise individuelle, on n'est pas là pour qu'elle soit individuelle toute sa vie, on veut qu'elle grandisse et qu'elle ait le maximum d'information pour grandir.
- A travers les services
- A travers les services mais aussi les formations que nous drainons et que nous donnons au fur et à mesure qu'elles arrivent. Toutes les semaines, on a des informations soit papier, soit par le net qu'on envoi à nos adhérents. Nous avons un site dédié pour tous nos adhérents avec quelque chose qu'on appelle « GPS », c'est extraordinaire. Comment faire un prix, il y a tout.
- Je pourrais aller dessus ?
- Non seuls les adhérents, c'est un service gratuit dès qu'on a son adhésion. On a un tableau de bord pour mener la boite. Comment faire un prix, un devis, calculer son prix, sa marge.

- Tu as une plaquette, un support qui te donne ces éléments ?
- Oui
- Quelle serait la démarche de recrutement ?
- Nous avons quelqu'un sur le terrain
- C'est-à-dire ?
- Christine CASTEL qui est chargée de mission et qui passe le plus clair de son temps sur le terrain à aller voir les entreprises et expliquer. Ça fonctionne très bien.
- Vous parlez au niveau de la gouvernance d'une forme de délégation. Il y a le président, la chargée de mission.
- C'est une commerciale. Elle est secrétaire générale aussi parce que nous sommes une petite Fédération, mais dans les grosses, il y a des commerciaux avec des objectifs. Il faut savoir que dernièrement j'ai eu le plaisir d'accueillir 25 commerciaux de la FFB qui avaient gagné le dernier challenge pour passer une semaine au Club Med. On les a reçus, invité à manger. Ils ont gagné ce challenge et après il y a eu le covid. C'est ça le réseau, on peut voir cela comme très agressif, avoir des commerciaux sur le terrain qui gagnent des challenges, qui sont importants mais on est sur quelque chose qui a été construit depuis très longtemps avec une Fédération qui possède des biens. Au fur et à mesure le réseau a grossi et c'est ce qu'on va faire en Martinique. On va être fort, nombreux et très à l'aise. Cette manière d'être à l'aise permet à l'ensemble de la profession d'être à l'aise.
- Tu dis que ça a été construit selon un modèle, il y a une certaine forme de recette ?
- Il y une histoire, un vécu mais pas de recette. Nous avons un travail qui a été fait par les anciens et qui a été pérennisé. On rentre à la Fédération, l'accueil est pour tout le monde, il y a des codes Fédé.
- Sur le management, il y a une délégation, une secrétaire générale qui est chargée de mission, qui va sur le terrain et qui fait ce travail-là. Est-ce une extension du pouvoir du Président ?
- Non pas du tout, la partie commerciale qui serait plus une partie de communication c'est quelqu'un qui est sur le terrain. On ne s'imagine pas faire de la pub à la radio même si ça pourrait se faire un jour mais on ne va pas faire ça. Quand on a besoin de faire comprendre à une entreprise son intérêt à faire à la Fédé, on l'appelle, on prend rendez-vous et on lui explique. 80 % des réponses sont positives, le reste c'est parce qu'ils ne sont pas encore organisés, ils s'imaginent que ça va leur couter cher et ils continuent à prendre des services à la carte au moment où ils ont un problème et ça leur coute cher. Quand on rentre dans une organisation comme ça, pour quel que soit la difficulté, on est suivi, aidé, on a eu des collègues sur les autres départements qui ont eu des problèmes et qui viennent au secours. On a aussi des présidents des Fédé qui sont aussi Président de chambre des métiers. On se retrouve vraiment avec les informations qu'il faut. Par un exemple on a un nom qu'on a déposé et que j'avais donné pour une certaine liste et qu'aujourd'hui je reprends. Le nom Fier d'être Artisan appartient à la Fédé avec une autorisation qui avait été donné par Hervé ETILE.
- La Fédé peut déposer des noms
- Voila. On fait de la formation aussi au National dans des salles de formation. On a eu l'occasion dans le cadre d'un voyage à BATIMAT d'offrir la possibilité à des artisans de faire une formation en interne.
- En termes d'actions du syndicat, quelles seraient les actions ?

- En Martinique, ne serait-ce que sur les délais de paiement on est très bien. Comme le national a travaillé dessus, nous on prend la part qui nous intéresse, et on met notre sauce créole dedans et ça va très vite. Les avancées que nous avons eues au national où on traine un peu les pieds ici sur les délais de paiements, les marchés cadres, les marchés qu'on ne veut pas sanctuariser pour les petites entreprises parce que les administratifs sont frileux, fainéants et préfèrent faire les marchés généraux, on va travailler dessus aussi. Les retenues de garanties qui plombent nos boîtes, qu'ils ne libèrent pas, c'est aussi un combat que nous allons mener.
Tous ces combats sont très intéressants, sans descendre dans la rue, avec simplement des outils que nous avons déjà, les outils juridiques … On fait avancer nos dossiers. On va descendre dans la rue nous organisation professionnelle FFB si vraiment il le faut, on sait le faire. Ce n'est pas parce qu'on s'appelle organisation professionnelle ou « syndicat du BTP » qu'il faut le prendre pour un jeu. On a aussi la communication, on va siéger dans les instances.
- Quelle serait la stratégie de développement sur 3 ans ?
- Une stratégie qui se veut être une bonne stratégie ne se dit pas
- Pas l'action, juste le titre
- Nous avons des retours sur des problématiques liées à la profession, aux problèmes que rencontrent nos adhérents, nous les avons listés et puis nous allons au fil de l'eau choisir celle qui est la plus intéressante et gênante surtout pour nos entreprises. Il s'agit de faire du bien aux entreprises du BTP, l'intérêt général des entreprises du BTP.
- Je me permets juste de te rappeler une stratégie que tu as évoqué. On a listé un certain nombre de difficultés. Le national a déjà travaillé sur cela et ça a fonctionné. Nous on met une touche locale, on l'adapte et ça fait son chemin. Cela veut dire que peut être qu'ici ces problèmes-là n'avaient jamais été traités de cette façon-là
- Peut être que ça n'avait pas été traité de cette façon, peut être que certain pensent qu'en étant à 7000 km ce n'était pas possible. C'est là, la force du réseau. On s'est battu au national ensemble, c'est le poids de tout un réseau qui fait que les choses avancent. Il ne faut pas penser que comme c'est au national, c'est systématiquement les autres et pas nous. On fait partie d'un ensemble français jusqu'à présent avec des départements. Et chaque département pèse. Et quand bien même la Martinique n'était pas aussi opérationnelle, et sachant qu'il y avait des adhérents martiniquais et un Président en Martinique ; je faisais partie des conseils d'administrations, je me suis déplacé à plusieurs reprises sur l'Hexagone pour donner un peu notre point de vue et les problématiques de la Martinique, et sur la fiche pénibilité par exemple, on s'est battu.
- Sur la fréquence des liens avec le national, ça se fait par déplacement ?
- Par visio-conférence, déplacement, un coup de fil au Président. Mon ancien Président Jacques CHANU, me disait « Hervé nous avons réunion à 9h vient un peu avant pour me faire la bise », c'était sa manière de me dire « vient un peu avant qu'on discute, je vois les autres souvent et toi je sais que tu es loin ». Quand je viens sur Paris, on prend le temps de m'accueillir, de me recevoir, de m'inviter à manger et j'ai vraiment été étonné de cet accueil et de cette relation simple sans protocole.
- Il y a-t-il une fréquence de réunion avec le national pour le bon fonctionnement du syndicat local ? (Visio, téléphone, présentiel)
- Nous sommes indépendants en Martinique. Nous avons des contacts avec le national pour des questions financières mais aussi quand les adhérents ont des questions sur le juridique, le social etc. que nous ne pouvons pas traiter en local. Quand on veut discuter sur des sujets un peu

brulants et qu'on ne peut pas se positionner. Avec quels outils se positionner ? Quand ils ont déjà travaillé sur la question, on appelle le Président il répond (ou en visio).
- Est-ce que le succès de la relation fait qu'il y a une fréquence, qu'on se voit tous les mois, tous les 2 mois, tous les 6 mois ?
- Ce n'est pas organisé comme ça. Nous avons 2 grands temps forts annuels : le congrès et une autre réunion classique sur Paris. Pour la réunion, il n'y a pas d'obligation mais pour le congrès oui.
- Par rapport à la distance, est ce qu'il y a une organisation qui est mise en place à la Martinique
- On a quelque chose qui s'appelle « Bonjour Président ». C'est un outil entre tous les Présidents. On s'envoie des textos, des pièces jointes, des problématiques et donc on n'a pas besoin de se rencontrer physiquement car on a cet outil extraordinaire. On y a l'accès dès qu'on est Président avec des codes personnels.
- Comment qualifies-tu cet outil ? Il apporte un plus ?
- C'est un excellent outil. Mais en fait on a tellement de choses à gérer au local car au local nous avons les pleins pouvoirs. Je n'aurais pas accepté être piloter de là-bas.
- En terme du nombre d'adhérents sur 3 ans ? Il y a-t-il une croissance ? Est-ce une croissance en ligne droite ? en dent de scie ?
- ça va monter parce qu'on n'est pas un club service, ni une association sportive ou quoi. On a véritablement un outil très intéressant pour les entreprises
- Peux-tu me donner une progression ?
-Là, nous sommes partis de 10 adhérents à 50 en 2 mois. Nous sommes restés à 10 adhérents cotisants de 2015 à fin 2019 ; et de fin 2019 à aujourd'hui on a 40 adhérents avec 2 mois de grève de la Poste qui nous plombé car on attendait tous nos documents et le confinement. Après nous passons à 100, ensuite 150 etc.
Il y a 4800 entreprises artisanales dans le BTP. A un moment donné, les gens parleront. Notre meilleure publicité est le service que nous allons donner aux entreprises.
- Est-ce que tu estimes que ce décollage est lié à une stratégie que tu as mis en place ?
- Pendant toutes ces années où ça ne décollait et où j'avais des contacts très étroits, sympathiques et professionnels avec le national, je voyais comment fonctionnait les autres Fédé, le service qu'on offrait aux entreprises et donc quand je suis revenu en Martinique, à plusieurs reprises je me suis dit qu'il ne nous manquait pas grand-chose mais juste le côté technique qu'on n'avait pas maîtrisé. L'installation compte, le choix du site. On a beau avoir un lieu, mais si tu n'as pas de service à offrir ru n'iras pas loin.
- Est-ce que c'est un lieu qui doit être central ? Est-ce que le syndicat aurait décollé si le lieu était à Sainte Anne ou au Prêcheur ?
- Non
- Il faut donc que le lieu soit stratégique
- Oui car les quincailleries ne sont pas à Sainte Anne ou au Prêcheur. Le cœur de l'économie Martinique se trouve à la CACEM. C'est là qu'il y a le plus d'échange de marchandises
- Si tu fais un recensement sur les adhérents, il y a plus d'hommes que de femmes ou c'est pareil ?
- C'est comme la proportion dans la profession. Mais je suis assez satisfait de voir qu'il y a beaucoup de femmes qui nous rejoignent et qui sont même au bureau
- Au niveau du matériel syndical, il y a internet, les logiciels ….

- Oui, on a une banque aussi qui s'appelle la BTP BANQUE qui aujourd'hui ne va pas nous aider financièrement s'est promis de nous aider pour les montages de dossiers gratuitement. La personne qui a besoin de monter son projet on l'aide à constituer son dossier.
BTP BANQUE travaille à partir d'1 million, en dessous ils ne prennent pas les projets. On peut les solliciter de manière épisodique mais dans un premier temps pour tous les adhérents, le service et de les aider à monter leurs dossiers de par exemple 100 000 €. C'est un service que j'ai sollicité à la Direction car ce n'était pas dans l'offre de service. Aujourd'hui on a des gens qui ont la volonté, les idées mais ça pêche au niveau de la partie administrative. Les entreprises ne décollent pas car nous ne sommes pas forts dans la partie administrative, ingénierie. Les autres qui ont des machines de guerre pour s'occuper des dossiers de fonds européens, ils y arrivent. Voici aussi l'intérêt d'être dans un réseau. C'est se regrouper pour pouvoir être plus grand, plus fort
- Pour le syndicat, si on parle d'agrégats, de variable, le chiffre d'affaires du syndicat est-il un élément important ? Est-ce en fonction du nombre d'adhérents ?
- Non. Nous ne sommes pas une entreprise. Nous ne faisons pas d'argent. Il nous faut juste vivre c'est-à-dire avoir les moyens de nous payer le local, les services, les personnes que nous avons embauchées. Nous ne sommes pas dans un modèle économique d'entreprise basé sur le profit.
- Quel seuil est nécessaire pour stabiliser un syndicat ?
- Quand on enlève tous les frais, pour être à l'aise il faut au moins 3000-4000€/mois pour que tout fonctionne. Avec le personnel on est à 10 000 €
- Il faut donc en moyenne 120 000 € / an. Est-ce que si un syndicat n'a pas 100 000 € ce n'est pas viable ?
- Non, tu peux vivre, mais tu vas faire de la bricole. Tu seras uniquement un syndicat d'action. Nous, nous sommes un syndicat d'action et de service. C'est juste ça qu'il faut se mettre dans la tête.
- De l'action avec du personne ou uniquement des administrateurs ?
- L'action avec le personnel qui ira gérer tel ou tel dossier physiquement, l'action avec nos courriers envoyés. Je vais être reçu par le préfet pour faire bouger et se faire entendre.
- 120 000 représente combien d'adhérents en moyenne ?
- Tout dépend du type de cotisation
- Est-ce qu'avec 5 entreprises un syndicat peut avoir un budget de 120 000 € ?
- Certains paient 4000 € / mois, d'autres à fonds perdus car ils n'ont aucune aide […] Dernièrement j'ai une entreprise qui m'a demandé de lui fournir un PPSPS, que je lui ai fourni
- ÇA c'est un service fourni aux syndicats et/ou adhérents
- Oui, on nous demande un PPSPS, on leur fourni le document. N'importe quelle demande, que ce soit un courrier type
- Tu donnes donc de l'aide aux amis même s'ils ne sont pas encore adhérents. Est-ce que c'est aussi une stratégie ?
- Non, le problème chez nous c'est « ne pas aider tu es méchant, aider tu es stratège » Donc quand on vient me demander quelque chose, quel que soit la personne, je suis aujourd'hui dans une position « quand on peut faire, on fait »
- Tu ne peux pas aller à l'encontre des intérêts du syndicat

- Quand je lui donne du service même s'il n'est pas chez moi, il va peut-être parler et le but recherché est d'aider une entreprise locale. C'est là que mon attachement et mon ancrage local est important et c'est là où j'ai toute ma liberté d'action. Si je peux aider une entreprise du BTP, je le fais avec plaisir.
On parlait des limites du réseau et l'enfermement que ça peut représenter d'être « réseau ». Si tu sors de ça, effectivement tu as un réseau, ce qui veulent y entrer peuvent, mais n'empêche les autres qui sont de la même famille, même attachement, tu es en droit de les aider. Pas tous les services, mais si j'ai une demande et que je peux les aider, je le ferais avec plaisir.
La personne, le Président
- Age ?
- 52
- Statut ?
- Chef d'entreprise
- Depuis combien de temps ?
- 30 ans
- Au niveau de l'antériorité ?
- Il y avait la CNATP avec quelques copains. On ne devient pas Président d'organisation professionnelle comme ça. Me concernant c'était peut-être déjà tracé parce que j'ai toujours été dans une organisation, dans une association. J'ai toujours aimé le résultat du travail de groupe. La passion de l'autre et de faire avec l'autre
- Ta formation ?
- J'ai un diplôme de voirie et réseaux divers c'est-à-dire que je suis diplômé en VRD et issu d'une famille du BTP. Après une scolarité normale avec un BAC à la clé, je suis parti faire des formations en métropole, j'ai intégré une filiale de VINCI ou j'ai travaillé pendant plusieurs années, pleins de métiers.
- Est-ce que tu penses qu'une femme peut réussir à mener un syndicat en Martinique (dans le BTP) ?
- Totalement.
- Donc ce n'est pas lié au sexe ?
- Non. De toute façon j'étais en train de penser même au niveau de la Chambre des Métiers pourquoi pas une femme ?
- Est-ce que tu penses que quelqu'un peut réussir à diriger une organisation professionnelle avec un niveau inférieur au BAC ? Est-ce qu'elle peut conceptualiser parce qu'il y a beaucoup d'études qui montrent qu'il faut au moins maîtriser certains outils
- Le terrain c'est ce qui m'a formé. Je n'étais pas si bon à l'école, j'ai fait le service minimum et ma foi, aujourd'hui je sais de quoi je parle, qui je suis.
- Ce n'est pas le minimum, le BAC c'est quelque chose. Il y a beaucoup de gens dans le BTP qui n'ont pas le BAC
- Oui c'est vrai mais je ne pense pas que ce soit le critère premier pour être un bon président de Fédé
- Est-ce que ça aide ?
- Mes parents m'ont payé le séminaire collège après j'ai terminé en métropole à Cergy Pontoise. J'ai fait comme j'ai pu, j'ai eu d'autres collègues qui n'ont pas le BAC, qui n'ont pas été au

séminaire collège et qui ont brillamment réussi. Il y en a pleins, même ceux qu'on ne soupçonne même pas tellement qu'ils sont bien.
- Je parle à la tête d'une organisation professionnelle
- Mais une organisation professionnelle se gère de la même manière qu'une entreprise. On manage des gens, on a des relations avec l'Homme. Il y a beaucoup plus de management de caractères forts
- Pour toi le bon management dans un syndicat, ce serait un management de délégation ? centré ?
- Il n'y a pas de bon management mais une manière de communiquer alors si dans l'idée que tu te fais du management c'est beaucoup de communication, beaucoup d'échange. La partie aide aux entreprises, je n'y mets pas les pieds, je ne veux même pas savoir ce que les entreprises ont comme problèmes s'ils ne viennent pas me voir personnellement sur des combats à mener. Mon rôle est un rôle de représentation de l'entité FFB Martinique devant les médias.
- Tu es d'accord qu'il faut une délégation ? Ce n'est pas un management centré ou le Président fait tout.
- Je ne peux pas et je ne veux pas faire tout et il n'est pas bon pour la confidentialité des dossiers que je fasse tout et que je sache tout. Je sais simplement que j'ai tant d'entreprises qui sont entrées, que ce « mec » là est chez nous, s'il vient me voir pour une intervention que je vais faire (télé, radio) et qu'il veut faire passer un message et que ça correspond à notre ADN, je vais faire l'intervention et je vais citer sa problématique ; je vais amener les dossiers sur la table. C'est ça mon job. Le reste aujourd'hui on est organisé de cette façon-là. Une autre organisation, on va revoir toujours les mêmes dans les instances.
- Tu as beaucoup parlé d'instances. Est-ce que c'est le motif de la FFB d'être représentatif dans les instances ?
- Ce n'est pas le motif c'est la suite logique de ce que nous avons mis en place sachant que nous avons mis en place tous le staff, organisation, visite de terrain etc. Naturellement comme nous avons la représentativité au national, notre dossier de représentativité est prêt et naturellement on va intégrer les instances. Une organisation doit être dans les instances.
- Est-ce que tu as quelque chose à rajouter ?
- Je suis très content de faire cet entretien avec toi parce que peux être qu'il y a une facette de moi que tu ne connaissais pas et ça te permet aussi de comprendre ma démarche depuis toutes ces années parce que c'est vrai qu'on n'a pas l'occasion de discuter, ni de se dévoiler. Là je me dévoile un peu, je me dévoile en tant qu'Hervé ETILE, Président de Fédé certes, mais de ma volonté réelle de faire.
On a des soucis parfois avec les autres qui ont décidé de te mettre dans un cadre et de ne pas t'y enlever car ça arrange bien.
J'ai été 1er scout de France, le scoutisme c'est quelque chose mise à part la partie religieuse etc. quand on regarde la démarche de Laden POWEL c'est quand même un groupe de personnes qui vont créer le slogan « Tous pour un ». C'est beau et je suis tombé dans ça petit.
- C'est la philosophie du scoutisme que tu continues à …
- Ce n'est pas la philosophie du scoutisme. Je l'ai été parce que je suis Hervé ETILE. Je suis rentré dans ces mouvements parce que j'avais déjà cet état d'esprit.
- Si tu devais donner un conseil à d'autres organisations professionnelles ?

- Rapprochez-vous des autres, faisons bloc. On peut exister mais on peut trouver des lieux communs d'expression et de lutte commune. Il y a des personnes à qui ça dérange et qui veulent à tout prix diviser parce qu'on privilégie les petits bonus. Des personnes qui vont du blocage pour des petits avantages liés à la représentativité (voyages etc.) On bloque l'avancée d'un territoire, d'un pays pour des petits avantages.
- Ces personnes-là ne sont pas éternelles.
- Moi non plus, j'ai 52 ans, on a commencé très tôt, on a milité, on a réussi à faire de belles choses, j'ai encore des photos de cette époque mais on grandit et les autres qui sont là sont résistants dans la volonté de ne pas changer.
- Mais cette volonté de ne pas changer, est ce qu'elle ne se traduit pas par une stagnation de l'organisation professionnelle et même voir une contraction, une disparition ?
- Nous avons aidé certains à bouger. Aujourd'hui ils sont aux abois, ils parlent, viennent dans les médias, essaient de faire des mouvements, des changements. Au lieu de venir et de discuter, ils essaient de faire de la compétition et je ne suis pas dans cette catégorie donc je ne peux pas rentrer dans une compétition avec quelqu'un.
- Quand tu dis que tu n'es pas en compétition, est ce que ce n'est parce que tu as un avantage par le savoir et que tu vois qu'il n'y a rien en face ?
- Je ne suis pas compétiteur parce qu'effectivement j'ai le service mais n'oublie pas que je t'ai parlé de la loi, et la représentativité c'est quelque chose que si aujourd'hui on parlait de représentativité, je pense que la FFB serait la seule organisation autorisée à fonctionner sur le territoire en termes de ce que j'ai administrativement et ce que je représente.
Il y aurait la CAPEB mais avec une représentativité faible par rapport à son nombre d'adhérents et son nombre d'entreprises avec la CNATP parce qu'elle est adossée à la CAPEB mais encore faudrait -il qu'une CNATP fonctionne.
- Hervé je te remercie, on a passé 1h24, merci beaucoup je vais exploiter tout cela au mieux
- Oui donc je ne donne pas mon accord pour que cet interview ne soit utilisé à d'autres fins que la thèse de Monsieur Hervé LAUREOTE
- Je te remercie, j'en ferais bon usage.

# ANNEXE 3

# Entretien Steeve PATOLE

# Syndicat SEDBAM

## ENTRETIEN STEEVE PATOLE

- Bonjour Steeve PATOLE
- Bonjour
- Merci de me recevoir. Nous allons parler de réseau sur un travail de recherche, notamment de la performance et le rayonnement du réseau. Nous avons évoqué à l'instant la définition d'un réseau ; on s'est accordé pour dire qu'un réseau à une particularité : les membres sont autonomes sur le plan financier et le plan juridique mais que ces membres ont la même dynamique ; l'objectif commun.
- Nous sommes d'accord
- Si nous sommes d'accord au préalable, j'aurais aimé avoir la présentation de ton réseau et ensuite de ta présentation ; puis je vais te poser des questions plus spécifiques. Tu peux suivre ce canevas-là ou t'en écarter. L'idée est qu'à l'issu de cet entretien, je puisse avoir une vision de ton réseau et voir comment il a pu évoluer dans le temps
- Le réseau je pense spécifique auquel on s'appuie c'est le syndicat des entrepreneurs du bâtiment et des travaux publics. Il faut savoir que le SEDBAM comme on l'appelle existe depuis 1958. C'est une des rares organisations professionnelles à exister depuis 1958 et à être toujours présente aujourd'hui.
- Dans quel secteur ?
- Le secteur du bâtiment et travaux publics. C'est vrai qu'il est composé de 2 entreprises. Au départ c'était beaucoup d'entreprises je dirais locales parce que dans le temps il y avait beaucoup d'entreprises locales qui ne dépendaient pas d'entreprises nationales quand ils ont créé le SEDBAM. Ensuite petit à petit sont venus s'intégrer les entreprises dites nationales. Beaucoup d'entreprises aujourd'hui sont dépendantes directement ou indirectement d'entreprises nationales et ce sont ces entreprises qui vont partie intégrante de ce qu'on appelle le réseau.

A côté de ça, il y a des entreprises typiquement antillaises dont je fais partie et la mienne à une particularité à savoir que l'ensemble des associés sont tous salariés de l'entreprise. Nous avons eu des relations très poussées avec la FFB et la FNTP, pendant des années nous avons été adhérents des organisations professionnelles nationales qui rayonnent sur toute la France

- Est-ce qu'à l'époque la FFB donnait des services ?
- Non il faut savoir que quand on a des problèmes à régler, ce n'est pas avec la FFB qu'on va les régler. Ils sont à 8000 km, c'est vrai qu'ils vont donner des services d'ordre juridique mais je dirais qu'aujourd'hui avec internet, on a pratiquement tout en même temps qu'eux. Les services qu'ils peuvent nous rendre est la présentation au niveau national, gouvernement etc. mais nous avons notre propre convention collective, nous avons la convention collective des ouvriers du bâtiment, les travaux publics et les activités annexes, nous négocions en Martinique avec les syndicats ouvriers et ils ne sont pas faciles (la CSTM, la CGT). D'ailleurs je dirais que c'est le seul secteur où il y a au moins 1 ou 2 négociation minimum annuelle, la convention existe et elle vit.
- Est-ce qu'internet et les systèmes de communications actuels ont changé les rapports avec le national ou est-ce que c'était une volonté de quitter

- Nos relations ont été beaucoup plus tendues avec la FFB. Il y a quelques années ont s'est rapproché, nous avons quand même des relations pour la simple raison que nous faisons partie du réseau caisse des congés et ce sont des représentants du syndicat du bâtiment qui sont représentants et administrateurs de l'entité qui gère l'ensemble des réseaux et nous avons des contacts avec la FFB. Nous avons repris de bons contacts avec la FFB. Avec la FNTP ça se passe très bien, nous sommes invités aux assemblées générales. Il est difficile de rendre un service à 8000km en plus du décalage horaire. Mais aussi il faut dire que nos problématiques ne sont pas celles de la métropole. Nos rapports avec l'administration aux Antilles ne sont pas les mêmes rapports qu'ils ont là-bas. A la limite s'ils peuvent nous donner un conseil, il faut faire très attention aux conséquences. Le réseau fonctionne parce que nous avons les objectifs, et les directives des maisons mères sur la majorité de nos adhérents (issus de groupes nationaux) ; mais la force de notre syndicat à été d'être à l'écoute du terrain et nous n'avons pas attendu les directives et c'est pour cela que beaucoup d'entreprises qui se sont accrochées aux directives nationales ont disparu.
- Le lien avec le national est-il indispensable ?
- Absolument parce que c'est un relais auprès des pouvoirs publics, d'ailleurs c'est pourquoi l'un des premiers adhérents de la FEDOM a été le SEDBAM.
- L'âge, le nombre d'adhérents, le processus de création que tu m'as déjà donné, le pourquoi et la structure juridique ?
- Nous sommes une association loi 1901 et syndicat depuis 1958. Il a évolué mais aujourd'hui ce n'est pas notre syndicat en particulier mais beaucoup de syndicat qui se crée. Nous avons au départ près de 60 adhérents, aujourd'hui on tourne avec à peu près 40 adhérents et depuis une dizaine d'année. C'est stable. Il faut savoir que c'est parce que nous avons des entreprises qui sont la force de supporter les difficultés du secteur.
- La taille
- La taille permet de supporter. Ce sont plus souvent à 80% des entreprises de plus de 20 salariés bien que les entreprises de 10 salariés aient largement leur place au niveau de notre syndicat mais ces entreprises-là ont une autre vision du syndicat. C'est pour eux un service, et un service ne se paie pas. Ils ne considèrent pas qu'il faille adhérer et payer une cotisation et d'ailleurs beaucoup de syndicat ne tiennent pas à cause de ça. Les syndicats qui ont vécu un certain temps sont des syndicats qui ont reçu des subventions sans avoir à faire appel aux adhérents. Ils disparaissent après parce que la notion des entrepreneurs en Martinique qui sont des individualistes pour la plupart c'est « je n'ai pas besoin, je vais me débrouiller seul » ou « c'est un service et il ne se paie pas »
- Rendre un service c'est lié à la communauté, un service public ?
- On attend toujours quelque chose de quelqu'un. « Le syndicat est là, donc il va me donner un coup de main ». Aujourd'hui la donne est en train de changer, elle change au niveau des particuliers mais pas au niveau des entrepreneurs
- Président : âge, statut, chef d'entreprise, antériorité, niveau d'étude, expérience dans le domaine, formation syndicale ?
- Mr Serge JEAN-JOSEPH qui a été président du syndicat pendant une vingtaine d'années a porté à bout de bras le syndicat du bâtiment, il faut lui rendre hommage à ce niveau. C'est lui qui m'a ramené au syndicat
- A bout de bras ça veut dire quoi ?

- C'est lui qui faisait tout le travail
- J'ai d'autres présidents qui m'ont parlé du syndicalisme et cette notion « à bout de bras » revient
- Vous avez un petit groupe et souvent en-tête le Président qui souvent se retrouve seul pour gérer le problème des adhérents. Je prends des exemples simples, lors des réunions avec les difficultés que nous avons, nous mettons en place des objectifs et des choses à présenter aux Collectivités, le Président part avec 10 personnes et quand il arrive, il se retrouve avec que 2 parce que compte tenu de la situation économique et la situation du Maître d'Ouvrage, ils font beaucoup pression sur les entreprises donc qui va prendre les coups ? c'est le Président.
- Est-ce à dire que si le Président n'était pas un chef d'entreprise du secteur, le signal serait beaucoup plus libre et fort ?
- Non pas du tout, parce qu'il faut qu'il soit du secteur et il faut qu'il ne doive rien à personne et qu'il a les capacités intellectuelles pour dire ce qu'il a à dire au nom de ses adhérents.
- Est-ce que dans le syndicat, si tous les membres faisaient bloc, en face il pourrait y avoir un moyen de ne pas faire pression sur une personne du syndicat ?
- Il faudrait que les adhérents face bloc. En réunion, ils sont prêts à tout faire mais une fois dans leur bureau, ils redeviennent des individualistes. C'est comme ça que nous sommes en Martinique. Nous n'avons pas compris que l'union fait la force.
- Il y a une forme de peur
- Oui peut être pas une peur pour soi mais pour son entreprise parce que les pressions sont très fortes. Par exemple la sécurité sociale étranglait les camionneurs avec les charges, refus de mettre en place des moratoires etc. Ils sont aller manifester en Préfecture et devant le siège de la sécurité sociale ; le lendemain il y avait contrôle sécurité sociale sur l'ensemble des entreprises qui manifestaient.
- Le président LOUIS-JOSEPH a tenu le syndicat pendant une certaine période, c'est une période de lancement ou croissance du syndicat ?
- Croissance du syndicat, lancement, stabilisation du syndicat. Très belle action du Président
- Cette longévité est due à ?
- Son charisme.
- Il avait une façon de manager qui était particulière ?
- Oui mais il avait cette chance de représenter des entreprises nationales parce que compte tenu de la force qu'il avait et de par la force des entreprises locales aussi. Il avait la force du national et du local et grâce à ça, il a pu fédérer les 2 et mener le syndicat qui existe toujours, le syndicat le plus important aujourd'hui en termes d'actions, d'hora.
- Si on devait analyser l'individu, est ce qu'il avait un parcours scolaire prédestiné ? est ce qu'il avait le BAC ?
- Non il avait certainement le BAC mais il faut savoir qu'il est issu d'une grande famille. Son père était maire. C'est un homme qui a dû travailler dès son plus jeune âge donc il a eu la formation nécessaire pour être chef d'entreprise mais peut-être pas syndicaliste. Il l'a été par la force des choses.
- Est-ce que le fait qu'il soit un homme a changé la donne ? Est-ce qu'une femme aurait pu avoir le même parcours pour tenir un syndicat comme ça ?
- Je pense que oui parce qu'au SEDBAM nous avons quand même eu une Madame LANGE qui gérait une grosse entreprise et elle a eu à seconder Serge. Ça s'est très bien passé mais il

faut savoir que c'est le seul secteur où les hommes sont en majorité. Tous les autres secteurs, les femmes sont majoritaires.
- Est-ce qu'on peut trouver une relation entre le management et le niveau d'étude
- A mon avis non mais je dois revenir sur Serge, mais je dirais qu'en réalité, Serge avait le charisme mais il avait avec lui un secrétaire général Mr JOSEPH qui a fait tout le boulot.
- Il y avait une organisation au sein du SEDBAM qui faisait que le Président déléguait certaines tâches ?
- Oui Christian lui préparait tout et lui, on le mettait à l'avant car il représentait le syndicat en tant que Président mais tout le travail était fait par l'organisation derrière lui, en particulier son secrétaire général
- Il y a un secrétaire général, un Président mais les orientations, les axes, est ce que c'était en concertation avec le bureau ?
- Je vais être clair, c'était en concertation mais c'était très dirigé. Après avoir travaillé avec son secrétaire général, le Président présentait quelque chose au bureau et j'ai rarement entendu quelqu'un dire le contraire parce que c'était bien fait et ça allait dans le sens des adhérents.
- Est-ce qu'il avait cette forme d'empathie pour connaître chaque membre ? ou est-ce que c'est son secrétaire général qui prenait la température ?
- Non il en connaissait quelques-uns mais c'est le secrétaire général qui prenait la température et qui était souvent en contact avec les entreprises
- Financement de la structure : Public ? Privé ? Quelles sont les ressources ?
- Les ressources de l'association ce sont les cotisations des adhérents. Nous avons mené des actions sur fonds européens mais ça ne nous a rien apporté.
- La cotisation est fonction du nombre de salariés ?
- Comme nous sommes BTP, c'est un mélange entre le chiffre d'affaires réalisé et les salaires versés.
- Quelle est la démarche de recrutement pour les nouveaux membres ?
- La démarche de recrutement ce sont les membres. Le syndicat ne faisait pas beaucoup de publicité mais aujourd'hui nous sommes obligés de se mettre beaucoup plus en avant à cause des difficultés pour montrer la force du syndicat, la force du secteur. Nous sommes maintenant sur les médias. Nous avons toujours eu horreur de faire comme certain, des manifestations à droite et à gauche mais aujourd'hui après analyse avec le bureau et le conseil d'administration, on s'aperçoit que malheureusement dans ce pays si on ne fait pas de manifestation, si on ne bloque pas, si nous n'empêchons pas les gens ne travailler, nous n'obtenons rien. En près de 10 ans la CTM refuse de recevoir les professionnels du secteur. La démonstration de force est indispensable.
- Est-ce que cette démonstration de force donne une légitimité sous forme de représentativité à ce syndicat ?
- Elle n'a pas besoin de ça, aujourd'hui je pense qu'après autant d'années, si nous sommes encore là c'est que notre légitimité est manifeste mais elle permet de fédérer. On a vu après des manifestations que quelques entreprises sont venues nous demander l'adhésion.
- La gouvernance du réseau
- Un Président, secrétaire général, un bureau
- On dirait que c'est une présidence décentralisée ? Le secrétaire a ses tâches dédiées, le Président aussi

- La tâche du Président est la représentativité vers les diverses instances. Aujourd'hui tous les dossiers sont discutés entre le secrétaire général et moi-même. Nous faisons appel au bureau, à Mr LOUIS-JOSEPH qui est resté mon conseiller.

- Est-ce que le staff administratif est un plus ?
- C'est une obligation, le Président ne peut pas tout faire. Il est chef d'entreprise. Il a ses entreprises à faire fonctionner.
- Progression depuis la création. On a dit que ça a commencé à 60, puis il y a eu une stagnation
- Stagnation, on est à 40 - 50 aujourd'hui
- On va dire que c'est une phase de stagnation.

- C'est normal parce que malgré tous nos entreprises adhérentes représentent 1\3 des salariés martiniquais du secteur du BTP. D'ailleurs après avoir discuté avec quelques entreprises, ils disaient « vous négociez avec les organisations syndicales » oui mais si eux venaient négocier, peut-être qu'ils obtiendraient mieux que nous. Ils n'ont rien compris dans l'appréciation même du syndicat. Nous sommes présents dans tous les organismes (caisse des congés, caisse de prévoyance, caisse de retraite etc…), nous pouvons donc les aider, les accompagner. Pour eux c'est un service et ils ne veulent pas payer de cotisations. Le nombre d'appels que nous recevons pour poser des questions, c'est affreux. On leur dit d'aller sur le site mais c'est 100 €\an mais ils ne veulent pas.
- Est-ce qu'il y a une démarche en termes de stratégie de croissance du syndicat ?
- La croissance du syndicat, je ne le mesure pas en nombre d'adhérent, je le mesure au nombre de salariés à qui nous donnons du travail. Je considère d'abord que ce sont les salariés qui font vivre les entreprises. Ça c'est la position du nouveau Président qui est là depuis plus d'une dizaine d'années. Il faut savoir que si je suis là c'est Mr JEAN-JOSEPH qui m'a obligé à venir parce que je n'étais pas destiné à être Président d'un syndicat patronal. J'ai quand même été syndicaliste salarié pendant plus d'une vingtaine d'années.

- Est-ce qu'il y a un cloisonnement ou ce sont les mêmes postures qu'il faut adopter ?
- Non, on se trouve dans un autre système. L'entreprise défend ses salariés malgré tout ce qu'on peut dire mais disons que nous avons une position où pour le salarié c'est « je veux tous tout de suite » et nous, « je te donne ce que je peux te donner ». La différence est large et importante.
- Est-ce que ça t'a aidé dans la gestion ?
- ça m'a beaucoup aidé. J'ai été syndicaliste ouvrier d'abord, ensuite j'ai été syndicaliste cadre, et j'ai appris à connaître le fonctionnement des organisations syndicales de salariés ; j'ai travaillé avec eux, j'ai négocié avec eux, j'ai mis en place des conventions avec eux, je suis passé à l'autre bord et ils m'ont gardé le respect. Mr JEAN JOSEPH m'a emmené avec lui, m'a formé, même si j'étais syndicaliste cadre. Comme on disait que « je vais plus près du patron que des salariés », ce qui est complètement faux, je suis aussi près des salariés que du patron et lors des négociations difficiles avec nos partenaires, les organisations salariés, compte tenu de mon passé, on a pu faire passer des choses, discuter. D'ailleurs depuis 10 ans, on se voit, on discute, on se met d'accord sur ce qu'on va faire ensemble (Antilles-Guyane). Nous travaillons pour une caisse, la caisse travaille pour l'ensemble des Antilles Guyane et nous devons aussi

bien patrons que salariés avoir le même discours. Je me suis surpris à faire de la formation à des organisations de salariés et ça se passe très bien.
- Si tu devais mettre un mot sur les qualités d'un Président de syndicat ?
- La communication, le mangement. Savoir écouter c'est primordial, savoir faire la part des choses et savoir que je n'ai pas une position figée. Et c'est parce que nous n'avons pas eu une position figée qu'aujourd'hui … On a un exemple flagrant les organisations syndicales de salariés vont dans le même sens que nous en ce qui concerne les difficultés du secteur. Quelques fois je suis surpris de les entendre dire les mêmes propos que nous surtout « payez les entreprises ! ». Il faut savoir que nous faisons un travail auprès de nos adhérents.

Malheureusement un gros reproche que je fais aux organisations syndicales, c'est qu'ils n'ont pas penser à l'avenir c'est-à-dire que tous ceux qui étaient là, sont en train de partir et malheureusement ceux qui viennent ne comprennent strictement rien au syndicalisme et je vais même aller plus loin, ceux qui viennent on a l'impression qu'ils sont venus simplement chercher une protection et les discussions commencent à être de plus en plus difficiles parce que les anciens sont en train de partir. C'est un gros problème qui va toucher très bientôt la Martinique, au moins dans mon secteur parce que nous avons mis des années à se faire comprendre
- Finalement il y a un fonctionnement au niveau régional ?
- Oui nous travaillons au régional. D'ailleurs les guadeloupéens sont tombés amoureux de moi

Qualités du Président :
- Un Président doit être particulièrement ce que l'on appelle « dictateur » je dirais non mais directif. Si on laisse parler toutes les personnes, on ne va jamais sortir une solution donc il faut que le Président puisse décider et à ce moment-là, on va l'appeler dictateur mais il faut qu'il ait décidé après avoir écouté. Il faut toujours prendre une décision parce que dans ce genre d'associations, vous avez 10 personnes, donc vous aurez 10 opinions et si vous n'avez pas la force, la carrure de pouvoir prendre les décisions, jamais vous n'allez-vous en sortir.

- Après concernant, le Président doit trancher et être directif
- Ah oui, la décision c'est moi qui la prends après avoir écouter
- Un exemple sur une conduite de réunion, est ce qu'à un moment le Président fixe une durée de réunion, il s'y tient ou il peut déborder ?

- ça dépend quel Président. En ce qui me concerne, je fixe la durée de la réunion et parfois je leur dis « vous prenez 2 fois la parole sur un même sujet, pas 3 » parce que sinon ça part dans tous les sens et c'est pour cela que le Président doit être directif.

- Quelle est la fréquence des liens avec les membres ?
- Nous mettons quelque fois en place des formations d'1h souvent entre 11h et midi, ensuite on prend un déjeuner, ça permet de tisser les liens, c'est très important dans le réseau. Nous avons nos réunions de bureau, 1 fois par mois. La seule date qu'on fixe est la date de l'Assemblée Générale mais nous n'avons pas formalisée pour la simple et bonne raison, que pour un adhérent il y a un sujet important et nous demande une réunion, nous pouvons la faire tout de suite. Il ne faut pas oublier que ce sont des chefs d'entreprises, ils ont des obligations. Quand on planifie

par exemple tous les 1er Vendredis du mois, la 1ere fois ok, la 2è fois il n'y a personne parce qu'ils ont quelque chose à faire donc aujourd'hui pour chaque personne individuellement on leur propose un rdv à telle date, si on a une majorité de oui, on fait la réunion.

- Cette forme de souplesse répond à un fonctionnement de l'île ?

- De l'île oui, plus le fonctionnement des entrepreneurs

- Est-ce qu'il y a un jour particulier propice au chef d'entreprise ?

- Oui, le vendredi après-midi\soir. Ou sinon entre 11h et 13h dans la semaine mais faut prévoir un déjeuner

Outils du syndicat

- Est-ce qu'il y a un site internet ? Utilisation de la Visio ?

- Oui nous avons un site internet qui est mis à jour régulièrement qui est visité par plus d'étrangers à la Martinique. Il y a des informations et aussi le système où il faut une adhésion pour avoir des choses plus précises. Tous les jours le webmaster s'occupe de ça. Nous avons une secrétaire qui répond régulièrement aux appels et transmets au secrétaire général si elle ne peut pas y répondre.

- Au niveau des réseaux sociaux, il y un outil qui pour certains, devient presqu'indispensable, c'est le phénomène WhatsApp

- Toute la journée on reçoit des WhatsApp, alors nous avons créé des groupes (groupe SEDBAM, groupe adhérents, groupe bureau)

- Est-ce que c'est un progrès ?

- C'est un progrès pour les autres mais pour moi ce n'est as un progrès parce que c'est trop d'informations qui me fatiguent et qu'on n'a pas le temps de lire y compris internet

- Quelles seraient les difficultés du syndicat ?

- Chaque fois que notre syndicat a une petite gène, c'est qu'il y a un syndicat qui vient de se créer, qui vient parmi vos adhérents pour essayer de les piquer. Ils ne vont pas chercher d'autres adhérents mais ils viennent piquer les vôtres. Depuis que je suis dans le syndicat (patronal), j'ai vu fleurir des organisations syndicales. Dans le cadre même du SEDBAM on a des adhérents qui sont partis pour créer un syndicat, mais tous ces syndicats sont éphémères. Ça fait partie de l'esprit martiniquais.

- Est-ce qu'il y a une taille critique dans le syndicat qui forcerait un essaimage ?

- Pas obligatoirement. 2 choses, je peux comprendre qu'on ne se sente pas bien. Comment ne pas se sentir bien dans un syndicat comme le notre où chaque secteur est autonome. La partie électrique gère ses problèmes, la partie TP a ses problèmes etc. C'est simplement dû au fait que vous avez des hommes qui ont besoin de reconnaissance.

Le besoin de reconnaissance en Martinique est pour certain d'une importance considérable et ils sont prêts à tout casser pour simplement être reconnus. C'est le problème que l'on retrouve partout et l'organisation syndicale subit les mêmes problèmes. Même au niveau des entreprises, vous crée une entreprise, vous avez quelqu'un qui regarde ce que vous avez fait, il veut faire la même chose. Qu'il fasse la même chose et devienne votre concurrent oui, mais pour le faire il va vous décaler.

Aujourd'hui on a trouvé une astuce qui est encore mieux, comme on ne pas trouver la légitimité au niveau local, on va courir chercher « un papa blanc » qui va nous donner la légitimité.

- Le statut de l'entreprise, on a des entreprises de plus de 10,20 salariés, à priori ce sont des structures type SA, SAS, SARL

- Oui

- Est-ce qu'il y a un logiciel qui est au niveau du syndicat, des applications qui sont distribuées aux membres comme service ?
- Non ils n'ont pas besoin de ça compte tenu de leur structure

- Steeve PATOLE je pense qu'on arrive à la fin de notre entretien, est ce que tu pourrais nous donner un message pour ceux qui veulent monter un réseau, est ce que tu as des orientations ?

- C'est simple, oublier votre individualisme. En Martinique on ne va jamais pouvoir monter de réseau qui vont tenir la route parce qu'on est des individualistes et on pense qu'à soi. Ça va dans tous les domaines. Pourquoi en Martinique on n'a pas de coopérative ? Pourquoi on n'a pas des entreprises qui se regroupent pour répondre à un marché ?

Pourquoi on n'a pas un pôle qui nous aide en gestion comptabilité etc. ? Parce que nous sommes des individualistes, nous voulons faire nous seul, nous pensons qu'à partir du moment où les gens sont au courant de ce qu'on fait on risque de nous court-circuiter, c'est peut-être vrai mais il suffit simplement de se parer. La Martinique a un souci, son travail, car nous ne sommes pas très fort dans le travail et l'individualiste tuera les entreprises Martiniquaises.

- Qu'est-ce qu'on pourrait faire pour contrebalancer ça ?

- Le Covid pourrait régler ce problème-là parce que compte tenu des entreprises je pense qui vont se « casser la gueule » peut-être qu'ils vont réfléchir à un autre mode de fonctionnement. Il faut qu'il y ait une catastrophe pour qu'un petit noyau comprenne qu'il y a d'autres façons

de travailler. Au niveau des organisations syndicales, nous avons un réseau, nous avons un très bon rapport avec la CNATP, nous travaillons ensemble parce que les hommes qui sont à l'intérieur ont changé et ils ont compris qu'il ait dans leur intérêt de travailler ensemble.

Le Martiniquais dépense beaucoup d'énergie à vouloir empêcher l'autre d'avancer au lieu d'utiliser cette même énergie pour avancer lui-même, voilà ma conclusion.

- Merci beaucoup Steeve.

# ANNEXE 4

# Entretien Céline ROSE

# CPME

## ENTRETIEN CÉLINE ROSE

- Bonjour Céline Rose
- Bonjour Hervé
-Merci de m'accorder ce moment d'entretien.
-Avec plaisir
-Avant de commencer, il faut qu'on soit d'accord sur la notion de « réseau ». Comme je l'ai expliqué, pour moi, un réseau serait une structure collaborative constituées de partenaires, mais autonome sur tous les plans, financiers, juridique, managériale, mais mutuellement dépendant pour atteindre un objectif commun. La particularité pour moi d'un réseau est qu'il tire sa force, il se nourrit de ses échanges avec l'extérieur qui le rend beaucoup plus fort. Ce serait cela ma vision du réseau. Est-ce que tu partages cette vision-là ?
- Oui, de manière générale. En fet, c'est ce que je fais depuis que je suis à la tête de la CPME, je me rends compte que ne serait-ce qu'en internet avec le réseau des mandataires, on voit que notre force est de pouvoir les mobiliser selon leur champ de compétences, selon le sujet que l'on veut aborder, qu'ils arrivent à répondre à la question qu'on leur pose et nous, leur donner les moyens de fonctionner aussi dans leur mandat. On voit bien que la notion de « réseau » que ce soit en interne ou la CPME avec des réseaux extérieurs, il faut que le maillage soit cohérent et qu'il y ait une espèce de complémentarité entre les différentes forces.
- Très bien. Ce terme est très important, beaucoup d'auteurs utilisent ce terme la « maillage »

<u>La démarche de réseau d'acteurs professionnels</u>
Si je te dis « réseaux d'acteurs professionnels », à quoi cela te fait-il penser ?
- Avec des noms d'organisation ?
- De façon spontanée
- Les organisations professionnelles, tout ce qui gravitent autour .. Par exemple la CTM, tout ce qui est lié à l'activité économique.
- Très bien. Si tu devais expliquer à un proche, en quoi consiste le fonctionnement de ce réseau ? Comment expliquerais-tu à ta fille le fonctionnement ?
- Alors, si je pars de ce que la CPME fait, on défend le point de vue du chef d'entreprise pour faire en sorte qu'il y ait le meilleur écosystème possible pour que l'activité économique puisse se développer pour qu'on puisse développer de l'emploi, de la richesse dans le pays, que les choses tournent bien. Ce serait ça ma définition.
- Et comment ça fonctionne ? C'est de la force ? du lobbying ?
- Il faut un petit peu de chaque, c'est comme faire une recette, il faut mettre plusieurs petites épices pour avoir un bon gout. Donc dans ce qu'on fait, il faut qu'il y ait les forces vives c'est-à-dire la base, les chefs d'entreprises il faut qu'ils soient mobilisés et après derrière, il faut qu'il y ai une réflexion, il faut qu'on se nourrisse de revendications j'ai envie de dire, qu'on comprenne bien dans quel système que l'on est, que l'on arrive à analyser, que l'on arrive à faire des propositions et mettre en place des règles qui permettent un fonctionnement normal.
- Dans l'écosystème, les parties prenantes, on met la CTM, les chefs d'entreprises, l'Etat

- En fait, toutes les personnes ou toutes les institutions qui ont un lien de près ou de loin, directement ou indirectement avec le champ économique, doivent faire partie de la description, mais il faut bien réussir à les identifier. C'est ça la difficulté parfois
- Être partenaire d'un réseau d'acteurs professionnels, c'est quoi être partenaire au niveau régional, national, local ?
- Être partenaire c'est pouvoir discuter, échanger, échanger des points de vue et trouver un terrain d'entente pour qu'on arrive à faire les choses ensemble. C'est ça être partenaire.
- Pour toi, quels sont les avantages de faire partie d'un réseau d'acteur professionnel ? Quelle est la valeur ajoutée ?
- Faire partie du réseau, c'est, quand on a l'esprit militant et qu'on veut être dans le bien commun, c'est porter la voix ou être dans la discussion qui fait qu'on porte sa pierre à l'édifice et pour moi c'est ce qui est important d'être dans le réseau.
- Qu'est ce qu'on en tire ?
- Des fois, on est enfermé dans nos modèles, donc quand on échange avec plusieurs personnes, cela permet de se remettre en question et de se reposer des questions sur les convictions qu'on pouvait avoir à un moment, ou soit ça les renforcent, soit on change d'avis. Et ce qui intéressant, c'est de pouvoir côtoyés des personnes, des systèmes, des écosystèmes qu'on n'aurait jamais côtoyés si on était resté dans son mode de fonctionnement. Je vais prendre un exemple, j'avais une vision sur l'automobile et quand on regarde tout ce qui a trait à l'automobile, les routes, les roues, le garage et tout l'effet domino qu'on ça peut avoir quand on touche à un seul petit domino, on se dit mince ! avant de dire je suis contre ou pour cela, il faut vraiment avoir l'analyse de l'écosystème. Faire partie du réseau, c'est côtoyer toutes ces personnes, tout ce réseau, qui fait qu'on a une vision plus générale, plus globale de la situation.
- Je vais revenir dessus mais d'une autre façon. Est-ce que tu fais partie d'un réseau professionnel ?
- La CPME fait partie d'un réseau professionnel.
- Est-ce que toi tu en fais partie ?
- Oui
- Depuis quand fais-tu partie de ce réseau ?
- Depuis 2008.
- Comment as-tu fais pour y rentrer ?
- J'ai repris une société et un jour j'ai reçu un renouvellement d'adhésion et je me suis demandé ce que c'était parce que je ne connaissais pas. Je me suis intéressée, j'ai posé des questions, on m'a reçu, après j'ai comparé, je me suis dit que ça me correspondait bien et j'ai continué. Après mon père est un syndicaliste salarié pure et dur, donc j'ai baigné dans ça pendant mon enfance et être militante, c'est un truc que… j'ai été délégué de classe. Donc c'est quelque chose que je pense naturellement j'ai fait sans me rendre compte et c'est avec le recul maintenant que je me dis « pourquoi je me suis retrouvée la ? ». En fait, je pense que j'avais cet esprit mon éducation et l'esprit militant.
- Est-ce que tu as une expérience syndicale ?
- Avant la CPME ?
- Oui avant la CPME
- Par rapport à mon père qui était syndicaliste, on avait des échanges là-dessus.
- Est-ce que tu as une formation syndicale ?

- Non
- Comment qualifies-tu tes relations avec les membres du réseau ?
- Le cordiale, je pense qu'on me sait assez franche, je pense ce que je dis et j'essaie toujours, même si je suis dans l'opposition de le faire avec diplomatie.
- Diagnostic rapide. Points forts ? Points faibles ? Avantages ? Inconvénients ? Améliorations ?
- Améliorations, je pense qu'il faut qu'on communique un peu plus sur le rôle qu'on a à jouer sur l'écosystème. Il y a pleins de gens qui ne comprennent toujours pas ; autant syndicat de salarié cela est clair, autant organisation patronale, on ne comprend pas trop bien ce qu'ils font dans l'écosystème. Donc je pense qu'il faut peut-être clarifier.
- Pourquoi ils ne comprennent pas ?
- Peut-être qu'on n'a pas assez communiqué là-dessus, expliqué ce qu'on faisait, et puis on a la stratégie qu'ont les syndicats de salarié de dire « nous vous défendons », d'avoir cette démarche-là. Il faut se mobiliser. Il faut se syndicaliser aussi du côté des patrons.
- Présente-moi le syndicat ?
- La CPME (Confédérations des Petites et Moyennes Entreprises de Martinique), on est un réseau national et la CPME de Martinique est l'union régionale de la CPME Nationale.
L'esprit de base de la CPME, c'est patrimonial, c'est nous qui avons investi dans l'entreprise et c'est nous qui siégeons. Ce n'est pas le DRH, ce n'est pas le chef d'entreprise qui siège chez nous. C'est ça notre force, parce que qu'on on parle, quand on voit quelqu'un siéger, occuper un mandat ce que ce soit à la CGSS, Prud'hommes … on sait ce que ce sont des gens qui sont dans la réalité de terrains, c'est eux les investisseurs, ils se battent pour leur boîte, ils savent de quoi ils parlent, et quand ils vont siéger pour représenter ce chef d'entreprise, ils le font vraiment mais en toute connaissance de cause.
- Quelle âge à la CPME ?
- Elle a 67 ans, 68 ans cette année.
- Et anciennement on disait CGPME (Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises)
Le G est sorti pourquoi ?
- Le président qui a été élu en 2015, François ASSELIN qui est le président national ; c'est vrai que la CPME à l'instar du MEDEF, le MEDEF est plus connu. Quand j'interrogeais les gens, ils ne retenaient pas le sigle CGPME et après une analyse avec les communicants, ils se sont dit qu'un sigle un peu plus court serait plus facile à retenir donc ils ont changé, ainsi que le logo également qu'ils avaient envie de changer.
- Au niveau de la structure juridique, comment sont constitués les membres du syndicat ? Il y a-t-il plus de femmes que d'hommes ? Comment c'est organisé ?
- Sur le mandat que j'occupe, bizarrement, sans ce qu'on est voulu, il y avait autant de femmes que d'hommes.
- la parité ?
- Oui. Ce qui démontre que chez nous, les femmes se sentent à l'aise pour venir investir aussi les lieux. On s'en ait rendu compte après mais c'est vrai qu'on ne l'avait pas mentionné à la base pour dire qu'il faut que les gens qui siègent au siège de l'administration, qu'il y ai autant de femmes que d'homme. C'est quand même quelque chose qui prend du temps. La CPME c'est beaucoup de petites entreprises.
- Vous êtes combien maintenant ?

- Il y avait environ 400 entreprises qui avaient rejoint les rangs, et après ça jongle sur peut être 100, 150 qui sont à jour, pas à jour. Compte tenu du contexte économique, des fois elles peuvent sauter l'année. On est assez large dessus mais on reste quand même en contact avec l'ensemble des personnes. Sauf s'ils nous disent qu'ils ne veulent plus avoir à faire avec nous.
- Tu es la première femme à être à la tête ?
- Oui c'est vrai
- Pourquoi il y avait que des hommes avant ? C'était parce que les femmes n'étaient pas aux affaires ? ou parce que c'était un choix de mettre un homme à la tête ?
- Je t'avoue que je ne sais pas du tout. Je ne me suis même pas positionnée en me disant que je serais la 1ere femme. On me l'a dit après. Ce n'était pas du tout une stratégie et en plus c'est tombé en février.
- Tu as été élue en quelle année ?
- En 2015. Elue en 2015 et réélue en 2018. C'est 3 ans

<u>Présentation du dirigeant</u>
- Ton âge ?
- Je vais avoir 42 ans en novembre
- Statut ?
- Je suis gérante d'un commerce de proximité
- Enfants ? Marié ?
- 2 enfants et je vis en couple avec le père de mes enfants
- Expérience dans le domaine du syndicat ?
- Plutôt à travers des discussions avec mon père parce que c'est vrai que quand j'étais salariée (je n'ai pas tout le temps été patron), j'ai jamais été syndiqué côté salarié, mais j'ai toujours eu de grandes discussions avec mon père et on allait avec lui aussi à certains meetings.
- Qu'est-ce que ça fait de défendre une autre entité ? C'est-à-dire si on est du côté des salariés, maintenant on est du côté des chefs d'entreprises. Quelle est la différence ?
- En fait, je n'ai jamais mis les deux en oppositions. Pour moi je défends ce qui est juste pour que le système entreprise fonctionne.
- Est-ce que le sexe est important du côté décisif ? ou sans importance ?
- Sans importance, mais avec le recul on se dit qu'il est important qu'il y ai plus de femmes. Je me rends compte qu'après mon élection, des personnes m'ont appelé « à ça me donne envie de … » et en fait on se dit que ça donne envie à d'autres femmes de se dire que c'est possible.

<u>Fonctions de l'animateur de réseau</u>
- Les missions ?
- Il y a le champ de bureau, le conseil d'administration et puis il y a l'ensemble des adhérents derrière. Ce qu'il faut réussir à faire, c'est de fédérer tout le monde. Déjà il faut bien s'approprier les valeurs du syndicat que l'on porte. Il ne faut pas s'en détacher, et il faut réussir à le transmettre aux personnes qui se disent « je vais travailler avec elle ».
- Comment ?
- Il faut redire les valeurs qu'on défend. C'est vrai qu'on ne le dit pas assez dans nos fonctions de tous les jours, mais il faut. Quand je le dis à des chefs d'entreprises, et quand ils se disent « mais qu'est-ce que vous faîtes ? » Qu'ils me répondent ensuite « ah oui ça me parle ». Et puis

je me dis que je vais me mobiliser parce qu'il faut que je parle de ce qu'il se passe, de ce que moi je vis.
- Est-ce qu'il y a des qualités requises pour être animateur de réseau ?
- Oui je pense qu'il faut réussir à faire avec beaucoup de types de caractères et il faut avoir une certaine écoute et ne pas se dire qu'on a la vérité ; partager avec les gens, être ouvert d'esprit et puis toujours se remettre en question en se disant « si il m'a dit ça, c'est qu'il faut que je comprenne » et en fait, c'est de là ou j'ai pris des cours de communications pour bien comprendre ce qu'est le système communication et ça m'a beaucoup apporté sur le fait que quand je discute avec quelqu'un, qu'il ne faut pas que je me braque si j'ai l'impression qu'il ne me comprend pas et à chaque fois me dire que c'est peut-être moi qui ai mal transcrit le message, ou comprendre que les gens ne sont pas dans la même phase que nous.
- Tu as eu besoin de te former, par rapport au syndicat ? ou avant le syndicat ?
- Dans mon parcours scolaire, j'ai eu des cours de communications, et comme j'étais déléguée au lycée (j'ai été déléguée depuis le collège). Mais au lycée, je me suis beaucoup investie dans la maison des lycéens et j'étais déléguée des délégués. Ça a été ma première expérience en termes de cours de communications et ça m'a parlé.
- Est-ce qu'il y a un lien entre le statut et les études ? Quel est ton niveau d'étude actuellement ?
- Au niveau d'étude, j'ai un bac +2, j'ai un DUT Génie Électrique et Informatique industrielle
- Tu as le bac ?
- Oui j'ai le bac
- C'est aussi pour démontrer que la plupart ont le bac
- J'ai au mon bac en Martinique. Un BAC S option technologie des systèmes automatisés et un DUT Génie Électrique et informatique industrielle. Je suis dans le commerce aujourd'hui parce que j'ai changé de branche
- Est-ce que tu as fait après d'autres formations ou de stages ?
- Oui. J'ai pris du cours du soir, parce que je me suis lancée dans le commerce. Il faut quand même se mettre aux gouts du jour. Des cours du soir et puis je suis très autodidacte. Quand je me lance dans quelque chose, je me renseigne, je me forme, je lis. J'ai toujours à cœur d'être à la hauteur d'être compétente dans ce que je fais.
- En termes de qualité, pour toi ça rentre dans la remise en question ? ou bien dans la formation tout au long de la vie ?
- Oui je pense qu'il faut continuer de se former, de se renseigner sur les modes de fonctionnement, sur le système dans lequel on évolue et voir si on agit bien.
Modèle économique et la gouvernance
- Comment fonctionne le syndicat ? Tu dirais que la gouvernance est centralisée ? Décentralisée ? Distribuée ? ou différente ?
Est-ce que tu as un management directif ? est-ce que tu délègues ? Comment tu vois ton management ?
- J'essaie de déléguer mais ce n'est pas toujours évident. Il faut que les gens soient opérationnels. J'essaie ; on discute beaucoup, mais s ils me disent qu'ils ne sont pas à l'aise, je vais assumer parce que j'ai décidé d'être présidente
- En termes de rythme sur la fréquence des bureaux. Il y a-t-il un rythme ?
- Minimum 1 fois par mois et après selon l'actualité, mais c'est vrai que maintenant avec les réseaux WhatsApp etc. On se parle tous les jours.

- En parlant de WhatsApp, est ce que ce mode de communication avec les réseaux … qu'utilises-tu le plus souvent comme moyen de communication ?
- Par exemple on va m'appeler, il y a une interview sur tel sujet, le réseau WhatsApp c'est ce qui va fonctionner pour avoir l'avis de tous le monde tout de suite. Souvent les médias vous appellent la, pour l'avant-veille. J'ai à cœur de ne pas donner l'avis de Céline ROSE mais l'avis de la CPME donc je prends toujours la tâche des membres du conseil d'administration et pour être plus rapide, des membres du bureau pour donner un avis qui soit partagé. Je ne vais pas avoir le temps d'organisation une réunion en bon et du forme donc je vais utiliser les outils WhatsApp, SMS ou appeler, c'est ce qui va le plus vite.

Les échanges avec le réseau régional
- Entre la Guadeloupe et la Martinique, il y a-t-il des échanges ?
- Nous avons un groupe aussi, les CPME d'Outre-Mer avec le président national, générale
- Il y a une fréquence ?
- C'est selon l'actualité aussi. Il y a des comités directeurs chaque mois dans lesquels nous avons la possibilité de nous rencontrer ou à chaque fois que j'ai eu besoin de discuter d'une actualité ou autre.

Financement de la structure
- Quel est le financement de la structure ?
- Essentiellement les cotisations, après c'est ma politique. L'association doit être finançable par ses cotisations. Si on peut mobiliser des subventions dédiées aux types d'actions que l'on veut développer, on va le faire. Mon fonctionnement, je veux garder l'autonomie de la structure. C'est compliqué.
- C'est par tranche de salarié ? par taille d'entreprise ?
- Oui.
- Ressources privées ?
- Oui
- Évolution ?
- Il y a des hauts et des bas, c'est selon l'économie du moment. C'est vrai que ce sont des petites structures qui viennent chez nous. En 2009, par exemple, on a eu un boom parce qu'il y avait une grosse actualité, aujourd'hui il faut dire qu'on a été beaucoup présent pendant le covid ; je vois que ça adhère beaucoup plus facilement.
- Donc tu dirais que les adhésions ce sont aussi en fonction du contexte ?
- Oui, c'est là que je me dis qu'il faut qu'on travaille sur la perception quotidienne de l'action syndicale, et pas à un moment de crise ou on se dit « là je vais être aidé pour »

La démarche de recrutement
- Quel serait les services au membre ?
- Il y a le réseau mandataire comme la disposition des membres
- Il y a-t-il une plateforme ?
- Téléphone, nous sommes assez joignables facilement. C'est vrai que la plateforme est une bonne idée mais c'est plutôt par téléphone, car quand les gens ont une problématique, le plus rapide c'est par téléphone et on met l'adhérent en contact direct avec le mandataire pour qu'il

puisse régler sa difficulté. Les plateformes, les gens ont parfois l'impression que c'est dans le vide, ou ils ont l'impression que ce n'est pas confidentiel et le contact direct par téléphone ou sur RDV, ça rassure.
- Quel serait pour toi les indicateurs de notoriété d'une organisation patronale ?
- Le nombre d'adhésion et au-delà du nombre d'adhésion c'est aller questionner les chefs d'entreprises et leur demander s'ils ont déjà entendu parler de la CPME.
- Au niveau de la représentativité, est ce que la CPME qui n'est pas un syndicat mais une organisation patronale, est ce qu'ils vous arrivent de siéger dans des instances paritaires ?
- Oui, parce qu'on est la 2ème organisation patronale représentative. MEDEF, CPME, U2P ancien UPA.
- On a parlé de la communication, comment, pourquoi et à quel rythme avec WhatsApp etc…
- On fait des réunions en présentiels, dernièrement on a fait en Visio parce que c'est le covid. WhatsApp ce ne sont pas des réunions mais plus des échanges.
- Est-ce qu'il y a un document ?
- On a des PV de bureau, des PV de conseils d'administrations. Le système normal de la vie associative.
- Est-ce qu'il y a une newsletter pour les membres ?
- Moins maintenant mais par contre on fait du mailing pour informer les adhérents et depuis le covid, on a remarqué qu'il y a une place qu'on n'occupait pas, c'est le champ digital, le champ des réseaux sociaux avec un choix bien précis du type de réseau qu'on va utiliser. On travaille notre notoriété digitale parce qu'on se rend bien compte qu'on ne devra plus faire de réunion en présentiel comme avant et qu'il faudra quand même trouver le moyen de nous voir. La vision sera un champ avec des réseaux professionnels sérieux, en tous les cas via des réseaux sociaux mais de réseaux professionnels pour avoir une étiquette sérieuse
- Les nouveaux outils numériques et réseaux sociaux ? Quel type ? Comment ?
- On faisait beaucoup de mailing et après des réunions en présentiel. Mais maintenant on va utiliser les réseaux sociaux mais pas tous les réseaux, et pas dans tous les sens.
- Ce serait lesquels ? Facebook ?
- LinkedIn. On utilise déjà Facebook, mais le LinkedIn on le fait de manière très professionnelle.
- Est-ce que des partenaires vont vous aider à faire de la communication ?
- On évoluera peut-être vers ça, pour l'instant on essaie déjà de travailler nous de manière à diffuser les informations à nos adhérents.

<u>Autocritiques de vos pratiques actuelles</u>
- Sur les techniques organisationnelles ? sur le markéting ? Est-ce qu'il y a un souci sur ça ? sur ta façon de démarcher les adhérents ? Est-ce qu'il faudrait faire plus pour pouvoir faire rentrer plus d'adhérents ?
- Oui je pense qu'à un moment il faudra dédier quelqu'un à la prospection.
- Quelles sont vos bonnes pratiques actuelles ? ou les mauvaises pratiques actuelles ?
- Nos bonnes pratiques, je pense qu'on n'a pas de barrière entre les adhérents et les membres du bureau. C'est-à-dire qu'un adhérent peu contacté n'importe lequel d'entre vous quand il en a envie s'il a une problématique. Il n'y a pas de barrière entre nous. C'est leur organisation.
- C'est-à-dire que les numéros des membres du bureau sont accessibles ?

- Ils passent généralement pas le secrétariat, et si on a l'information, on rappelle tout de suite donc du coup ils ont le numéro. On ne va pas le diffuser systématiquement mais ne rappelle pas en numéro caché.
- En termes d'organigramme, il y a la Présidente, une secrétaire. Vous avez une permanente ou un permanent ?
- Oui, on n'a pas de délégué général
- Salarié ?
- Oui en CDI. On fait beaucoup de choses nous-même. Si on avait beaucoup plus de moyens on ferait autrement, car cela prend beaucoup de temps.
- Selon toi, le syndicat se développe, si oui l'expliquer ? il stagne ? ou il se contracte ?
- De manière générale ?
- Le nôtre, comment tu le vois ?
- Je trouve qu'il évolue quand même, beaucoup dans la notoriété, et il faudra capitaliser cette notoriété pour développer des adhésions, mais des adhésions aussi de personnes qui veulent s'investir. Je pense que la force d'un syndicat patronal, ce n'est pas forcément dans ses moyens financiers. Ça compte beaucoup, mais c'est beaucoup et avant tout avoir des militants actifs, engagés qui viennent, et chacun selon ses compétences apportent leur petit plus.
- Comment tu ferais pour pouvoir fédérer ses militants là ? Pour qu'ils soient engagés
- On va d'abord leur faire comprendre qu'ils ont quelque chose à apporter. Quand je communique avec eux, je leur dis que je me suis engagée et que je suis comme vous, j'ai aussi une entreprise, et j'ai décidé de me mettre au service de, en me mettant à votre service pour faire des choses mais c'est en nous mettant nous, à notre service.
- Ce conditionnement-là, est ce que c'est via une communication répétitive ? soit de la formation ? des réunions ?
- Oui. Si je prends mon expérience professionnelle dans cette démarche-là, je me dis qu'il manque quand même ; quand quelqu'un veut se lancer, des fois il se dit « mais qu'est-ce que je vais faire ? qu'elle est ma place ? que suis-je censé faire exactement ? » C'est comme un mandat, pour prendre un mandat à la CGSS la première question qu'ils se posent c'est « qu'est-ce que je vais faire ? ». Et en fait, il faut le système de mentorat entre les anciens qui ont siégé et les nouveaux. C'est ce lien-là. Notre prochain objectif c'est ça. Un mandat qui s'achève, il a un mentor. C'est celui qui part qui guide, accompagne le nouveau. On essaie de faire de la transition mais ce n'est jamais évident.
- Transition et transmission
- Exactement. C'est plutôt ça. Et je pense que quand les gens ne sont pas lâchés tout seul, ça donne plus envie d'y aller que se dire « je viens et je vais apprendre de but en blanc ». Même en tant que présidente, même si j'étais au conseil d'administration, on n'est pas prêt.
- Comment souhaites-tu voir évoluer ce réseau au niveau technique, organisationnel ? Qu'elle serait ta stratégie sur 3 ans ?
- Développer le nombre d'adhérents et j'aimerais qu'on arrive à avoir cette espèce d'expertise mais écrite, c'est-à-dire faire des propositions. Je veux qu'on soit des experts. Quand on dit quelque chose, je veux que ce soit avec des propositions claires, concrètes, des prospectives.
- Du coup, tu souhaites mettre en place une formation là-dessus ?
- Oui, ou avoir les moyens financiers d'avoir un partenaire, une cellule économique, un expert économique. Monter une cellule ou il y a vrai travail, je ne dis pas qu'on ne le fait pas, mais on

peut faire mieux. Et puis je pense que ce qu'il fait la force de la CPME aussi c'est qu'il y a des organisations de branche et le partenariat du réseau CPME qui a un côté transversal, ne doit pas être en inadéquation avec les syndicats de branche. Il faut que les syndicats de branche, s'approprient les organisations interprofessionnelles et c'est comme ça que ça fonctionne. On n'est pas en concurrence les uns avec les autres, c'est que nous on a une Hora et je le dis quand je rencontre d'autres présidents d'organisations de branches mais qui ne sont nulle part et puis on se bat. Non. La force qu'on va avoir est qu'on a compris comment fonctionne l'écosystème ; il y a syndicat interprofessionnel, il y a syndicat de branche et si on arrive à travailler ensemble, c'est comme ça qu'on est fort.

- Quel conseil pourrais-tu formuler à un dirigeant dans un réseau professionnel dans un contexte insulaire et notamment en Martinique ?

- Le 1er conseil est qu'il faut bien comprendre le tissu économique, moi je suis commerce mais je dirige un syndicat interprofessionnel qu'il faut pouvoir sans être expert de chaque matière avoir quand même les bons éléments, les bons indicateurs de plusieurs systèmes économiques, de plusieurs secteurs économiques. Après, il faut discuter avec les gens, pour à un moment ne pas se dire qu'on va tout faire soi-même et qu'il faut allier syndicat de branche, notre rôle interpro. et voir à quel moment c'est l'interpro qui doit aller, à un autre moment c'est la branche qui doit aller. Il faut que l'écosystème soit cohérent.

- Pour conclure, est-ce que tu veux me faire part d'une autre suggestion ?
- Je pense que quand on arrive à la tête de ses organisations, on a la responsabilité de l'image qu'on va donner à ce type de fonction. Il faut qu'on soit vraiment soucieux de quand on sera parti, ce qu'on va laisser derrière.

- Que vois-tu comme grosse problématique au niveau des syndicats ? Qu'elle est la problématique s'il faudrait expliciter ?

- Je le prends sous 2 angles. L'angle des chefs d'entreprises et l'angle des institutions (Etat…). En fait, on a un mélange des gens qu'on fait dans nos fonctions, tout le monde s'y perd, Chambre des Métiers, contact, CPME … On ne sait pas qu'elle est le rôle de qui, tout le monde prend la parole sur tout et on ne sait plus qui fait quoi. Donc je pense qu'à un moment nous acteur, qu'on est un positionnement qui corresponde à la fonction qu'on occupe ; et il faut que ce soit clair pour un chef d'entreprise qui décide de s'investir dans la chose et qui se dit « je vais là, pas la » mais en toute connaissance de chose.

Côté État, quand on est dans des discussions, il faut qu'on arrive à un moment, sans gommer nos différences, mais il faut qu'on arrive à fonctionner en réseau d'acteur. Peut-être que la première chose qu'il manque est qu'on est le même diagnostic territorial. Qu'on partage le diagnostic territorial et qu'après qu'on est des avis différents sur les propositions de développement.

- A ton avis, le réseau d'acteur a du mal à prendre ici, c'est parce qu'on ne se situe pas, on ne connait pas sa place.
- On veut tous faire. Je n'essaie ni de faire de la chambre des métiers, ni de commerce, j'essaie de faire de la CPME.
- Je te remercie
- J'espère avoir répondu à tes questions
- Oui. Je te remercie.

# ANNEXE 5

# Entretien G

# *OP A*

## ENTRETIEN G

- Thierry, nous sommes aujourd'hui le 7, comme je t'ai exposé, je travaille sur les réseaux, mon titre de recherche est « La performance et le rayonnement d'un réseau ». La définition d'un réseau, on l'a exposée.
*Le réseau est une structure collaborative constituée de plusieurs partenaires autonomes sur le plan financier, juridique ou managériale mais mutuellement dépendant pour atteindre un objectif commun. Le réseau a une particularité, c'est qu'il se nourrit des échanges avec l'extérieur qui le pousse à étendre sa zone d'influence.*

Si nous sommes d'accord sur cette définition, on peut développer. Est-ce qu'elle te va ?

- Oui on va dire que c'est une définition qui est générique cependant quand on regarde comment les choses évoluent localement depuis une bonne quinzaine d'années, on a l'impression qu'il y a une volonté de construire un réseau mais les acteurs de ce réseau-là n'ont pas pris la mesure du fonctionnement même du réseau. C'est ce qui je pense, à mon niveau fait défaut et qui fait que le système de réseau n'est pas ce qu'il est ou ce qu'il devrait être
C'est assez paradoxal parce qu'on est sur un pays avec une connaissance sociale et une pratique sociale qui pourtant pourrait favoriser pleinement ça, or, on n'arrive pas à avoir des éléments fédérateurs qui font que ça peut exister, que ça peut tenir.

- Présente-moi ton réseau ? Le nom de ton réseau

- *l'OP A*

- Quel âge ?

- 20 ans

- Est-ce que tu peux me donner l'histoire de ton réseau, le processus de création, pourquoi ?

- Ce réseau est parti d'une part de personnes amis fonctionnant dans un secteur d'activité identifié et tous du même secteur et à un moment, le besoin s'est fait ressentir de donner un cadre à ce réseau-là. Et c'est pour cela qu'on est parti sur l'adhésion et la création de *l'OP A* MARTINIQUE.

- Quel secteur ?

- secteur BTP. Au départ le cadre est bien défini, et moi je trouve que les hommes évoluent. On a eu plusieurs influences : les hommes, l'économie du pays et le secteur lui-même. Comment il évolue, comment il se comporte etc.

*L'OP A* a une particularité, c'est qu'il y a eu une définition du cadre, c'est ce qui a permis une évolution assez aisée au départ parce que c'était fédérateur et que tout le monde avait très bien compris les définitions et le canevas d'évolution.

- Quand tu parles de cadre, est ce que c'est la structure juridique ou autre ?

- Oui notamment la structure juridique. A partir du moment où les choses sont bien cadrées et puis c'est aussi le volontariat des hommes. Si on des hommes de bonne volonté, de bonnes positions et qui posent un cadre et que tout le monde adhère, ça ne peut qu'évoluer.

- Le cadre pour toi, c'est un management qui était centré ? une personne qui dirigeait le syndicat ou il y avait des délégations ?

- Non c'était une organisation qui était assez mixte, elle n'était pas uni dirigée. Il y avait quand même une partie du management qui était « open ». A partir du moment où les cadres sont définis, que les gens se reconnaissent et qu'ils adhèrent, après c'est aller orchestrer la chaise musicale.

- Et actuellement comment ça se passe en termes d'organisation, de management ?

- Il y a un relâchement. Pour *l'OP A,* on a eu un cadre institutionnel, travail etc. et à côté de ça, il y avait un cadre ludique etc.
Le ludique a beaucoup pris le dessus par rapport au cadre institutionnel.

- Pourquoi ?

- Économiquement il y a des tendances qui s'affirment.

- Quelles tendances ?

- Par exemple la baisse de l'activité du secteur sur le pays, ensuite un leader s'est un peu détaché de la chose, il n'y a pas eu d'échos, donc après la chose commence à s'étioler.

- Comment tu expliques le fait qu'il y a eu un basculement ?

- Quand tu as un réseau, qu'on le veuille ou non, il se crée des liens et ces liens sont au-delà de la raison initiale du réseau et ça tu n'y peux rien, ce sont les affinités qui se créent entres hommes etc. ça passe mieux avec un qu'avec l'autre etc. A ce moment, tu as un recentrage des intérêts. On est partie sur un intérêt qui était économique, travail etc. et à côté il y avait un volet ludique, plus amical et celui-là il est resté. Mais il faut dire que dans l'essence même de l'Antillais ou du Martiniquais, c'est pourtant un vecteur de la création d'un réseau. Après on le fait évoluer comme on l'a fait à la *l'OP A*, après la chose peut très facilement s'étioler à partir du moment où le leadership n'est plus assuré. Le leadership ce n'est pas forcément 1 personne, mais 2, 3

qui sont sur ce noyau ludique et qui était également sur le noyau du réseau, du fonctionnement premier du réseau.

- Il y a une migration qui s'opère parce que le besoin des membres est lié au leadership

- Non tu as des gens qui savent faire la scission entre une activité ludique et une activité professionnelle et tu as d'autres qui sont plus là pour le ludique. J'en veux pour preuve, par exemple, il y a une période à la *l'OP A* où on faisait des déjeunes-débats le vendredi, ça a eu un succès que nous même on n'attendait pas, c'est aller crescendo, mais à partir d'en moment ça retombe, tu as une démission de l'objectif premier et les gens venaient que pour le ludique et après s'en allait.
Que tu le veuilles ou non, ta mission première de l'activité du réseau est dévoyée et après c'est difficile de recentrer. Les gens déterminent leurs intérêts propres dans le réseau alors que toi tu n'as pas prévu ça.

- Quand tu dis les gens, est ce que ça signifie que dans le réseau on peut identifier une catégorie de membre qui sont désireuses d'avoir un besoin ludique ?

- Ah oui bien sûr. C'est le BAB de la société. Tu as des gens qui seront des acharnés de boulot, d'autres qui sont en détente et d'autres qui arrivent à jongler entre les deux.

- Sur cette partie qui est importante, sur <u>le mangement du réseau</u>, ta vision est qu'il y a un leadership qui a pu fonctionner mais un moment s'il y a une ligature, c'est que ce leadership n'est plus là

- Il n'est plus là, mais aussi sa transmission, c'est ce qui est déterminant dans l'évolution, l'existence d'un réseau et sa pérennité. Quand la transmission se fait, il faut qu'il y ait des codes et des cadres établis pour que le nouveau arrive à s'impliquer et être capable de faire la continuité. Si tu n'arrives pas à faire cette continuité et que tu changes, tu changes le réseau. Les pôles d'intérêts du réseau s'étiolent.

- Si tu devais émettre un avis, un constat dans cette rupture de continuité c'est qu'en termes de transmission, il y a des valeurs qui n'ont pas été transmises. S'il y a des valeurs qui n'ont pas été transmises, est ce qu'il y a un manque de formation ? un manque d'hommes ? un manque de structuration ?

- Ce serait plus un manque de structuration. Les hommes n'ont pas veillé suffisamment à ce que le cadre reste et demeure.

- Est-ce que cette veille n'est pas liée à des moyens humains, matériels, financiers ?

- Oui tout est lié.

- Est-ce que la continuité aurait pu se faire s'il y avait un cadre structuré avec un pôle administratif ?

- Le cadre y était mais je pense qu'on n'a pas veillé assez à une certaine pérennité et puis la préparation de la transmission. *l'OP A* tu avais toujours des hommes de bonne volonté mais pas avec les mêmes moyens, les mêmes capacités de veiller. Il y a eu aussi le fait que tu as une grosse adhésion, quand tu étais là, les gens adhéraient car tu avais une façon de dire ou de faire qui fait que tu transmettais ton message facilement, tu en as d'autres ils ont besoin de prendre 3 mails, 4 WhatsApp pour lancer les consignes.

- Si on reste sur le management du réseau, est ce que les hommes qui sont à la tête du réseau ont un type de management différent ?
Si le socle change et que le type de management est différent

- Tu fais tout voler en éclat

- Est-ce que tu peux faire un constat en disant que sur l'évolution tu as un management qui a évolué et que si tu as un management qui est plus centré sur la personne, cela peut provoquer cela ?

- C'est le grand drame du réseau de manière générale. A partir du moment où on a défini l'intérêt du réseau, il y a un socle et tout doit s'harmoniser autour du socle. Dès que tu t'en écartes et que tu donnes d'autres priorités à ton socle, tu peux te dire que ton réseau va changer ; il peut toujours exister mais il va changer.

- Quand tu dis priorités, ce ne sont pas des priorités qui sont dans un objectif commun débattus en commun parce que par définition le réseau se fixe des objectifs collégiaux

- Oui mais après c'est là que j'estime que le socle est déterminant. Comment être sûr que tu ne va pas défier ton réseau de son essence première ?

- Ce socle-là, il est constitué de qui d'hommes, de femmes ? Le socle dont tu parles c'est un bureau ? un conseil d'administration ?
- Le socle est tout un tas de valeurs, de base de fonctionnement du réseau mais ce qui est important c'est que ça a été acté

- Quand tu dis acté, c'est que c'est formalisé ? écrit ? ou c'est quelque chose qui est non formalisé ?

- C'est formel

- Tu veux parler du règlement intérieur ? des statuts ? Le socle pour toi ce serait quoi ?

- Non ça c'est le BABA, c'est un truc que tout le monde a écrit. Est-ce que ça va permettre après que les choses se développent et que les choses aient une certaine pérennité ? Non. Après, intervient le facteur humain

- Pour toi ce serait quoi le socle ?

- Le socle ce sont des Hommes mais qui soient en accord avec quelque chose qui sera définit, par exemple « quoi qu'ils adviennent, tous les vendredis on se voit »

G : Je confirme *l'OP A* est à la CERC et à la CRPBTP.
Et là ce que je te disais, là je pense relancer avec la fille de Maryse Montlouis Bonnaire et le fils de Jude AVRILA.
Donc là je vais pouvoir me lancer

Moi :D'accord,

G : Et puis on va faire le renouveau, avec un président, un secrétaire et puis un trésorier et puis voilà, ces 3 personnes. Voilà quoi pour l'instant. D'accord ?  a part cela il y a pas mal d'actions qui pourraient être intéressantes mais il faut quand même aller draguer pas mal de monde de quoi.

Moi : Donc pour l'instant c'est presque dans une perspective de développement, d'un renouvellement, 'une nouvelle mouture.

Moi : Mais Actuellement ce qu'on peut dire du syndicat en termes de caractéristiques c'est une représentation par rapport à des mandats qui existent dans l'attente d'un renouvellement.

G : Voilà Ouais. Ouais Ouais Ouais. Donc on est sur ça.

Moi : Donc ça me va

G : Après, euh moi, je moi j'aimerais bien quand même que les anciens viennent grossir les troupes même s'ils ne prennent pas une part active dans cela. Mais au moins qu'il y ai quand même du monde. National au niveau national, ils savent que je suis là sur les rangs. Mais, au niveau du national on est en sommeil.  Quoi.

Moi : Eu pas vraiment je suis allé sur le site, j'ai que vu l *l'OP A* Martinique est présente dans les DOM TOM et on met sur le site *l'OP A* Martinique Ste marie.

G : Oui, oui, parce que oui, parce que parce que le président *l'OP A* de Guadeloupe Jérôme DIDI qui est un copain, on œuvre ensemble. Bon d'abord, on travaille ensemble, mais aussi, on réfléchit à des choses que la *l'OP A* Guadeloupe remette sur Pied.

Parce que on a des éléments qui sont séduisants, alors que par exemple Jérôme est en train de de monter un centre de formation et on veut faire un centre formation Martinique Guadeloupe. Puisque on estime que les problèmes sont inhérents aux 2 départements et qu'il faut faudrait aller dans l'optique de regroupements pour être plus fort.
Donc ça, on travaille là-dessus, euh et. Et d'ailleurs j'ai un projet de création de centre de formation Et là, je suis dessus là, je suis dessus, ça fait partie des éléments que j'estime qui pourront permettre de draguer la clientèle parce qu'il faut leur offrir du service enfin un intérêt quelconque à venir là-dedans quoi. Voilà. Donc je suis, je suis sur ça.

Moi : C'est. Bon on fait comme ça ? je te remercie, Thierry on fait comme cela
G : Ouais. À bientôt, ok.

# ANNEXE 6

# Entretien Philipe NEGOUE

# Union Régionale de TPE

## ENTRETIEN PHILLIPE NEGOUE

- Bonjour, on va parler aujourd'hui de réseau, c'est le thème de ma thèse, l'idée pour moi c'est de parler du réseau et singulièrement les organisations professionnelles, patronales et essayer de comprendre le pilotage de ces réseaux pour en finalité voir si la problématique du management de réseau ; est ce qu'il y a un type de réseau qui doit être particulier aux Antilles ? (Linéaire, verticaux), mais avant d'aller plus loin l'idée est de savoir si nous avons la même définition du réseau.

Pour ma part, un réseau serait une structure collaborative constituée de plusieurs partenaires autonomes sur le plan financier, économique, managériale, juridique mais mutuellement dépendant pour atteindre un objectif commun.

Pour moi, la particularité d'un réseau serait qu'il tirerait sa force des échanges avec l'extérieur pour augmenter sa zone de pouvoir et d'influence.

Si on partage la même définition de ce mot réseau on peut poursuivre mais si on ne la partage il vaut mieux qu'on en discute pour que j'ai ta vision du réseau.

- Effectivement là tu es dans une approche théorique mais j'aurais quand même abordé cette question sur une approche empirique. Aux vues de mon expérience, théoriquement je partage parfaitement ce que tu emmènes mais aujourd'hui ma connaissance est au niveau des TPE. Aujourd'hui on ne peut pas parler de réseau des TPE, autant les grands groupes sont en réseau, représentant un système, parce qu'au final un réseau c'est un système et ça devient une organisation. Ce qui est applicable au niveau des grands groupes n'est pas au goût des TPE. C'est-à-dire que la notion de réseau qui est en réalité, un clan, bien qu'étant autonome, on mutualise les choses à un réseau informationnel car nous sommes dans une guerre de l'information ; un réseau sert à ça et à défendre les intérêts, protéger l'ensemble du groupe et au niveau de la TPE ce n'est pas vrai.

La TPE est caractérisée par son individualisme, elle n'a pas encore compris le vrai intérêt d'être en réseau.

- Mais alors Philippe, ton organisation, on va la définir, tu la vois comment ?

- On est entrain d'innover car nous sommes 1200 adhérents, on est le plus gros réseau de France de TPE

- Tu as utilisé le terme « réseau »

- Oui parce que c'est une volonté mais le nom ne veut pas dire que tu es dans la définition totale. Je peux avoir une SAS mais en réalité je fonctionne comme une EI, ce n'est pas le nom qui fait l'organisation, ni le statut juridique. Effectivement nous sommes une organisation patronale mais de façon empirique, je constate qu'on n'a pas le schéma mental d'une organisation. C'est là où je fais la différence. Effectivement il faut progresser, je ne vais pas pointer du doigt toutes les TPE, c'est une culture nouvelle et d'ailleurs aujourd'hui qui pilote l'économie ce sont les grands groupes et ils sont les moins nombreux. Par exemple en Martinique, on a 50 grands groupes et 40 000 TPE, on pourrait résister et être un vrai concurrent si on était regroupé, on génère 2\3 des emplois, 2\3 de l'économie mais on n'est pas organisé. On pas cette culture-là, travailler ensemble, répondre à des marchés en commun, c'est pour cela que théoriquement j'adore ta définition mais moi je te parle des TPE, de ce que je vis ; c'est un schéma mental, un état d'esprit

- Qui es très propre à la Martinique
- Non c'est global et c'est encore plus fort ici par rapport à notre histoire socio-culturelle et économique
- Dans d'autres pays, est ce que ce schéma mental se vérifie ?
- Alors en Guadeloupe, ça se vérifie mais en Bretagne non. Les TPE bretonnes on la culture du travail ensemble, j'ai des homologues en Corse, ils travaillent ensemble. Donc quand il y a un nouvel entrant, ils vont tous faire blocage. Si tu viens monter une boulangerie, il faudra avoir l'aval de toutes les autres petites boulangeries de la ville
- Selon toi, pourquoi il n'y a pas ce travail ensemble en Martinique ?
- Je pense que culturellement on nous a beaucoup divisé, le sentiment d'appartenance n'est pas là, on se dit Martiniquais mais il n'y a pas un vrai sentiment d'appartenance. J'ai eu l'occasion de côtoyer des membres de la Fédération des Très Petites Entreprises en Corse et en Bretagne. Le breton a un vrai sentiment d'appartenance
- Est-ce que c'est dû à un niveau de formation, un niveau d'étude ou est-ce que c'est insulaire ?
- C'est insulaire et c'est dû à une éducation
- SI je vous dis réseau d'acteur professionnel, à quoi cela vous fait-il penser ?
- Organisation patronale
- Pourquoi pas organisation salariale ? Syndicale ?
- Nous sommes dans le champ de l'acteur économique, de l'entreprise. Alors qu'elle soit micro, société, auto entrepreneur, je mets tout dans le même groupe. On peut segmenter par typologie
- Si vous deviez expliquer à un ami à quoi consiste et comment fonctionne un réseau d'acteur professionnel, que lui diriez-vous ?
- Un réseau d'acteurs professionnels doit partager des objectifs communs, c'est-à-dire l'idée c'est ce que je ne peux pas faire seul, j'adhère à un réseau me permettant d'accéder, par exemple pour avoir un taux de croissance intéressant, je viens dans un réseau, j'ai besoin de partenaires donc je viens dans un réseau. Je suis dans un écosystème favorable au développement, à la performance etc. Je n'ai pas accès à la formation, je viens dans un réseau parce que là où je n'ai pas accès, ils feront tomber les barrières. C'est ça leur rôle.
-Être partenaire d'un réseau d'acteurs professionnels c'est quoi ?
- On est dans une relation d'échanges où on est censé être dans une relation gagnant-gagnant. Le partenaire décide de s'associer sous forme de partenariat pour que chacun puisse s'emmener une plus-value de façon bidirectionnelle.
- Qu'est ce qui vous motive ou pourrais vous motiver à faire partie d'un réseau d'acteurs professionnels ? Pourquoi ?
- Ce que je peux y emmener, et ce que je peux recevoir. Aujourd'hui la déformation des réseaux justement tels qu'ils soient, il y a beaucoup de gens qui viennent que prendre et c'est là qu'on est dans un moment de plus en plus égocentrique. Un exemple concret, le bénévolat en association meurt, on est dans un système aujourd'hui, où on ne vit que par intérêt. C'est ce qui est défiant et en général et d'ailleurs le réseau aussi en général, on est dans des fusées à étage, on peut être dans un réseau sans y être vraiment parce que le noyau du réseau qui en bénéficie va être un petit noyau, et normalement un réseau souvent est pyramidale or ce n'est pas ça. On ne cherche pas à servir tous son réseau, on utilise un réseau comme un véhicule, c'est ça la déviance et c'est ce que je combats. A l'intérieur des réseaux, il y a des réseaux. Il y a des

intérêts cachés qui ne sont jamais partagés avec les autres. C'est là ou un réseau peut aussi devenir malsain.
- Cependant lorsque quelqu'un adhère à un réseau, il vient chercher un intérêt particulier
- Il vient chercher des réponses
- Le réseau peut-il lui offrir des services en contrepartie d'un niveau d'adhésion fixé par un conseil d'administration
- Non en général, l'adhésion reste symbolique dans les réseaux, exceptés le MEDEF, ce sont des gens qui ont un chiffre d'affaires énorme donc leur niveau d'adhésion est plus conséquent, dans les 500,700 qui monte en fonction du chiffre d'affaires. Les autres organisations patronales comme la CPME, FTPE, c'est symbolique, 200, 300 euros l'année. On n'a pas les moyens et l'un des problèmes des réseaux et qu'on n'a pas les moyens de nos objectifs, on fait avec des bouts de ficelles et souvent c'est un petit nombre qui se sacrifie. On n'est pas rémunéré mais après il y a d'autres avantages.
- Sur d'autres organisations, ils ont fait un choix de travailler avec le réseau et notamment le réseau avec une identification au réseau national qui peut leur permettre à certains moments d'avoir un appui logistique, humain sur place
- Et puis le lobbying parce que toutes les décisions dans notre cas se prennent à Paris.
- Dans le fonctionnement réseau, est ce que la national peut avoir une grande influence sur le local ?
- J'ai envie de dire qu'elle est contrôlée par le national, c'est là encore une des problématiques.
- Et est-ce que le national pour contrôler envoie une contrepartie logistique, d'aide
- Non, ils veulent contrôler mais sans payer ce contrôle. D'ailleurs nous on sort de ce réseau FTPE et on a monter l'Union régionale syndicale justement pour ne plus être dans ce schéma parce qu'en même temps tu paies une cotisation, mais en même temps tu apportes plus que le chef de file.
- Explique nous un petit peu cette démarche ?
- On est dans un réseau aujourd'hui qui ne nous apporte pas de fonds, de lobby, on se débrouille tout seul, on fait notre dossier de subvention, on met en œuvre notre plan d'action donc en fait, on adhère à un réseau sans être dans un réseau opérationnel.
- Avec une cotisation obligatoire annuelle
- Exactement qui n'est pas très chère mais importante parce qu'elle marque un lien entre une fille et sa mère
- Qu'est ce que ce lien-là donne ? une notoriété ? une représentation ?
- Une représentation parce que la FTPE c'est 25 antennes régionales. Pour être fort il faut être un réseau et on se rend compte que la force de réseau vient des antennes et c'est l'inverse. Ce n'est pas que la FTPE ça se reproduit dans d'autres organisations.
- Peux-tu nous présenter ton réseau qui a muté et qui est devenu un syndicat. C'est quoi pour toi un syndicat professionnel ?
- Ce que j'ai appris d'un syndicat car j'ai été me formé au monde syndical que je découvre car la vie associative n'est pas le même model. Le syndicat s'inscrit dans la loi, on est rattaché au Ministère de l'intérieur, on a droit aux organismes paritaires et on peut aller directement négocier des budgets et être aux tables de négociations au niveau des rapporteurs ou des Ministères. Tout ce qui peu impacter la vie de nos TPE.
- Comment s'appelle le syndicat ?

- L'Union Régionale des TPE, on a une confédération nationale et crée 7 unions nationales
- Quel âge ?
- Tout nouveau, on a pris 1 an pour monter ça en 2019 et là on a eu l'autorisation en Mars 2020. Tous nos adhérents FTPE on les basculent sur le syndicat.
- Processus de création ?
- On a crée une nouvelle entité propre. La FTPE est fondateur de ce nouveau syndicat et elle va laisser place à l'Union régionale. Il y a un transfert des membres et on va pouvoir développer notre travail dans un environnement cordial, la Guadeloupe, Guyane qui n'est pas naturelle chez les TPE. Les grands groupes le font, GBH en Guadeloupe, Réunion etc. mais les TPE pas beaucoup.
- Est-ce à dire que la FTPE disparaîtra ?
- Exactement. Je vais liquider la FTPE car je vais démissionner du réseau
- A ton avis quels sont les points forts et les points faibles de ton syndicat ? Pour quelles raisons ?
- C'est nouveau, donc il faut faire ses preuves. La ou on a une chance et que le travail qui a été fait par la FTPE est reconnu donc on va pouvoir capitaliser tout ce travail. On ne part pas page blanche. On a un potentiel d'adhérent, d'ailleurs on a fait le classement le 2 ; 3 Juillet, il y avait 140 personnes, aujourd'hui il y a déjà 100 personnes qui ont envoyé leur adhésion. Ça peut aller vite car on a fait un travail de fond, on est crédible, après on a aussi des ennemis mais dans l'ensemble je pense que la FTPE ont relu le travail et la dynamique qu'on leur a impulsé. D'ailleurs le MEDEF est venu nous chercher pour qu'on fasse liste commune alors que nous sommes association ; on n'est pas syndicat au même titre que la CPME parce qu'on s'est imposé par le travail mais normalement il n'y avait pas obligation, c'est parce qu'on présentait une force.
- Sa force c'est aussi le nombre d'adhérent
- Exactement
-<u>Présentation du dirigeant</u> : Présentation, qualité, rôle, historique
- Moi je suis militant, j'ai toujours œuvré dans le milieu associatif même en tant qu'étudiant. J'ai toujours été militant, c'est là que j'ai rencontré Jean-Philippe NILOR, Didier LAGUERRR etc.
- Tu as quel âge maintenant ?
- 49 ans
- Expérience dans le domaine syndical
- 0. Comme c'est obligatoire, je me forme. J'ai déjà fait un séminaire de 2 jours. On ne peut pas être à la tête d'un syndicat si on n'est pas formé. On est dans la loi car on est rattaché au Ministère de l'Intérieur. C'est du pénal, il faut être très carré. L'association c'est beaucoup plus souple.
- Sexe masculin. Dans votre secteur est ce que c'est important et décisif d'être un homme ou une femme dans ce milieu de syndicat ?
- Pas vraiment. Sa force c'est son réseau. Sa capacité à fédérer
- Est-ce qu'une femme aurait pu faire le même travail que toi ?
- Bien sûr. Après il y a des complications, car la femme n'est pas encore vu comme l'égal de l'homme. Une femme est plus dans la séduction, le monde de l'entrepreneur est à 90% masculin

donc ce n'est pas facile mais il y a des femmes qui le font. La CPME avec notre amie Céline ROSE.
- Niveau d'étude et formation complémentaire
- J'ai fais beaucoup d'étude, d'ailleurs peut être trop avec le recul. J'ai 2 masters, un diplôme d'ingénieur
- Les missions d'animateur de réseau – Qu'est ce qu'un bon animateur d'un réseau de syndicat professionnel ?
- C'est celui qui maintient la dynamique de groupe, qui donne l'envie d'avancer ensemble.
- Qu'est-ce qu'il faut comme qualités ?
- Il faut être un humaniste. Si on est un individualiste on ne peut pas. Les gens le sentent. C'est du militantisme. Il ne faut pas se laisse bouffer.
- Quelles sont les difficultés rencontrées ?
- On se laisse bouffer, on se retrouve à délaisser ses propres activités. La FTPE m'a tellement absorbé car j'ai pratiqué le « laisser faire » et quand on est plus à la barre, ses salariés ne sont pas très contents mais on ne remplace pas celui qui a leadership. J'ai cru que ça allait tourner seul, mais en réalité celui qui impulse c'est moi. Comme je donnais 80% de mon temps, de l'autre côté les activités ont commencé à percuter sans même me rendre compte.
- Comment tu expliques qu'à un moment tu délaisses tes activités professionnelles ? Qu'est ce qui fait que tu te laisses absorber ?
- On est dans une dynamique d'obligation de résultats, forcément tu te laisses absorber. S'il n'y a pas d'intérêt, tu es dans le « jemenfoutisme ». Comme il y a un enjeu tellement fort, les gens regardent comment tu te comportes, si tu vas réussir donc finalement tu rentres dedans sans te rendre compte. Tu as des obligations morales et puis tu t'es engagé
- Le modèle économique et la gouvernance – Comment fonctionne un syndicat ?
- On es rattaché à une confédération nationale. C'est structuré. Confédération, union régionale et union départementale. J'ai pour mission de monter des unions départementales (Guadeloupe, St Marin, Réunion, Mayotte). Là on vient d'être lancé, on a une feuille de route à présenter au Président sur 2 ans pour avoir le déblocage de budget dans le cadre Plan de relance.
- Comment ça fonctionne un syndicat professionnel ?
- Il y a un conseil d'administration, un bureau. Comme une association. Mais là, on a une obligation de commissariat aux comptes, ce n'est pas lié au montant. C'est directement lié au statut. Commissariat aux comptes, expert-comptable. On a un contrôle qui est plus fin. Fin d'année les adhérents peuvent demander un crédit d'impôts. Leur adhésion n'est pas à 320 mais en réalité à 120 euros. Si tu paies des impôts c'est déduit, si tu ne paies pas d'impôts on te donne un chèque. Association tu dis que tu à tant d'adhérent, là mes fiches d'adhérents je suis obligé de les envoyer. L'association est beaucoup plus souple, dans le syndicat on doit être plus vigilent, d'ailleurs on a un avocat fiscaliste, un avocat dans le droit administratif. Si un adhérent a un problème, on peut se porter partie civile. On est des partenaires en assurance, un centre de ressources etc.
- Comment tu qualifierais la gouvernance ? Centralisée ? Décentralisée ? Distribuée ?
- Elle est centralisée par la confédération puisque les membres de l'UR sont au CA de la confédération et d'ailleurs il y a des congrès annuels obligatoires
- Comment se fait la répartition des tâches ?

- Le bureau et le CA valident une organisation globale qui après opérationnellement descend sur chaque président
- A terme dans le fonctionnement du syndicat, ta vision est qu'il y a une charpente avec un Président, un secrétaire général
- Exactement, comme on vient de démarrer. On a pris des gens de confiance pour démarrer, on refait des mises à jour etc.
- Tu prévois des réunions à quel rythme ?
- Entre 1 fois et 2 fois par mois
- Les modes de convocations ?
- WhatsApp et SMS
- Est-ce que WhatsApp a changé le fonctionnement ?
- Bien sûr. Au niveau de l'organisation, on a gagné en efficacité. En général on utilise les outils de markéting direct parce qu'on s'est rendu compte que les mails sont moins efficaces. On fait parfois du phoning aussi. On appelle les gens pour faire confirmer leur inscription surtout lorsqu'il y a des enjeux forts
- L'oralité est très présente, mais aussi les texto etc.
- Il faut comprendre que la cible de la TPE fonctionne beaucoup à l'affectif. Il faut la proximité. C'est pour cela que les petites entreprises ont l'impression d'être les délaissées pour compte parce qu'on leur donne rarement la priorité, ni au niveau des banques, mais aussi la relation avec les experts comptables.
Les TPE sont dans l'urgence, j'ai une question, je veux une réponse rapide, j'ai des décisions à prendre rapidement donc je veux avoir accès à mon conseil. Ça agace souvent les différents tiers, les banques, qui sont très formalisées, il faut envoyer un mail pour un rendez-vous, il faut attendre qu'on vous réponde alors que des fois la TPE qui n'a pas anticipée, elle a un problème à l'instant T, elle a envie d'avoir un conseil, une réponse. L''expert-comptable va privilégier les grands groupes, ses gros clients.
- Comment tu expliques le fait que ces services que tentent d'apporter les syndicats, les organisations professionnelles, le chef d'entreprise considère que ces services doivent être gratuits et n'apprécie pas cette offre de service.
- Parce qu'on a pas encore cette culture de travailler ensemble et puis lorsqu'on se bat pour les miettes, finalement on est dans un niveau concurrentiel qui es très intense ; si on prend une pyramide, en bas il y a des millions d'acteurs qui se battent sur un petit gâteau et plus tu montes, il y a 4, 5 opérateurs en téléphonies mobiles donc on est en bas de l'échelle, on se bat pour se développer mais avant tout survivre et c'est ça le problème, parce qu'en réalité je pense qu'on est pas vraiment dans une libre économie.
- Quand tu dis ça c'est qu'il y a un fort protectionnisme en Martinique ?
- Non les grands groupes ont mis tellement de stratégies en place, ont tellement de réseaux. D'ailleurs dans les grands groupes il y a eu beaucoup de cas d'entente illicite entre opérateurs parce que les groupes travaillent ensemble, ce que les petits n'ont pas compris
- Mais le problème de taille, est ce que ça rebute certains opérateurs de s'installer en Martinique ?
- Bien sûr ! on est sur un micromarché. La Martinique c'est 133 000 actifs à peu près, en ce moment ça baisse parce qu'avec le covid il y a des licenciements. La Martinique c'est comme une petite ville, 372 000 habitants avec 133 000 actifs, 30 % de gens qui vivent sous le seuil de

pauvreté et les grands flux sont captés par les grands groupes. Il y a de gros monopoles dont en réalité ceux qui tiennent en Martinique sont des champions
- C'est pour cela que la notion de réseau peut être intéressante si on arrive à modéliser
- Oui, il faut. Pas pour être contre les grands groupes mais pour travailler avec eux (ex les TPE en Chine, Italie). Il n'y a pas d'opposition, d'ailleurs un grand groupe est fort si à côté il a un écosystème cependant le problème en Martinique est qu'il y a trop de gros monopole.
- On va maintenant parler du financement de la structure, on avait dit que c'était 320 euros l'adhésion. Est-ce qu'il y a d'autres sources de financement ?
- Oui il y a des financements de l'État directement puisque les syndicats sont rattachés au ministère de l'Intérieur donc on rentre dans un autre processus. On n'est plus assujetti de nos tributaires dans nos instances locales. Cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas les solliciter mais on ne dépend pas d'eux
- Est-ce que tu pourrais retourner en arrière pour me parler de l'ancienne structure qui avait un financement…
- C'était de subventions, on fait les dossiers et c'était au bon vouloir du politique
- Quelles sont les limites de ce financement ?
- Être sous influence et sous contrôle. Le politique donne des sous, il ne le dit pas directement mais il y a souvent des tentatives d'influence, de récupération etc. C'est vrai que la subvention est intéressante parce qu'on a besoin de vivre et pour aider nos membres et nos adhérents il faut avoir les moyens. Ce ne sont pas les cotisations qui suffisent à développer des plateformes, organiser des évènements à moindre coût, avoir des ressources humaines puisqu'il faut aider les gens, il ne suffit pas de faire des promesses. D'ailleurs la CPME que j'aime beaucoup, Céline ROSE me dit qu'elle n'a pas les moyens d'aider, après ils sont critiqués. Le MEDEF a plus les moyens, parce qu'ils sont plus structurés et puis ce ne sont pas les mêmes adhésions. Le MEDEF certains adhérents payent 7000, 10000 euros l'année
- Le financement idéal d'une structure syndicale serait quoi ?
- Pour moi ça devrait être l'Etat, les différents Ministères puisqu'on a un rôle de politique publique en en réalité ce n'est pas à nous d'aider les entreprises, c'est à nos élus, au gouvernement
- A ce moment-là, le financement serait lié à certains critères, représentativité, taille
- Oui la représentativité et c'est pour cela qu'on attend que nos membres FTPE nous rejoignent. Les dotations sont en fonctions des membres. On ne veut pas déposer un dossier trop tôt, il nous faut être au moins 200,300 membres pour avoir un maximum de moyen de financement
- Est-ce que dans une logique comme ça, les réseaux deviennent concurrents et adoptent les mêmes stratégies que les entreprises c'est-à-dire que sous couvert de représentativité et de taille, pour pouvoir capter des fonds qu'on soit obligé de se faire concurrence sur les adhésions, les projets
- Bien sûr ! d'ailleurs à l'instar des syndicats de salariés, c'est la guerre entre syndicats FO, CDMT. Après sur certains combats il y a des ententes, des rassemblements, des arbitrages, on décide de défendre une cause donc on est ensemble mais hormis ces évènements ou il y a un enjeu fort, les syndicats c'est comme le monde de l'entreprise.
- Les ressources sont donc privées et publiques
- Oui, on peut avoir aussi des dons. L'idée est quand même d'être en protection de nos membres. On ne va pas demander aux gens de faire des dons car on est en crédit d'impôts, 66% ce n'est

pas rien donc les gens qui paient des impôts pourrait nous faire des dons pour défiscaliser mais l'idée dans cette période de covid, comme nous sommes quand même sur un territoire à 96% composé de TPE, on sait que les gens n'ont pas de trésorerie. Il y a aussi les organisations paritaires ; par la loi, on aura des sièges partout au même titre que le MEDEF, que la CPME
- Ce que n'avait pas l'ancienne structure
- Non l'ancienne structure on a quand même pu intégrer des organisations paritaires par le travail mais ce n'était pas un droit, tandis que le syndicat c'est par la loi.
- Quand tu dis par le travail, est ce qu'on peut dire aussi que c'est par la force ?
- Oui par la force de nos actions et par le nombre, on devenait puissant donc il se sont dit qu'au lieu qu'on monte une liste pour prendre la chambre, ils nous ont demandé d'être avec eux. Ils auraient pu ne pas le faire mais comme aujourd'hui on est syndicat, on sera représenté de fait.
- Quelques indicateurs
- Évolutions du nombre d'adhérents depuis la création ?
- la FTPE on était en moyenne à 300 adhérents par an donc en 4, 5 ans on a atteint les 1200 adhérents en sachant qu'en 2019 comme on n'a plus eu de moyen. La convention qu'on avait avec la région à sauter puisqu'il y a eu une nouvelle équipe, elle était sur 4 ans mais a été bloquée parce que j'ai fait des choix politiques qui sont francs et clairs. J'ai même fait un spot à la télé ce qui m'a valu pas mal de problèmes et aujourd'hui je crois que j'avais raison. On est quand même sur le combat économique et je savais que ce n'était pas une bonne chose pour l'économie
- Est-ce à dire qu'un leader doit être apolitique ?
- Notre syndicat est apolitique. Moi en tant que personne physique je dois avoir le droit de faire mes choix. Je ne peux pas dire à un syndicat ou à l'association de faire de la politique et c'est ce que les gens confondent. Tu as été Président de la chambre des métiers, mais toi en tant qu'Hervé tu as le droit de dire que tu es pour tel maire, tu as des convictions personnelles.
- Quelle est la démarche de recrutement du syndicat ? bouche à oreille ? tracts ? publicité ?
- On fait de la communication en démocratisant les problématiques que rencontrent nos entrepreneurs. Avant le covid on avait des réunions, on était invité dans les communes. Aujourd'hui les politiques publiques se désintéressent de l'économie. Très peu de mairie ont une stratégie de développement économique, ils ont une stratégie plutôt sociale et l'économie c'est le parent pauvre d'une collectivité. On est plus dans la culture du social et aujourd'hui on voit qu'en Martinique les jeunes partent parce qu'il n'y a pas de développement économique. On n'a pas mis ça comme une priorité et d'ailleurs quand je rencontre des élus, mairie du Lamentin, Fort-de-France, il y a un gars isolé qui s'occupe du développement économique. Il n'y a pas de service avec une vraie équipe, un vrai schéma
- Les actions du syndicat ?
- On peut les résumer très rapidement, c'est faciliter les relations avec les tiers (banques, organismes sociaux, fiscaux)
- Selon toi quels sont les indicateurs de notoriété d'une organisation professionnelle ou syndicale ?
- Notoriété, c'est quand elle est incontournable au point qu'on l'invite à rentrer dans le processus de décision. Mercredi, on avait une réunion avec tous les acteurs sur le plan de relance de l'Etat, on y est invité, au même titre que les sénateurs, le MEDEF. C'est ce qui fait la représentativité. C'est quand tu es consulté, sollicité par les acteurs.

Les actions aussi c'est pour cela que beaucoup de syndicats se meurt. La priorité d'un syndicat est de s'occuper de ses membres or aujourd'hui, la plupart des syndicats ont délaissé ça pour laisser place au lobbying mais quand tu fais ça, les gens que tu ne sers plus te lâchent. Les gens viennent quand même pour avoir des réponses, des solutions, avoir une écoute. Aujourd'hui c'est le MEDEF le plus puissant parce qu'on a laissé place car ils sont organisés. Ils ont un pouvoir d'influence auprès de l'État car ils ont beaucoup d'emplois, naturellement ils ont une puissance et en plus les autres sont inexistants.

- La communication : Comment, pourquoi et à quel rythme ?

- En général c'est mensuel. Avec les réseaux sociaux on essaye de sortir des articles, on participe à des émissions radios, des réunions dans les communes. Avant le covid on fait le tour des communes avec cela tu as 30, 40 adhésions qui tombent via les mairies et de notre côté la communication. On ne laisse jamais la main aux mairies car pour elles, l'économie n'est pas importante, à par peut être 1 ou 2 qui sortent du lot parce que ces maires ont été entrepreneurs

- Actuellement, est ce que le syndicat a un site internet ?

- La FTPE en avait un, mais comme on change, on a développé une vraie plateforme dynamique où chaque membre aura son espace, des outils en gestion etc. pour passer à une autre étape. Il faut être dans une dynamique de progrès.

- Est-ce que c'est une demande des adhérents ?

- Oui et aussi une nouvelle bataille qu'on souhaite mener c'est la transition digitale. Les obliger à rentrer dedans et mutualiser les outils via le digital (faire des factures, suivre sa trésorerie, déposer un dossier de financement à la banque, signature électronique…)

- Quelles sont vos mauvaises pratiques actuelles ?

- De ce qu'on dire de l'expérience FTPE, c'est qu'on est resté très B to B, aujourd'hui je pense que ça a été une erreur, il ne faut pas qu'on reste entre entrepreneurs parce que l'entrepreneur à une famille, des amis, donc il faut que dans les relations actuelles avec les tiers où on excluait les consommateurs lambda, il faut qu'on les intègre. Tu as des futurs entrepreneurs, des gens qui sommeillent, donc il faut leur faire un espace, les intégrer dans la dynamique.

- Est-ce que ces mauvaises pratiques, tu les constates aussi dans les autres syndicats ?

- Oui c'est général

- Selon toi, ton syndicat se développe ? stagne ? se contracte ? (Ton ancienne dynamique)

- Il se développait, on prenait 300 nouveaux adhérents par an, c'est énorme, environ 20 adhésions par mois. On était en pleine croissance sauf que problème politique est qu'on a préféré stopper puisqu'on nous avait coupé les ressources

- Comment souhaitez-vous voir évoluer ce réseau et pourquoi ?

- Ce réseau, on l'a bâti. C'est faire le même parcours développement de la FTPE, revenir entre 200 et 300 adhésions par an. On sera 200 d'ici Octobre et puis lancer les UD, en ce moment on ne peut pas le faire virtuellement, on a pris beaucoup de retard mais les équipes sont prêtes. Dans les 2 ans, il faut que l'écosystème soit prêt

- Quels conseils pourriez-vous formuler à un dirigent d'un réseau professionnel dans un contexte insulaire et notamment en Martinique ?

- Le lobbying est important puisqu'on est là pour défendre et être les gardiens des TPE car aujourd'hui ils n'ont pas de voix et sont couverts par les grands groupes et ne pas perdre de vue qu'il faut des obligations de résultats pour ses membres, pour les TPE. Mettre tous l'environnement qu'il faut pour que ce soit favorable aux membres.

- Comment tu vois le syndicat en termes d'organisation avec les piliers ?
- Tu mets le doigt sur le plus gros problème des organisations qu'elles soient associatives ou syndicales. C'est souvent lié à un petit groupe de personne et pour ça je n'ai pas encore de réponse. Les gens sont souvent individualistes et viennent par intérêt et trouver des gens qui ont une vraie fibre et qui ont choisi ses combats-là, il n'y en a pas des masses. D'ailleurs beaucoup de syndicats ne fonctionnent pas à cause de ça. On s'entraide entre nous copains, entre petit réseau mais la masse des membres n'en bénéficie pas.
- Est-ce que tu penses que si au niveau du système d'éducation il y avait un module sur le management, sur l'engagement…
- C'est fondamental, d'ailleurs le bénévolat disparaît. Maintenant on est obligé de payer pour que les gens viennent dans les conseils d'administrations y compris dans les grands groupes et dans certains organismes sinon les gens ne viennent pas.
- Philippe, merci beaucoup
- Merci de la confiance
- C'est important parce que c'est comme ça qu'on va faire avancer les choses et si j'ai besoin d'une contribution…
- Pas de soucis, avec plaisir.

# ANNEXE 7

# Entretien Yvonne ULRIC

# OPMH

## ENTRETIEN Yvonne ULRIC

Et enfaite l'idée c'est quoi ? C'est que je travaille sur les TPE.
-Hm…
-Et je dis que les TPE sont isolés, et pour pouvoir avoir sur le marché, pour pouvoir avoir accès à l'information pour avoir accès à la formation, pour pouvoir rayonner, les TPE sont obligés de se rassembler, se grouper. Pour se grouper on va parler de réseau. Et, le réseau qu'est-ce qu'il va faire ? Il va permettre : de faciliter, de représenter, de défendre.
-De former.
-De former. Et donc par rapport au réseau j'analyse les syndicats professionnels, comme une tierce partie. Et quand je vais sur les dossiers c'est donc ma partie. Je regarde à l'intérieur du syndicat professionnel qu'est-ce qui doit marcher, qui doit fonctionner, pour que le dispositif de mise en réseau fonctionne. Et donc j'analyse aussi les causes d'échecs. Pourquoi ça n'a pas fonctionner dans le syndicat. Et je regarde aussi les causes de succès. Qu'est-ce qu'il faudrait améliorer ?
-Oui
-Pour que ça marche. Et je fais une recherche plus longue pour regarder est-ce que je peux transposer le modèle martiniquais à d'autres modèles, et généraliser en disant que pour que ça puisse fonctionner, il faudrait faire de telle ou telle façon. Maintenant, ici en Martinique, pourquoi lorsque qu'on est dans un syndicat professionnel, à un moment ça ne fonctionne pas ? Est-ce que c'est un problème de personnes ? Et pourquoi ? Parce que, tu m'as parlé tout à l'heure des personnalités fortes, est-ce qu'on peut regarder est-ce qu'il faut du formalisme, La rédaction d'une charte ? Ou bien est-ce qu'il faut plus de réunions ? Est-ce qu'il faut un administratif plus fort pour avoir des collaborateurs pour pouvoir avancer.
-Tout à fait.
-Mais lâche toi. Cette à dire que tu n'es pas obligée de structurer. Tu me dis tout. C'est moi quoi vais structurer après. Alors Yvonne, tu fais partie d'un syndicat professionnel.
-Oui.
-Dans quel domaine ? Et puis dit-moi comment ça a commencé ? Comment ça s'est arrêté ? Comment ça peut redémarrer ?
-Alors Yvonne ULRICK, présidente de l'organisation professionnelle des métiers de l'habillement. Alors j'ai créé ce syndicat, c'était pour permettre à nos couturiers de se développer par la formation, par les actions que nous aurions menées ensemble.
-Tu as compté combien de personnes au début, lors de la création, combien de personnes il y avait à peu près ?
-Alors les métiers de la couture par rapport aux fichiers de la chambre des métiers, alors qu'il y a des couturiers qui sont inscrits à la chambre des commerces : chose qui n'est pas normal. J'ai compté 120 couturiers.
-Et ces 120 c'était en quelle structure ? Des entreprises individuelles ? Est-ce qu'ils avaient des salariés ?

-Alors pour la plupart des entreprises individuelles unipersonnelles. J'ai des tailleurs, des stylistes, des bolleristes, des couturiers en général. Et il y a aussi des retoucheurs qui sont à part. Mais ils ne sont pas nombreux. Et ce syndicat il a été créé justement, dans le but de développer.
-Quelle année ?
-En 2018-2019, si mes souvenirs sont bons. Donc c'est un syndicat qui est quand même très récent. Et ça avait bien démarré. D'ailleurs j'avais mis en place une formation où tout était compris, à un coût relativement pas élevé, et ça n'a pas marché puisque les artisans se sont réveillés un peu tard. Par la suite il y a des actions, parce qu'il faut que les artisans comprennent aussi que
- Qu'est-ce que tu entends par « réveillez tard » ?
-Il fallait qu'ils s'inscrivent et verbalement ils se sont inscrits mais quand il a fallu passer à la phase écrite de confirmation. Par ce qu'en fait je leurs donnaient, la formation était prise en charge en totalité par notre OPCA, mais il y avait aussi la réservation d'hôtel qui était aussi à notre de charge et je leurs donnaient aussi la possibilité de prendre leurs billets d'avion par différents biais. Soit avec des milles, ou d'autres possibilités, mais ils s'occupaient de leurs billets d'avion. Il ne nous restait plus que l'hébergement à payer. Je leur ai donné la possibilité de payer en 5 fois.
-L'éternel paiement.
-Mais il y avait une date limite à respecter.
-Bien sûr.
-Parce que je donnais mon numéro de carte bancaire et si je ne respectais pas les délais d'annulation, c'est moi qui aurais dû payer, j'aurai perdu.
-C'est toi qui à la caution, la garanti.
-Oui. Et donc ils se sont réveillés un peu tard.
-D'accord.
-Donc j'ai préféré annuler. C'était une précaution à prendre. Bon par la suite je leurs ai proposé d'être partenaire du comité Miss Martinique, qui était un bon moyen de communication, de promotion. Ça s'est très bien passé, ça a été une très belle expérience, mais malheureusement il y a eu des promesses qui avait été faites par le comité qui n'ont pas été tenu. Donc ils ont reconnu que ça ne venait pas de moi, que ça venait du comité, mais j'en ai fait les frais.
-Mais est-ce qu'au début tu as structuré le syndicat ? Est-ce que tu as monté un projet ? Et est-ce qu'il y a eu des adhésions ? Au début.
-Y'avait beaucoup de projets et y'avait des adhésions.
-Au début tu avais combien d'adhésions ? Des gens qui ont payé.
-Alors nous avons commencé avec le comité Miss Martinique et la formation, et il y avait une dizaine d'adhérents. Et par la suite, après l'élection Miss Martinique, c'est là que j'ai rencontré des difficultés. Parce qu'il y a des personnes, comme ça s'est mal passé, il fallait s'en prendre à quelqu'un, c'est moi, présidente, qui en ai fait les frais.
-Le bouc émissaire. Mais est-ce que le coût de l'adhésion était un frein ?
-Non non. Pas du tout ! L'adhésion était de 100€ par an, et je leurs donnait même la possibilité de payer en 2 fois. Donc ça n'a pas été un frein. Ils ont payé leurs cotisations.
-Est-ce que vous avez rédigé, ensemble, un règlement intérieur, une charte, un document pour pouvoir assoir le syndicat.
-Oui. Il y avait tout. Il y avait le règlement intérieur. Tout était fait.

-D’accord.
-ça a été fait dans les normes. Et pour le comité miss Martinique il y avait une convention avec le comité, que l’organisation positionnelle a rédigé.
-D’accord.
-Donc tout était clair, tout était net. Par la suite, après cette expérience, j’ai eu des démissions de tout le monde, y compris le bureau.
-Mais par rapport à cela, il y avait peut-être une volonté de trouver un bouc émissaire, mais est-ce qu’il y avait des animations régulières ? Cette à dire, est-ce qu’il y avait des réunions de bureau ? Est-ce qu’il y avait une fréquence ?
-Nous étions en permanence informé de ce qui se faisait.
-Quand tu dis en permanence, par quelle voie ? Voie de mails ? Voie de WhatsApp ?
-Non, par tous les biais. On se rencontrait, il y avait un WhatsApp où je les tenais informé de TOUT ce que je faisais, et les collègues avaient la possibilité de m’appeler s’ils avaient des questions… en tout cas nous étions en permanence en contact.
-Par rapport à ce que tu dis, tu développes, est-ce que la fragilité était dû à une déception sur une action ou bien une attaque extérieure ?
-Je pense que la fragilité c’était sur une action, mais j’ai eu le sentiment qu’il y a eu un travail de fait par les personnes que je suppose, je ne citerai pas de noms. Mais j’ai eu l’impressions qu’il y a eu un travail de fait parce que nous aurions pu aller très loin, et ça dérangeait.
-ça dérangeait pourquoi ? Parce qu’en termes de représentation, en terme de défense du secteur, en terme de lobi… si ça dérangeait c’était sur quel point ?
-Je suppose que en tant qu’élue de la chambre des métiers depuis déjà plusieurs années, en tant que personne ayant de la persévérance, je pense que ça dérangerait. Les métiers de la couture quand nous faisons un défilé, nous drainons énormément de monde.
-D’accord.
-Il y avait un autre syndicat qui ne souhaitait pas voir partir des adhérents, membres de la couture. Donc il y a eu un travail qui a été fait, et ça j’en ai la conviction, je ne citerai pas de noms, mais j’en ai la conviction, quand j’ai vu comment les collègues ont réagis, il y a eu un travail qui a été fait.
-Alors par rapport à cela, est-ce que quand on coupe la tête de l’animateur, du directeur ou du président d’un syndicat, le syndicat a-t-il une possibilité de se relever ?
-Bien sûr ! La tête c’est quelqu’un qui a des projets, qui a un caractère fort et qui veut le bien du secteur, donc il est difficile de lui couper la tête. D’ailleurs aujourd’hui, il y a eu l’époque covid, je considère maintenant que nous avons passé le moment le plus difficile, même si on nous annonce une autre vague, mais nous avons passé le moment le plus difficile, et aujourd’hui c’est le moment ou jamais de reprendre.
-Par rapport à cela, ce que tu mets en avant c’est surtout les sentiments de proximité, de relation, de confiance, d’échange, de partage.
-Oui parce que pendant cette période-là, le confinement, j’ai ressenti une grande détresse chez les collègues couturiers qui ne savent pas de quoi demain sera fait. Je suis restée en contact avec eux pour leurs transmettre toutes les informations possibles, et il y a eu des retours positifs. Aujourd’hui je garde l’espoir, pour plusieurs raisons, parce que les couturiers en ont besoin pour se relever, il faut qu’on fasse preuve de résilience, ils ont besoin d’action, ils ont besoin d’une tête, et moi je ne lâche pas comme ça. Ils ont besoin de relever leurs entreprises, parce

qu'il y a une crise, et donc moi aujourd'hui je reprends mon affaire en main. Je la reprends pour moi, mais je la reprends d'abord pour eux. J'y crois beaucoup. D'ailleurs pendant la période électorale, puisque j'étais sur une liste, je suis restée en contact avec mes artisans parce qu'il y a déjà des projets qui sont en cours, et je suis restée en contact avec eux, j'ai eu beaucoup de retours positifs.
-Si l'idée elle plaît, s'il y a une adhésion à l'idée, est-ce que en termes de moyens, de ressources pour structure un syndicat, tu fais appel à un réseau national, ou à des ressources local, type subventions ou aide. Comment peux-tu bâtir un plan stratégique, un modèle économique sur le syndicat ?
-Actuellement je suis amenée, dans le cadre d'un très grand projet qui va se faire à la Martinique, j'ai été appelé pour m'occuper essentiellement de la partie artisanat d'art. C'est un projet privé, mais nous allons faire appel à des investisseurs, mais nous aurons aussi besoin des subventions local. On sera ouverts à toutes formes d'aide qui va nous permettre de réaliser ce projet. Ça peut être des aides financières, ça peut être des aides… de différentes manières en tout cas.
-Est-ce qu'il n'y a pas un risque de dépendance par rapport aux aides, à un moment ?
-Non justement si ce projet au départ nous faisons appel à des investisseurs, c'est pour ne pas avoir à dépendre des subventions. Par contre quand le projet sera mis en place, quand tout sera structuré, nous allons accompagner les artisans, parce qu'il y aura des espaces à louer, il y aura une boutique commune, il y aura des ateliers, parce qu'on sait que l'artisans à coté de son emploi il souhaite toujours transmettre. Les artisans auront un espace à leur disposition qu'ils devront aménager, et c'est là que nous allons utiliser les subventions pour aménager leur espace. Par contre pour tout ce qui sera général, commun nous allons faire appel à des investisseurs.
-Les investisseurs ce sont des Messène ? Est-ce qu'il y a retour sur investissement ? Parce que si ce sont des investisseurs c'est qu'ils attendent forcément quelques choses du syndicat, ou bien est-ce que c'est des dons ? C'est quoi ?
-Alors ça sera peut-être plus des dons après la présentation d'un dossier bien ficelé. Et ce seront vraiment des soutiens financiers. Bien entendu s'il y en a qui attendent quelque chose du syndicat, mais pourquoi pas ?
-Alors Yvonne sur le plan de formation, comment tu penses que le syndicat peut accompagner ? Cette à dire, sur le plan de la formation, est-ce qu'il y a une offre de service qui sera proposé aux adhérents ? Est-ce que ce sont des partenariats avec d'autres structure de formations ? Ou bien peut-être se marier avec des chambres consulaires par exemple ? Comment tu vois les choses pour la formation et l'offre de service notamment ?
-Les chambres consulaires c'est bien beau, mais ça ne suffit pas. Moi je dis qu'il vaut mieux qu'on soit indépendant. Cette à dire que nous organisons notre formation, nous rencontrons un autre problème aujourd'hui et je ne sais pas comment ça va être réglé. Cette à dire que le petit artisan il se retrouve souvent avec des difficultés de paiement de charge sociale, et il se trouve qu'aujourd'hui si on n'est pas à jour de ses charges sociales on ne peut pas bénéficier de la formation, et là ça sera un frein à la formation. Je commence à y réfléchir mais je n'ai pas encore trouvé la solution. Peut-être ceux qui sont les plus formé, qu'ils puissent former ceux qui le sont moins. Mais là maintenant il faut avoir une volonté de transmettre.
-Est-ce que le tissu artisanal martiniquais est source d'une faiblesse structurelle ?
-Oui.

-C’est dû à quoi ? au marché ? à la célérité de l’état ? Des impôts ?
-C’est dû essentiellement au manque de reconnaissance du secteur de l’artisanat d’art. Les politiques ne s’intéressent pas trop à nous parce que nous sommes un petit secteur, alors que nous sommes une valeur de la Martinique, et c’est là notre plus gros problème. C’est du aussi au fait que chacun travaille dans son coin, et nous ne nous mutualisons pas. Le rôle du syndicat sera justement d’encourager les artisans à se mutualiser. Aujourd’hui on nous propose une subvention qui s’appelle le balan digital, et pour moi c’est une aubaine, c’est une opportunité qu’on n’a jamais eue et qu’on n’aura peut-être jamais. Cette à dire qu’on nous donne une subvention maximum de 8 mille euros, et nous n’avons pas besoin d’être à jour fiscalement et socialement. On n’a jamais vu ça. Et c’est là qu’on voit que la Martinique se porte mal. On nous donne de l’argent que nous ne méritons pas. Par contre le problème qui se pose et les artisans ont hésité à faire la demande, ils me disent « mais quand j’aurai créé le site internet, je sors un modèle qui plaît, le lendemain j’ai 20 commandes. Comment je fais pour produire ? » Alors ma réflexion se porte sur une unité de production. Aujourd’hui il y a un chômage grandissant. Nous allons voir avec le pôle emploi, former des gens au métier de montage, créer une unité de montage.
-Ce serait sur quelle forme ? Une coopérative ? Un GIE ?
-Non. Ça ne sera pas un GIE, ça sera peut-être plus une coopérative, si les artisans veulent bien. Là encore il faut la solidarité.
-Donc tu penses qu’on peut associer une démarche syndicale à une démarche de production, où les adhérents du syndicat peuvent produire ensemble ?
-Oui, les artisans peuvent produire ensemble. Mais nous pouvons aussi produire pour d’autres. En créant une unité de production nous allons pouvoir produire pour nous, produire pour les autres, mais produire aussi pour les entreprises. Et à partir du moment où notre site internet se développe, parce que les problèmes des métiers de la couture c’est que nous créons un modèle, et nous le créons de A à Z. Nous le créons, nous le fabriquons, et ça ce n’est pas normal.
-A ce moment-là, si vous créer une coopérative, on va travailler sur des modèles, des troncs. Donc sur un modèle qui est agréer. En termes de créativité on sort un modèle et on le duplique c’est ça ?
-Non. L’idée c’est que chaque couturier crée sa collection, il fait un prototype, il fait la coupe et il remet à l’unité de production pour qu’elle fasse uniquement le montage.
-D’accord. Et est-ce qu’à ce niveau on doit l’labéliser model par model, pour garder la particularité ?
-Non. Le label c’est l’artisan qui l’aura. Donc il le fait comme il veut. Mais l’unité de production c’est sous-traitant enfaite, qui produit pour permettre aux couturiers d’avoir du stock, donc de répondre à la demande et de pouvoir aussi se développer, vendre à l’extérieur, participer à des évènements et être plus tranquille parce qu’il n’aura plus qu’à produire.
-Donc l’artisan deviendra un créateur, un artiste, un styliste.
-Un créateur, exactement ! Styliste et modéliste.
-On arrive à la fin de notre entretient. Yvonne que serait pour toi les secrets de la réussite d’une organisation professionnelle.
-Alors l’organisation professionnelle doit vraiment se fixer sur le développement de l’activité. Par la formation, par le développement, par l’information puisqu’il y a des nouvelles lois qui

sortent régulièrement. C’est le rôle d’une organisation professionnelle. Et elle doit accompagner les artisans qui en ont besoin.
-Je te remercie ! Merci beaucoup !

# ANNEXE 8

# Entretien Jean DORSEAN

# Syndicat transport de voyageurs et de Marchandises

## ENTRETIEN JEAN DORSEAN

- Entretien Jean DORSEAN, ancien responsable de syndicat de transports de voyageurs et de marchandises. C'est un syndicat professionnel.
- Lorsqu'un syndicat stagne, ça dépend de son chef de file, de ses capacités, de son mode d'action et de ses réussites dans ses revendications. Parce que tu peux être chef d'un syndicat, tu mènes un combat flou, tu vas, tu échoues. Il y a le tempérament de l'homme qui mène mais derrière lui, il faut qu'il y ait une équipe et il faut qu'il sache manager son équipe. Et en fonction de la valeur de tes revendications, ça ne doit pas être flou. Quand tu as des revendications, elles doivent être logiques et acceptables. Pour les faire accepter, s'il y a récidivisme de ceux qui doivent l'appliquer, tu es obligé d'allumer le feu à ton équipe parce que j'ai été syndicaliste sans aucune formation, j'ai tout gagné par la force
- Quand tu dis force c'est-à-dire ?
- Les gens qui sont derrière moi. Je dépose une revendication, le préfet, la région il faut les soudoyer. Derrière moi il y a 935 types et dans ce pays, quand tu as 1000 hommes derrière toi tu domines.

La manière de faire est de bloquer le système et bien le faire (ex : je veux prendre Fort-de-France en otage, il faut que l'action que je fasse sur FDF, à 13h on m'ait donné satisfaction sinon cela n'a pas de sens) et quand tu paralyses, l'importance est de savoir paralyser. Il faut bien organiser le blocage.

Quand tu es syndicaliste, les pouvoirs publics savent que tu as raison mais veulent voir ta force. C'est comme ça que j'ai tout mené. J'ai toujours gagné par la force.

J'ai laissé la Martinique pour aller faire une grève en Guadeloupe, dès ma descente d'avions 5 gendarmes m'ont arrêté et m'ont dit « C'est Mr DORSEAN de la Martinique ? On aurait aimé savoir qu'elle sera la durée de votre séjour en Guadeloupe et quelles seront vos activités ? » Je le regarde et quand j'ai tapé les mains 10 transporteurs guadeloupéens sont venus.

Quand je suis arrivé en Guadeloupe, car on avait fait un syndicat Guadeloupe-Martinique, il m'a montré le dispositif de blocage et m'a demandé si ça me plaisait. Je lui ai répondu « pas du tout » blocage mais pas de paralysie. 1h après la radio a annoncé « dans la colère des taxis guadeloupéens pour la première fois de leur histoire, la Guadeloupe est paralysée et la grève se fera à la Martiniquaise »

Pour revenir au sujet, aucun syndicat ne doit être l'auxiliaire d'aucun gouvernement quel que soit sa valeur politique. Les gouvernements se succèdent mais les problèmes demeurent. Nous Antillais, avec une main tremblante, l'État, le département ou la région te donne un avantage mais d'une main gauche nerveuse, il te le reprend par des taxes.

- Tu as parlé de management des équipes. Comment tu manageais tes équipes ?
- Il y avait plutôt une charte écrite. Je l'ai faite seule, j'ai d'abord dressé l'en- tête du syndicat, ensuite la devise « Dénoncer pour changer, agir pour réussir », ensuite j'ai mis un mot d'ordre « Solidarité-Rassemblement », ensuite j'ai mis que « le syndicat n'accorde pas de licence à la démarche de protection à l'incorrection » et dans la poursuite j'ai créé des commissions. Chaque commission a un rôle qu'il doit remplir et doit me remettre un rapport écrit en fin de mois. Avec ce rapport, je sais ce que la profession demande et je rédige une plateforme revendicative

- La fréquence des réunions c'est chaque mois ?
- Chaque mois on se rencontre ? chaque vendredi de fin de mois
- Il y a les commissions mais est ce qu'il y a un autre organe ?
- Oui il y avait le bureau du syndicat composé du Président, vice-président, secrétaire adjoint, trésorier etc. c'était le bureau du syndicat mais comme je suis un homme très discipliné, j'ai voulu donner à la Martinique l'image d'un homme responsable mais qui ne voit pas l'évolution du transport par lui et qui veut que le service rendu à la clientèle lui soit favorable, donc j'ai rédigé un dossier de 26 pages où j'ai quadrillé toute la Martinique et donner tous les principes. Comme un livre blanc. Mais comme je suis inachevé scolaire j'ai rédigé avec mon français mais c'est avec l'esprit donc on oublie le français.
-Pour parler des finances du syndicat ? comme fonctionne-t-il ?
- Pour les finances, c'est une bande de salopard. Tes premiers adversaires sont les gens que tu défends. Lorsque tu vas chercher une revendication et que tu viens avec la réussite, l'autre jour, tu vas et tu perds. Résultat, en Martinique, les gens les plus pauvres sont les syndicalistes parce que les gens qui sont autour de toi refusent de payer une cotisation sous prétexte que cet argent est à toi, or cet argent que je réclamais, à foirer l'évolution de mes propositions en matière de transport, parce que j'étais partie en France, à l'époque c'était Peugeot et le garage Peugeot m'avais promis des pièces que j'allais payer en 6 mois car j'ai voulu faire une centrale d'achat. Quand je suis revenu avec le dossier à la Martinique, chaque type démonte ton affaire pièce par pièce et les gens qui te suivent te prennent pour un comique, parce que tu veux donner un rayonnement au métier, une force au pays mais ceux qui doivent te l'a donnée, désistent, parfois par jalousie, par manque de confiance.
Pourquoi j'ai mis cette centrale d'achat ? Quand j'étais en Guadeloupe, le Président des taxis m'a emmené dans sa centrale d'achat, je me rappelle j'étais accompagné de Monsieur NORCA, il avait une Peugeot, une boite de plaquette lui coutait 60 francs, et quand nous sommes passés dans la centrale d'achat, il a acheté 5 boites pour 50 francs alors c'était dans cette optique qu'il m'a appris ça et j'ai voulu l'emmener en Martinique. Je suis allé à la DDE, l'inspecteur des transports avait trouvé ça noble, il a négocié avec la ville de Fort-de-France et on m'avait réservé un entrepôt à la Dillon. Pour faire tout ça, il faut un apport, quand j'ai réuni tout le monde pour préparer l'apport, niet ! Le problème martiniquais est le manque de confiance que les gens ont en toi quand tu fais quelque chose. A l'époque, il y avait 650 Peugeot à la Martinique mais le problème était le suivant ; le véhicule était une 504 familiale et non un taxi. Quand j'ai pris conscience du problème, j'ai décidé de changer le parc et j'ai pensé qu'il fallait monter à un stade supérieur et à l'époque, c'était la Toyota qui répondait à cette aspiration. Je suis allé voir un Monsieur de Toyota et je lui ai dit de se préparer car ils auront une grosse vente mais de ne pas encore faire venir les voitures avant l'acceptation de l'administration. Quand je suis allé à la Préfecture, le Préfet m'a dit « ne croyez pas que je vais vous soutenir dans cette guerre contre l'invasion Japonaise » et il a bloqué les demandes de prêts d'achats de Véhicule à la SODEMA. Si c'est une Peugeot, c'est ok.
Quand j'ai vu ça, j'ai réuni les gars qui avait le même esprit d'évolution et j'ai bloqué Fort-de-France. Quand j'ai bloqué, le préfet m'a reçu, je lui ai dit « vous parlez de guerre contre l'invasion Japonaise, vous avez bloqué la SODEMA, pour les taxis de commune, pour leur évolution mais vous l'avez ouvert pour les Mercedes qui sont des voitures allemandes, alors dites-moi à quel jeu vous jouez ? ». De là, j'ai gagné, ils ont levé la mainmise sur Toyota et

avec Monsieur HONORE Firmin, nous avons acheté 2 Toyota, et je lui ai dit qu'on va travailler le lundi, Mercredi, Vendredi et dis leur combien d'argent tu as fait. Quand ils ont vu que la recette qu'il font avec Toyota double dans une semaine ils ont adhéré. La Toyota c'est eau, huile, pneu, freins, tu n'as rien à faire sur cette voiture et c'est ce qui a permis au transport d'avoir son évolution. J'ai eu 2 problèmes, car dans un transport en commun, on ne rentre pas courbé mais debout. Le 1er qui consistait à faire disparaître le passager dans la 504, c'est un seul siège qu'il y avait et 2 personnes s'asseyaient mais la carte professionnelle était incompatible avec le nombre de personne transporté. J'avais donc demandé la modification de la carte grise et ils m'ont ri au nez. Donc j'ai demandé de faire une 504 avec un coussin unique devant qui pouvait prendre les passagers, ce qu'ils ont fait.

- Quel était le rayonnement du syndicat au niveau local ? régional ? national ?

- Nous étions 1er dans tous les points, fort en Guadeloupe et en France. Ici nous avons demandé à détaxer le carburant, on ne nous a pas écouté, alors Monsieur CHIRAC doit venir à la Martinique et avec Monsieur Alfred MARIE-JEANNE de 20h à 23h on a préparé le document pour la détaxe, ensuite je suis allé voir le préfet de l'époque Monsieur LACROIX. Il m'a dit que les transports n'étaient pas inscrits et qu'ils n'avaient pas parlé de nous avec le Ministre. Je lui ai donc dit d'envoyer un télégramme à Monsieur CHIRAC parce que sinon les 900 transporteurs viendront à l'aéroport lui donner le dossier.

Le soir j'ai reçu un appel pour un rendez-vous à la salle Schoelcher pour prendre les dispositions qui s'imposent.

[…]

- Je souhaite recevoir Monsieur CHIRAC sur mon lieu de travail, il faut que la réponse qu'il me fera pour la détaxe, que tous les professionnels entendent. Je suis allé voir Monsieur CESAIRE pour lui demander un podium. Le samedi Monsieur CHIRAC est arrivé, quand il est descendu du véhicule, j'ai mis la Marseillaise, ensuite j'ai fait une haie d'honneur de transporteurs et il causait avec chaque transporteur.

# ANNEXE 9

# Thierry LETAN

# Historien

## ENTRETIEN Thierry Létan

Enseignant-chercheur en Anthropologie, U.F.R. des Lettres et Sciences Humaines (DEPA), U.A.G., membre du GEREC-F et du CERC (en 2007). - Spécialiste de l'étude des cultes et religions afro-caribéennes
Les Antilles en colère, analyse d'un mouvement social révélateur (2010)
Faune, flore, cultures amérindiennes, traite et esclavage (2006)

00:00:00
*Speaker 1:* On y va comme je te le dis, je ne suis ni entrepreneur, ni économiste, ni syndicaliste. D'accord, je parle simplement de ce que j'ai perçu, une analyse qui va plus de plus communes. Analyse sociologique, historico, anthropologique de la société dans laquelle trempent, les dites entreprises, lesdites personnes et les dits syndicats qui ne sont qu'une émanation de cette société-là.
00:00:32
*Speaker 2:* D'accord, des sociétés martiniquaises,
00:00:35
*Speaker 1:* martiniquaises, insulaire HLR. Par définition, ces entreprises, ces sociétés, ces organisations trempent dans une société qui elle même trempe dans une histoire. Ce que je sais, c'est que depuis la nuit des temps, c'est à dire depuis Christophe Colomb, sinon avant Christophe Colomb. Il n'existe aucun système centralisé. Le système centralisé qui va arriver dans cette île va venir avec la colonisation. Française et ses besoins de centralisation économique, politique, sociologie. Depuis, et on s'aperçoit que quelque chose existe bien avant DEYNAMBUC, sinon avant Christophe Colomb. Et comment fonctionnent ces sociétés insulaires ? Donc, si tu parles depuis les Caraïbes, les Kalinagos, il n'y a pas de système centralisé qui puisse ressembler à une pyramide avec à sa tête un roi, un chef, un Bigman qui donne des ordres à des étages inférieurs, qui centralise le pouvoir, qui centralise donc l'économie, qui centralise la société et qui réagit par ordre. Va, fais ça, comme un roi. Allez, allez, allez vous battre ! Allez prends moi un paquet de cigarettes. Allez cultiver le champ. Ramenez moi , les récoltes, les stocks dans mon magasin et que je les distribue de façon préférentielle à amis, alliés ou ennemis. Que ça n'existe pas. Comment fonctionnent ces sociétés insulaires sans État ? Il n'y a pas d'État. Un État est un État, quelque chose qui centralise. Un roi, un roi ou un président de la République qui a un préfet, un sous-préfet ou un directeur de service, jusqu'aux techniciens de surface. Celui qui bosse, qui nettoie les chiottes. Système pyramidal et plus petit au plus grand, ou plutôt du plus grand en haut et du plus petit jusqu'en bas. A l'époque précolombienne, il y a des sociétés qui sont totalement autonomes. Il y a un village est en réalité un village d'une famille étendue.
00:03:31
*Speaker 2:* Et sur la prise de décision, tu y va comment?
00:03:33
*Speaker 1:* Alors, je trouve que le système est assez complexe et de vrai. Hervé LAUREOTE, qui a déjà un certain âge Trentaine, Quarantaine, est à dire qu'il a déjà des filles. Il s'est marié jeune, il a marié ses filles jeunes, donc il a à la fin de la trentaine. Au début de la quarantaine, ses filles se sont mariées. Donc, on lui a amené des gendres. À ce moment-là, il se sera autonomiser du village de son père, il n'a pas créé son propre village avec, bien sûr, sa ou ses femmes, . S'il est un big man et les, les, ces gendres, c'est à dire les maris de ses filles, qu'il a marié à 12, 13 ans, bon, qui devront venir habiter là où réside le papa de la fille, il va et il aura son noyau Laura, , il va faire s'autonomiser, faire une case pour chaque femme. Et un carbet central qui est la maison des hommes. Bon, le dit LAUREOTE est totalement autonome. Il n'a pas de chef, il est un chef. Il est un chef de village et de chef de famille et bien sûr, dans les chefs, il y a plusieurs Grades. la base de chef, c'est chef de village. Ensuite, un chef de qualité supérieure et un chef qui a un village et qui a une pirogue de guerre, c'est à dire qu'il peut être internationale, pas seulement liée à son village. Il peut participer à des opérations à Porto

Rico, au Venezuela, il peut voyager et le dernier grade de chef le plus élevé et la qu'il va atteindre à un certain âge et celui d'être chef de guerre qui a derrière lui 20 pirogues. Chaque pirogue étant au moins équivalent à un village 1500, 2000 hommes. Il est un bigman, politiquement éminent. Bon, comment un chef, quel qu'il soit, fait-il pour avoir les gens derrière lui ? Parce qu'il ne peut pas faire tout seul ? Mais ne serait pour construire une case, il ne peut pas le faire tout seul pour défricher un jardin pour une nouvelle femme, il ne peut pas le faire tout seul. Il est bien obligé d'avoir les gens avec lui et les guerriers, les hommes. Il ne peut pas leur donner un ordre. Allez viens, allez, je suis chef Tailles moi une pirogue. Et puis, coupes moi 500 mètres carrés d'arbres. On ne peut pas faire ça. Il faut qu'il soit cool Il faut. Il faut qu'il soit gentil et faut qu'il soit sympa parce que tout ce qu'il peut faire ne peut reposer que sur son potentiel personnel. Son aptitude, justement, à ne pas faire le chef, mais à mettre les gens cools, les gens qui l'intéressent. Définis cela, c'est à dire à son potentiel, à faire des fêtes, des fêtes et des fêtes de boisson, parce que tous ceux-là qui sont tous ceux qui aiment bien, se s'en foutent plein la gueule et les fêtes de boisson selon l'importance de la tâche collective à opérer qui peut durer 24 heures, 48 heures. Mais pour une grosse affaire, il faut une certaine fête jusqu'à huit jours non-stop où est ingurgité, peu mangé, mais ingurgité. Surtout un alcool faible fait à base de racines de manioc plusieurs milliers de litres. Plus le job est conséquent, plus la fête doit être conséquente. Fêtes avant job et fêtes après Job. Grosso modo, une espèce de coup de main, tu ne peux pas donner d'ordres, tu invites des amis et alliés à une grande fête. Et pendant la fête, avant qu'ils ne soient complètement saouls, parce qu'ils aiment être boulé Deux ou trois fois de suite, je vais exposer le projet. Si la fête est bonne, si tu es un homme conséquent et sympa, Ils vont adhérer au projet et à ce projet là uniquement. OK, Hervé, nous sommes avec toi. Bon, on va te donner un coup de main, charoyer la pirogue, la creuser. On va donner une journée pour couper les arbres etc, ou bien on va te suivre pendant un mois jusqu'au Venezuela pour une attaque. Mais il faudra que tu aies fait auparavant tes preuves. Si tu es un homme éminent, si tu es malin, si un benef est répartit entre les bigman qui sont là avec toi c'est très important. C'est un chef, qui ne fait le chef, il ne peut le faire le chef., un caraïbe et un l'initié comme toi même, il a subi les mêmes épreuves et tu n'as aucun point sur lui. N'importe qui peut te dire Merde, même s'il n'est pas d'accord. Il ne te dit rien, d'ailleurs. Mais il ne te dit pas qu'il y adhère et il repart chez lui. Et tu n'as rien à lui dire, tu ne peux qu'adhérer que le faire adhérer. Bon pour donner de grandes fêtes. Il faut avoir de la bière, de la bière. Qui cultive et qui ne cultive pas le chef ne cultive pas. Les hommes ne cultivent pas. Ce sont les femmes qui cultivent. Donc, si tu n'as pas un potentiel de femme cultivatrice qui te font de la racine que tu va transformer en bière, tu n'es dans rien du tout, tu n’es dans rien. Autrement dit, tout le système qui est un système qui est insulaire. C'est le système qu'il y a dans toutes les Petites Antilles. Fonctionne. Comme ça, sans centralisation. Chaque village est un noyau indépendant de billes indépendantes qui s'agglutinent autour d'une idée précise, d’un projet précis pour un temps déterminé. Une fois l'action accomplie. Une fois le guerrier retourné chez lui, c'est fini. Un autre chef, un autre Bigman, va proposer un autre projet de nature diverse auquel on va adhérer ou pas. Alors, par

00:10:05

*Speaker 2:* Alors par apport à cela, comment faire? J'arrive à faire le parallèle entre le chef Caraïbe et ce chef de village et chef d'entreprise d'une TPE Martinique, et c'est extrêmement lié. Sauf que la difficulté là maintenant, c'est que un projet a été mené comme ça. Comment il peut cumuler plusieurs projets avec le même.

00:10:34

*Speaker 1:* D'accord. Alors, un projet s'est arrêté ? Oui, oui, je réserve. Je réserve ta question. Réserves ta question. Je l'ai enregistré parce que ce n'est qu'un premier élément du tableau. Je suis parti du plus ancien existant précolombien, d'accord. Fonctionnement des sociétés insulaires, oui. Et je monte ? Maintenant, on va arriver à la colonisation et plus proche de nous. Bon. Alors que c'est comme ça et ce qu'il faut retenir pour que ça fonctionne comme ça,

l'intéressant est de constater que non seulement tu as une unité sur une île, mais cette unité sur une île se retrouve dans toutes les Petites Antilles, une nation, une idéologie déja remarquable, qui n'aurait pas pu exister sous un système pyramidal et qui n'a jamais pu exister que par la Fédération de la Caraïbe, mais construit sur le modèle occidental d'Etats nations. Et tout État nécessite un empereur ou un roi, un chef, un classique, un chef suprême et tout système pyramidal que le système de l'humanité. En Afrique, tu as ça ? En Asie, tu as ça en Chine, tu as ça ? tu as eu ça Aux Amériques aussi. Les empires incas, les empires aztèques sont des systèmes pyramidaux, je te parle de ce système caraïbe sans centralisation et les chefs de la Caraïbe moderne a été faite, passe par copie du système occidental de l'Etat, nation pyramidale. Qui arrive aux Petites Antilles avec l'Etat Nation, C'est le colon. C'est Christophe Colomb d'abord, et le colon français qui lui à un roi, reine, un général, un sous chef etc qui a ce système-là. Eux Ils sont contre ça, avant Christophe Colomb, Tout leur truc, c'est de détruire ça. Ça fait partie de leurs ennemis. Donc, les tout États ou tout proto Etat, tout semblant d'état constitué est l'ennemi des Caraïbes et des Kalinagos. Ils vont lutter. Ils vont mettre en échec l'empire espagnol jusqu'à ce que infiné, La France arrive à s'implanter et à implanter le système pyramidal qui n'existait pas avant qui était le système un peu pyramidal qui se retrouvait dans les grandes Antilles. Le système taïno, ce n'était pas le système Kalinago qui fait, qui est fait et qui a été l'une des raisons de leur résistance. C'est à dire que c'était des billes autonomes. Si c'étaient des systèmes pyramidaux Christophe Colomb, depuis, Christophe Colomb, Christophe Colomb arrive et comme il fait aux antilles. Il coupe la tête du classique et toute la pyramide lui tombe dans le dos, dans les mains. Là, il a des billes autonomes, un sac de billes. Bien sûr qu'il va donner un coup de pied dans le sac de billes. Est ce que tu es tu as ton job de conquistador ? Tu vas péter 3 billes mais tu ne vas pas arriver à péter Les 210 ou le millier de billes qu'il y a dans le sac qui sous ton impact conquistadorial vont s'éparpiller. Mais tu ne vas pas les casser et une fois que tu a bougé, ils vont se ré agglutiné. De te donner du gaz ? D'accord, puisque ce ne sont pas les sociétés qui font la guerre par moments, comme Allemands, Français, Anglais le font entre 14 et 18, entre 39 et 45. Ce sont des sociétés qui font la guerre tout le temps et la guerre n'est pas ne les détruit pas, au contraire, les dope. C'est ce type de zigotos, quand tu as là. Colonisation française, donc 'installation du système pyramidal, bon, le gros des gens, on le sait sont les gens et les dominés sont des gens sortis d'Afrique 90% de la population des iles. Donc descendants d'esclaves africains. Le système prend bien soin As ce qu'il n'ait aucune agglutination de choses similaire parmi Ces gens là, même quand ils viennent dans un autre pays, ils les dispatchs dans les habitats pour qu'il n'y ait pas entente, agglutination, révolte et complot. C'est très important. Bon, c'est comme ça. Maintenant, le temps passe. Ils savent bien qu’ils se réunissent par affinités ethniques et vont créer ce qu'on appelle des convois des puissances ou des nations, c'est à dire les agglutinas d'esclaves qui vont essayer de recréer par delà des mers des sortes de royaume imaginaire. Bon, bon, vont se réunir par, au départ par affinités ethniques rois, reines, vont élire Les rois, les reines du Congo, on voit Congo selon une organisation Kongo qui est basée sur l'entraide, sur l'enterrement, cotisation avec registres tenus par un lettré. D'accord, ce sont nos convois puissances traditionnelles qui vont faire du loisir, de l'entraide, de la mutualité, du loisir, des fêtes, des bals, du carnaval, etc. Pendant toute la période esclavagiste. 48 libérations tous les premiers. Il existe jusqu'à la fin du 19e et toutes les organisations syndicales mutualités vont sortir de cette matrice-là, puisqu'à partir de la fin du mois commencent à apparaître les lois et les lois sociales de la mutualité. Tout ça va se reconvertir. Les premiers partis politiques comme le Parti socialiste guadeloupéen fondé par Légitimus au début de 1900, sort le noyau c'est un convoi. Tout ce qu'il y a de roots dans le pays va sortir de cela. D'accord, une espèce d'organisation pyramidale, mais qui n'est que qui est en hydroponie qui est.. tu comprends. Yo ni Drapeau, yo ni t tout ça. des Nations en pays ya. Je soupçonne quelques petits enculés de ce pays refaire le même coup d'agiter un

drapeau et de nous faire une nation en hydroponiques. Men pa ka Des nations en pays ya n piège à la nation, un pays de s, ok, bon. la va être généré t espr dis it là bas, elle, je te. Les mutualités qui étaient très importantes avant qu'on ne les casse il y a 25 ans. OK, po je connais celales fidèles japonais, OK qui était trop puissante et qui manipulaiees trété argent. On lui a prêté et on a pour contrôler les flux financiers. Bon, tout cela pour te dire que les relations vraies et les relations entre les gens du pa interpersonnelles s s belles choses. Mais c'est fondamental. Si tu ne tiens pas compte de ça, tu es voué à l'échec. Si tu crois que tu dans un système où tu arrives et sous prétexte que l'autre est employé et que tu tu es fini. J'ai fini sa phrase. Ça n'a jamais fonctionné. J'ai d contemporains es exemples tabouret ou c'est aller à lé men pati, nou metté en jen femm en poste conservateur, an guadelopéenne . y pren con sé blanc t, mais elle s'est fendue la guee qui nous mettait un jeune homme qui se à coeur ouvert et prend inconsciemment, mais qui s'est fendu la gueul fouté déro. Ok ou en lé 11500€ par mois. Ou pa fé an l'anné la ou sé an négress Guadeloupe ou pa ka rivé ualifi syndicat tombé en C'est l'hécatombe e tu comprends ça été une vacabonagerie parce ou directrice, cé rou ka control movement ; tu vois

00:18:50

*Speaker 1:* ok. Non, la base de ton système, c'est les relations avec les gens et avec tous les gens. Le technicien de surface, le vigil qui est l'est aussi important que n'importe quel directeur il te facilite ou il te combat. D'accord, mais alors, tu as cette base pour répondre à ta question

00:19:19

*Speaker 2:* sur ce point que tu développes en termes de qualité, je peux définir cela comme de l'empathie.

00:19:28

*Speaker 1:* C'est pas simplement la l'empathie et l'empathie, c'est simplement non. C'est un système de relations interpersonnelles. et fonda et c'est pas simplement de l'empathie. Ça va de l'intérêt, mais c'est comme ça qu'on fonctionne. On a confiance, on ne peut pas là. L'individu ne peut pas, ne en tout cas, ne ne pose pas sa confiance au système. Il ne fait pas confiance au système.

00:19:56

*Speaker 2:* Mais la relation interpersonnelle

00:19:59

*Speaker 1:* il fait confiance à l'individu, et aux qualités de l'individu et aux relations qu'il a avec l'individu. Tout est basé sur la politique. Tout ça, oui.

00:20:08

*Speaker 2:* Il y a donc, au-delà de l'aspect considération, c'est. On pourrait définir ça comme quelque chose de très particulier.

00:20:14

*Speaker 1:* non, le collectif n'existe pas. Tu mets un tas de sable là. le voisin va regarder le tas de sable c'est la commune. C'est à qui, c'est à la commune. avant la fin la semaine le tas de sable va disparaitre. parce que la commune n'existe pas ? c'est une entité floue. si tu dis c'est à Hervé , c'est le propriétaire. Là il n'y a pas de sens commun , le proprio est identifié. Là, il n'y a pas le sens commun et toute la difficulté de faire en état de faire un truc commun tout ça a été péter

00:21:28

*Speaker 1:* si le porteur de l'intérêt collectif? Tu comprends que c'est l'État, c'est ta commune, c'est des entités floute. Ce n'est pas le même process. Tu sais les Français , les seigneurs, les Cerfs

00:22:04

*Speaker 2:* Et comment tu comment tu expliques, que si ce n'est pas pyramidale qu'un responsable d'une association puisse

00:22:17

*Speaker 2:* diriger l'association, quelles qualités il doit avoir?

00:22:21
*Speaker 1:* Et c'est comme le chef. Le chef quand même est celui qui parle le plus de l'origine, c'est un beau parleur. Il représente. Il a ses fonctions de représentation dans l'association c'est lui qui met du mouvement. C'est lui qui qui anime, qui anime
00:22:44
*Speaker 2:* et ce sont ces qualités que je veux que je souhaite développer ici. Il anime et développe et prend en considération.
00:22:55
*Speaker 1:* Ils deviennent, ils, ils animent et ils animent. Ils s'occupent du bénéfice commun. Oui, il met bien les gens, mais entre eux, parce que tu vois, il n'aime pas qu'il y ait des dissensions. Il faut que tout le monde soit bien. C'est très important. Il amène du plaisir sous différentes formes. Avec le plaisir arrive la cohésion du groupe, la fête avec une fonctionnalité.
00:24:23
*Speaker 2:* Est-ce que cette façon de faire? Il y a une fréquence, mais la cohésion est sur une fréquence. On va prendre l'exemple d'un président d'une association ou d'un parti politique. Est ce qu'il y a une fréquence ? Est-ce que nous récurrences pour pouvoir fédérer tout ça ? Est ce qu'on peut dire qu'il faut qu'il se voie chaque semaine, tous les mois ? Est ce qu'il faut formaliser cela par des écrits, écrire un procès-verbal ? Qu'est ce qui fait que ça fonctionne ?
00:24:50
*Speaker 1:* Non, ça, tout ce qui est de l'ordre de l' écrit est de l'ordre de l'optionnel demandé par le système. Oui, il faut simplement que le fédéré le ressente. Effectivement, en psychologiquement, tu vois donc que l'animation doit être cyclique, régulière, parce qu'il faut quand même fédérer les gens et surtout fédérer les gens des gens au leader, mais entre eux, c'est très fort. Et ici, à quoi servent tout ça ? Ouais, tu vois
00:25:31
*Speaker 2:* quelque chose qui
00:25:34
*Speaker 1:* Et par contre ce qui alors, comme un système traditionnel est que dans le cas des entreprises, il y a. Alliance sur les modes de fonctionnement. Il faut, puisque c'est quelque chose d'établi. Il faut assurer ce service là qui va être l'un des premiers services demandés par les fédérés, c'est à dire comment, un des problèmes de services très concret : la comptabilité, machin, Il faut assumer cela, tout l'aspect papier, dossier, il faut qu'il y ait un noyau dur parce que c'est un organe légitime, une institution et un organisme. Et au-delà de ça, il faut tout l'aspect psychologique, l'aspect agglutination etc par le plaisir. C'est pas un truc pour se casser la tête, c'est mettre les gens bien. Sauf que si tu arrives à faire, ça, je serai maire par exemple 10ans après ma mort, je serai toujours maire.

# ANNEXE 10

**Modèle de réponses anonymes à l'enquête remis aux adhérents**

# ***Questionnaire anonyme sur votre Organisation Professionnelle***

**Section 1 : Informations de base**

Nom de l'organisation professionnelle : CNATP

1.1. Veuillez indiquer votre affiliation professionnelle

- [X ] BTP
- [ ] Commerce
- [ ] Artisanat
- [ ] Autre (Veuillez préciser) : ……

1.2. Votre rôle au sein de l'organisation :
- [ X] Membre
- [ ] Responsable
- [ ] Autre (Veuillez préciser) : ……

**Section 2 : Animation de l'Organisation Professionnelle**

2.1. Sur une échelle de 1 à 5, à quel point êtes-vous satisfait de l'animation actuelle de l'organisation professionnelle ? (1 = Pas du tout satisfait, 5 = Très satisfait)

- [ X] 1
- [ ] 2
- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

2.2. Quels sont les principaux avantages de l'animation actuelle de l'organisation ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent)
- [ ] Création de nouvelles opportunités de networking
- [ ] Partage d'informations pertinentes
- [ ] Promotion des activités de l'organisation
- [ ] Renforcement de la cohésion entre les membres
- [ ] Autre (Veuillez préciser) : ……

**Section 3 : Rôle du Responsable de Syndicat Professionnel**

3.1. À votre avis, quel est le rôle principal d'un responsable de syndicat professionnel pour défendre son secteur ? (Sélectionnez la réponse qui correspond le mieux à votre opinion)
- [ ] Négociation des salaires et des avantages pour les travailleurs
- [ ] Représentation des intérêts des travailleurs auprès des employeurs et des autorités
- [X ] Mise en place de formations et de ressources pour les membres du syndicat
- [X ] Sensibilisation aux problèmes et aux enjeux du secteur
- [X ] Faire pression sur les pouvoirs publics pour la défense du secteur
- [ ] Autre (Veuillez préciser) : ……

3.2. Sur une échelle de 1 à 5, à quel point pensez-vous qu'un responsable de syndicat professionnel est efficace pour défendre les intérêts de son secteur ? (1 = Pas du tout efficace, 5 = Très efficace)

- [ ] 1
- [ ] 2
- [ X] 3
- [ ] 4
- [ ] 5

**Section 4 : Qualités de l'Animateur**

4.1. Selon vous, quelles sont les trois qualités essentielles qu'un bon animateur de l'organisation professionnelle devrait posséder ? (Sélectionnez jusqu'à trois réponses)
- [X ] Leadership
- [ ] Communication efficace
- [ ] Compétences en résolution de conflits
- [X ] Lobbying
- [ ] Créativité
- [ ] Engagement envers les membres
- [ ] Expertise dans le domaine professionnel
- [X ] Capacité d'organisation
- [ ] Empathie
- [ ] Autre (Veuillez préciser) : ……

4.2. Avez-vous des suggestions spécifiques pour améliorer l'animation de l'organisation professionnelle ou pour renforcer les compétences de l'animateur ? (Répondez librement)
Le Président doit être omni actif, il est le chef d'orchestre de l'animation de l'organisation professionnelle, en présentiel ou en distanciel, il doit pouvoir s'appuyer sur un Secrétaire Général pour la mise en œuvre de son programme et animer des groupes de travail et/ou de formation par le biais de commission en impliquant chaque membre du syndicat. Team building - Centrale d'achat……

4.3. Seriez-vous intéressé à participer davantage à l'animation de l'organisation professionnelle en tant que membre actif ? (Oui/Non)

- [ ] Oui
- [ X] Non

**Section 5 : Défis et Opportunités**

5.1. Quels sont, selon vous, les principaux défis auxquels un responsable de syndicat professionnel peut être confronté dans son rôle de défenseur du secteur professionnel ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent)
- [ ] Résistance de la part des employeurs
- [X ] Manque de soutien des membres du syndicat
- [ ] Complexité des réglementations et des lois du travail
- [ X] Concurrence avec d'autres syndicats ou organisations
- [ ] Évolution rapide de l'industrie ou du secteur
- [ ] Autre (Veuillez préciser) : _____

5.2. Quelles opportunités voyez-vous pour renforcer le rôle des responsables de syndicats professionnels dans la défense de leur secteur ? (Répondez librement)

Il faut revenir au base, respect des statuts et du règlement intérieur avec une gouvernance qui anime des réunions de club et de commissions 1 à 2 fois par mois.
L'organisation professionnelle idéale nécessite des moyens matériels et financiers et ne doit pas dépendre que des cotisations de ses membres. Il faut pouvoir communiquer avec un journal via les réseaux sociaux en associant des partenaires sources de moyen financier.
D'autres solutions pourraient être d'avoir des aides publiques ou autres.
Pour la pérennité d'une OP il faut se donner les moyens d'avoir un administratif (un secrétaire général). Si l'OP ne repose que sur la disponibilité et la qualité de la gouvernance il est voué à disparaitre.

**Section 6 : Commentaires Finaux**

6.1. Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions que vous aimeriez partager concernant l'organisation professionnelle ou son animation ? (Répondez librement)
Une OP doit être basée sur un projet qui puisse donner envie aux dirigeants d'adhérer et de fédérer. Je pense qu'il est important de nouer des partenariats avec les fournisseurs, organiser des rencontres, des salons, des soirées et élaborer un projet coopératif
……

***Merci d'avoir participé à notre enquête. Vos réponses nous aideront à mieux comprendre les attentes et les perspectives sur le rôle des responsables de syndicats professionnels dans la défense de leur secteur.***

# TABLE DES MATIERES


**REMERCIEMENTS** ..... **2**

**INTRODUCTION** ..... **4**

**PREMIÈRE PARTIE :** ..... **12**

**I - REVUE DE LITTÉRATURE** ..... **12**

I-1 Chapitre 1 : La très petite entreprise ..... 13

*I-1-1 Caractéristiques des TPE* ..... *13*
a) La technicité ..... 13
b) La personnalisation et la centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant
c) La dépendance avec certaines parties prenantes ..... 14
d) La simplicité du système d'information associée à un manque de formalisme ..... 14
e) La notion de revenus ..... 15
f) La flexibilité ..... 15
g) La stratégie de développement n'est pas affichée ..... 16

*I-1-2 La proximité dans la TPE* ..... *17*
La proximité relationnelle ..... 18
La proximité géographique ..... 19

*I-1-3 Le capital social du dirigeant* ..... *19*

I-2 Chapitre 2 : Le réseau de TPE ..... 20

*I-2-1 La notion de réseau* ..... *20*

*I-2-2 Le réseau d'entreprises* ..... *22*
Le réseau de firmes ..... 23
La firme réseau ..... 23
Le réseau d'alliances ..... 23

*I-2-3 Les caractéristiques du réseau de TPE* ..... *24*
I-2-5 Les objectifs du réseau d'entreprises ..... 27

*I-2-6 Comment manager un réseau d'entreprises ?* ..... *30*
a) Les conditions de fonctionnement ..... 30
b) Les conditions de perduration : la synchronie ..... 31
c) La confiance ..... 31
Le management par la confiance intuitu personae ..... 32
Le management par la confiance institutionnelle ..... 32
Le management par la confiance relationnelle ..... 32
d) Le tiers de confiance ..... 33
*Les hommes-orchestres comme tiers de confiance* ..... *34*
..... *36*

*I-3-5 Les rôles du syndicat professionnel en tant que tierce partie* ..... *37*
a) Le tiers initiateur ..... 38
Le positionnement en tant que tiers ..... 38
Rester tiers et ne pas être partie prenante ..... 38
L'utilisation d'objectifs détournés ..... 38
b) Le tiers facilitateur ..... 39
c) Le tiers garant de confiance ..... 39

*I-3-5 Caractéristiques de l'homme-orchestre et du syndicat professionnel en tant que tierce partie* ..... *40*

I-3 Chapitre 3 : Grille de lecture du tiers de confiance dans un réseau de TPE ..... 41
*Proposition d'une grille de lecture théorique sur le tiers de confiance dans un réseau de TPE* ..... *43*

DEUXIÈME PARTIE : ..... 44

II - MÉTHODOLOGIE ..... 44

Comment faire pour développer une TPE ? ..... 45
Comment développer le capital social du dirigeant, notamment dans le cadre de réseaux ? ... 45

II-1 Choix de terrain : les réseaux de TPE en Martinique ..... 46
Le terrain d'étude est la Martinique ..... 46
Le contexte insulaire en Martinique ..... 47
La majorité des entreprises martiniquaises sont des TPE ..... 47
Accroissement de la dépendance à l'Hexagone ..... 51
Les emplois sont divisés pour moitié entre secteur privé et public ..... 53
Un taux de chômage très important chez les jeunes ..... 54
Une population vieillissante ..... 55
Une présence de syndicats professionnels dans l'artisanat ..... 57

*I-3-1 Définition d'une organisation professionnelle de type syndicat* ..... *59*
les organisations patronales ; ..... 60
les syndicats professionnels ..... 60

*I-3-2 Définition d'une organisation patronale* ..... *61*

I-3-2-1 À quoi sert une organisation patronale ? ..... 61

I-3-1-2 Les principales organisations patronales en France ..... 62

I-3-1-3 La représentativité patronale en France ..... 62
Le respect des valeurs républicaines ..... 62
L'indépendance ..... 62
La transparence financière ..... 62
L'ancienneté ..... 62
L'influence, prioritairement caractérisée par l'activité et l'expérience ..... 63
L'audience influence ..... 63

*I-3-3 Définition d'un syndicat professionnel* ..... *65*

II-2-1 L'échantillon de syndicats professionnels ..... 67
II-2-2 La méthode ..... 71
II-2-3 Le guide d'entretien proposé aux responsables des OP ..... 72
II-2-4 Le guide d'entretien proposé aux adhérents des OP ..... 76

TROISIÈME PARTIE : ..... 81

III - PRÉSENTATION DES ÉTUDES DE CAS ..... 81

III-1 Chapitre 6 : Critères de sélection des OP retenues ..... 82

*III-1-1 Des OP locales appartenant à un réseau national* ..... *84*
L'Union nationale des entreprises de coiffure en Martinique (UNEC 972) ..... 84
Organisation professionnelle des métiers de l'habillement (OPMH) ..... 84
Chambre nationale des artisans des travaux publics et du paysage (CNATP) ..... 85
La Confédération des PME (CPME) ..... 85
La Fédération française du bâtiment (FFB) ..... 85

*III-1-3 Des OP incontournables au niveau local* ..... *86*
Le SETBAM ..... 86
L'Union régionale de TPE ..... 86
Le SDTPCM ..... 86

Étude de cas n° 1 : l'UNEC 972 ..... 88
*Synthèse de l'étude de cas n° 1 : UNEP* ..... *95*

Étude de cas n° 2 : FFB Martinique ..... 96
*Synthèse de l'étude de cas n° 2 : FFB Martinique* ..... *101*

Étude de cas n° 3 : SEBTPAM ..... 102
*Synthèse de l'étude de cas n° 3 : SEBTPAM* ..... *108*

Étude de cas n° 4 : CPME Martinique ..... 109
*Synthèse de l'étude de cas n° 4 :* CPME Martinique ..... 115

Étude de cas n° 5 : L'OP A ..... 116
*Synthèse de l'étude de cas n° 5 : l'OP A Martinique* ..... *118*

Étude de cas n° 6 : Union régionale syndicale professionnelle des TPE et PME des DOM-TOM ..... 119
*Synthèse de l'étude de cas n° 6 : Union régionale syndicale professionnelle des TPE et PME des DOM-TOM* ..... *124*

Étude de cas n° 7 : OPMH .....
*Synthèse de l'étude de cas n° 7 : OPMH* ..... 127

Étude de cas n° 8 : SDTPCM (disparu) ..... 128
*Synthèse de l'étude de cas n° 8 : SDTPCM* ..... *132*

QUATRIÈME PARTIE : ..... 133

IV - INTERPRÉTATION DES ÉTUDES DE CAS ..... 133

IV-1 Des niveaux de développement différents *(indication de l'âge des OP)* ..... 134

IV-2 Existence d'une relation entre les phases de développement des OP et les caractéristiques du tiers de confiance ..... 135

IV-3 Des organisations professionnelles en phase de déclin ou de disparition ..... 137
*Le cas de l'OP A en phase de déclin* ..... *137*
1) ..... 137
1) *L'OP A* « Facilitateur » en 2005 ..... 139
3) *L'OP A* « Spécialiste » en 2004 ..... 140
4) *L'OP A* non-« Garant de la confiance » en l'absence de leadership ..... 141
*Le cas du Syndicat départemental des taxis des communes de la Martinique (1978 à 1999)* ..... *141*
IV- 4 Discussion ..... 142
*Être « Initiateur »* ..... *142*
*Ne pas être partie prenante* ..... *142*
*Utiliser des objectifs détournés* ..... *143*
*Proposer des services* ..... *144*
*Être « Garant de la confiance »* ..... *145*

CONCLUSION ..... 152

Contribution théorique ..... 160
Contribution managériale ..... 168
Les limites et voies de recherche ..... 174

BIBLIOGRAPHIE ..... 177
*SITOGRAPHIE* ..... *186*

ANNEXES ..... 187
*ANNEXE 1 Entretien Marie-Céline JEAN-BATISTE LINARD* ..... *188*
*ANNEXE 2 Entretien Hervé ETILE* ..... *196*
*ANNEXE 3 Entretien Steeve PATOLE* ..... *211*
*ANNEXE 4 Entretien Céline ROSE* ..... *221*
*ANNEXE 5 Entretien G* ..... *232*
*ANNEXE 6 Entretien Philipe NEGOUE* ..... *239*
*ANNEXE 7Entretien Yvonne ULRIC* ..... *250*
*ANNEXE 8 Entretien Jean DORSEAN* ..... *257*
*ANNEXE 9Thierry LETAN Historien* ..... *261*
*ANNEXE 10* ..... *267*

TABLE DES MATIERES ..... 271
LISTE DES ABRÉVIATIONS ..... 275
LISTE DES TABLEAUX ..... 277
LISTE DES FIGURES ..... 278
Résumé ..... 280

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

**BTP** : bâtiment et travaux publics

**CAPEB** : Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment

**CCIM** : Chambre de commerce et d'industrie Martinique

**CGAD** : Confédération générale de l'alimentation en détail

**CMAR** : Chambre de métiers et de l'artisanat de région

**CNAMS** : Confédération nationale de l'artisanat des métiers et des services

**CNATP** : Chambre nationale des artisans des travaux publics et du paysage

**CPME** : Confédération des petites et moyennes entreprises

**EI** : entreprise individuelle

**FFB** : Fédération française du bâtiment

**GRPME :** Groupe de recherche en économie et gestion des PME

**IEDOM** : Institut d'émission des départements d'outre-mer

**ME** : moyenne entreprise

**MEDEF** : Mouvement des entreprises de France

**OP** : organisation patronale

**OPE** : organisation professionnelle d'employeurs

**OPMH** : Organisation professionnelle des métiers de l'habillement

**PE** : petite entreprise

**PME** : petite et moyenne entreprise

**SDTPCM** : Syndicat des taxis de places des communes de la Martinique

**SEBTPAM** : Syndicat des entrepreneurs du bâtiment et des travaux publics Martinique

**SP** : syndicat professionnel

**TPE** : très petite entreprise

**U2P** : Union professionnelle de proximité

**UNAPL** : Union nationale des professions libérales

**UNEC** : Union nationale des entreprises de coiffure

# LISTE DES TABLEAUX

**Tableau 1 :** Concept de PME selon le GRPME (1994)..... 18

**Tableau 2 :** Rôle et fonctions théoriques du tiers de confiance dans un réseau ..... 41

**Tableau 3 :** Répartition des types d'entreprises par ..... 48

**Tableau 4 :** Répartition des entreprises martiniquaises par secteurs..... 49

**Tableau 5 :** Mouvements des entreprises en Martinique..... 50

**Tableau 6** : Taux de chômage, en 2019, en Martinique ..... 54

**Tableau 7 :** Liste des organisations professionnelles en 2019 ..... 57

**Tableau 8 :** Audience des OP en France ..... 64

**Tableau 9** : Échantillon d'organisations professionnelles martiniquaises ..... 68

**Tableau 10 :** Récapitulatif des entretiens et questionnaires réalisés ..... 70

**Tableau 11:** Présentation des organisations professionnelles retenues..... 87

**Tableau 12 :** Stade de développement des OP étudiées..... 134

**Tableau 13 :** Caractéristiques des OP vis-à-vis de la grille de lecture..... 135

**Tableau 14:** Réponses des adhérents aux OP au questionnaire sur la volonté de participation active à l'animation de l'OP..... 148

**Tableau 15 :** Synthèse des réponses aux questionnaires des adhérents des OP..... 149

**Tableau 16 :** Caractéristiques d'un réseau de très petites entreprises..... 154

**Tableau 17 :** Fonctions et qualités du tiers de confiance dans la stratégie de réseau de TPE ..... 167

**Tableau 18 :** Croisement cycle de vie et caractéristique d'un tiers de confiance ..... 170

# LISTE DES FIGURES

**Figure 1** : Les frontières d'une structure en réseau ..... 29

**Figure 2** : Les principes du management « donnant-donnant » selon ..... 33

**Figure 3 :** Caractéristique des hommes-orchestres selon Abittan et Assens (2011) ..... 36

**Figure 4** : Caractéristiques du syndicat professionnel selon Geindre (2005) ..... 37

**Figure 5** : Caractéristiques théoriques du tiers de confiance ..... 40

**Figure 6 :** Grille de lecture théorique « Tiers de confiance dans un réseau de TPE » ..... 43

**Figure 7 :** Caractéristiques du territoire ..... 47

**Figure 8 :** Échanges commerciaux en Martinique ..... 51

**Figure 9 :** Évolution des échanges commerciaux de 2008 à 2020 ..... 52

**Figure 10 :** Répartition des emplois en 2019 ..... 53

**Figure 11 :** Pyramide des âges en 2020 ..... 55

**Figure 12 :** Démographie en 2019 ..... 56

**Figure 13 :** Représentativité patronale en France ..... 65

**Figure 14 :** Processus de notre recherche ..... 71

**Figure 15 :** Cycle de vie d'une organisation professionnelle ..... 83

**Figure 16 :** Cartographie des organisations professionnelles de l'artisanat étudiées ..... 85

**Figure 17 :** Caractéristiques de l'UNEP ..... 95

**Figure 18 :** Caractéristiques de la FFB Martinique ..... 101

**Figure 19 :** Caractéristiques du SEBTPAM ..... 108

**Figure 20 :** Caractéristiques de la CPME Martinique ..... 115

**Figure 21 :** Caractéristiques de l'OP A Martinique ..... 118

**Figure 22 :** Caractéristiques de l'Union régionale syndicale professionnelle des TPE et PME ..... 124

**Figure 23 :** Caractéristiques de l'OPMH ..... 127

**Figure 24 :** Caractéristiques du SDTPCM..... 132

**Figure 25 :** Caractéristiques d'une organisation professionnelle de TPE ..... 168

**Résumé :** Cette thèse de doctorat en Business Administration traite de la stratégie de regroupement des très petites entreprises. Bien que la littérature abonde en informations sur les stratégies de réseaux, notre étude met en avant le rôle central de la confiance dans la consolidation des entreprises et le développement d'un réseau. Pour notre recherche empirique, nous avons examiné huit organisations patronales en Martinique, utilisant des entretiens semi-directifs et un questionnaire pour recueillir des données. Entre 2020 et 2023, les présidents et les membres de ces organisations ont partagé leurs expériences sur le fonctionnement de leur réseau. L'analyse qualitative des données recueillies nous a permis de mettre en lumière les responsabilités et les contributions cruciales d'un tiers de confiance dans la stratégie de réseau, en particulier dans une région insulaire comme la Martinique. Les résultats dévoilent les caractéristiques clés du management d'un tiers de confiance dans l'évolution d'un réseau de très petites entreprises. Ces conclusions ouvrent également de nouvelles perspectives de recherche, notamment en ce qui concerne la transposabilité des caractéristiques de la gestion d'un réseau par un tiers de confiance de la Martinique à d'autres contextes.
**Mots-clés :** Confiance, réseaux, organisation patronale, très petites entreprises, tiers de confiance
**Abstract :** This doctoral thesis in Business Administration focuses on the strategy of consolidating very small enterprises. While the literature is rich in information regarding network strategies, our study emphasizes the central role of trust in the consolidation of businesses and the development of a network.
For our empirical research, we examined eight business associations in Martinique, utilizing semi-structured interviews and a questionnaire to gather data. Between 2020 and 2023, the presidents and members of these associations shared their experiences regarding the functioning of their network. The qualitative analysis of the collected data allowed us to highlight the crucial responsibilities and contributions of a trusted third party in network strategy, particularly in an island region such as Martinique. The results reveal the key characteristics of trusted third party management in the evolution of a network of very small businesses.
These conclusions also open new research perspectives, specially concerning the transferability of the characteristics of network management by a trusted third party from Martinique to other contexts.
**Keywords :** Trust, Networks, Employers' organization, Very small enterprises, Trusted third party

***Conseil scientifique et contributeurs académiques***

***Programme doctoral IE-DBA***

Pr. Philippe Hermel, président du conseil scientifique, directeur du programme doctoral IE-DBA
Pr. Annie Bartoli, vice-présidente du conseil scientifique IE-DBA
Pr. Sylvie Faucheux, directrice de l'innovation académique et de la recherche INSEEC U

Pr. Christophe Assens
Pr. Luis Bitencourt
Pr. George Brenkert
Pr. Thierry Come
Pr. Jose Luis Guerrero
Pr. Eric Lagenbacher
Pr. Douglas McCabe
Dr-Hdr Fouad Nohra
Pr. Martin O'Connor
Pr. Gilles Rouet
Dr-Hdr Karim Said
Pr. Charles Skuba
Pr. Jeanine Turner

***IE-DBA***
***International Executive***
***Doctorate in Business Administration***

IE
DBA