



2004

CIFEPME

**Congrès International
Francophone en
Entrepreneuriat et PME**

**Association Internationale de Recherche en
Entrepreneuriat et PME**

**7^{ème} Congrès International Francophone
en Entrepreneuriat et PME**

27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier

**Le dirigeant-artisan, un développement par des
stratégies individuelles et collectives :
Illustration par une étude de cas**

Marion Polge

Maître de conférences

Stéphanie Loup

Docteur-A.T.E.R

Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse
Équipe de recherche E.R.F.I, Université de Montpellier I

marion.polge@univ-avignon.fr

Résumé :

L'artisan n'a pas toujours été considéré par les chercheurs comme un entrepreneur. Les organismes entourant le secteur artisanal qualifient le propriétaire dirigeant d'individualiste. Mais si les artisans peuvent être décrits comme des individualistes, ils ne sont pas pour autant isolés. Par ailleurs, s'ils ont su traverser les évolutions de la Société, c'est grâce au développement de stratégies entrepreneuriales. Ainsi il semble qu'à l'heure actuelle la vision de l'artisan soit à revoir.

L'artisan s'inscrit dans de nombreux réseaux personnels, professionnels et/ou institutionnels, sachant activer les liens afin de saisir une opportunité jusqu'alors inexploitée ou d'éviter une menace de l'environnement jusqu'alors inexistante. Notre question centrale portera sur les liens dynamiques entre les stratégies entrepreneuriales individuelles et collectives pour comprendre les stratégies de développement en petite entreprise artisanale. Nous nous attacherons particulièrement au rôle de l'entrepreneuriat collectif institutionnalisé pour expliquer la démarche du dirigeant. Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, nous illustrerons nos propos du cas d'un artisan menuisier. Après avoir exposé la méthodologie retenue, ce cas nous permettra de tirer des enseignements pour la connaissance de l'entrepreneuriat et de l'artisanat

Introduction

L'artisan n'a pas toujours été considéré par les chercheurs comme un entrepreneur. Les organismes entourant le secteur artisanal qualifient le propriétaire dirigeant d'individualiste. Mais si les artisans peuvent être décrits comme des individualistes, ils ne sont pas pour autant isolés. L'artisan s'inscrit dans de nombreux réseaux personnels, professionnels et/ou institutionnels, sachant activer les liens afin de saisir une opportunité jusqu'alors inexploitée ou d'éviter une menace de l'environnement jusqu'alors inexistante. Ainsi nous pouvons penser que si les artisans ont su traverser les évolutions de la Société, c'est grâce au développement de stratégies entrepreneuriales individuelles et collectives.

Dans la mesure où les individus ont conscience qu'ils ont plus de chances de succès lorsqu'ils entreprennent ensemble plutôt que seul, Mintzberg (1999) va jusqu'à souligner que les stratégies coopératives peuvent être beaucoup plus importantes que les stratégies individuelles. Guillotreau et Le Roy (2002) qualifient « *d'entrepreneuriat collectif* », le phénomène de co-construction d'un secteur par des firmes en situation de rivalité. Deux sphères d'analyse sont nécessaires pour comprendre ce phénomène (Rindova et Fombrum, 1999). Dans la sphère économique-matérielle, l'action volontaire collective peut s'analyser comme le résultat d'un calcul d'intérêt. L'intérêt principal de la participation au collectif est l'accès à un certain nombre de ressources communes, matérielles ou immatérielles (DiMaggio et Powell, 1983). Dans la sphère psycho-sociologique, l'innovation qui consiste dans la mise en place d'un nouveau système industriel ne peut pas se comprendre en recourant à la figure traditionnelle de l'entrepreneur. Il est exceptionnel qu'un individu isolé découvre de nouvelles combinaisons productives qu'il valorise en créant une organisation productive.

Par conséquent, notre question centrale portera sur les liens dynamiques entre les stratégies entrepreneuriales individuelles et collectives pour comprendre les stratégies de développement en petite entreprise artisanale.

Il y a deux manières d'aborder l'engagement collectif dans le cadre de stratégie de développement en petite entreprise artisanale. Dans le premier cas, l'action collective répondra à une proposition de subvention ou d'aide de la part d'institutions telles que les Chambres de Métiers. Répondre à l'appel institutionnel peut avoir pour but de saisir une opportunité, par exemple être présent sur un itinéraire touristique telles que les « routes des métiers d'art », mais aussi d'éviter la menace d'une crise du secteur en participant à la valorisation de son métier. De manière générale dans ce cas, l'action collective fera suite à une nouvelle situation à l'origine d'une opportunité ou d'une menace jusqu'alors inexistante. La logique de co-construction de l'avantage concurrentiel commun repose toujours sur une volonté des entrepreneurs et non des institutions. Même impulsée au départ sur une donnée institutionnelle, la logique n'a pas pour moteur les institutions, elle n'est donc pas seulement institutionnelle mais également entrepreneuriale (Fourcade et Marchesnay, 1997).

Dans le second cas, elle a pour seule origine la volonté de personnes de terrain qui vont essayer de mobiliser d'autres acteurs nécessaires à la réalisation d'un projet. Cette action anticipera une menace non encore existante, seulement potentielle ou bien une possible opportunité à saisir corrélée à la mise en commun de ressources.

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, nous illustrerons nos propos du cas d'un artisan menuisier. Après avoir exposé la méthodologie retenue, ce cas nous permettra de tirer des enseignements pour une meilleure connaissance de l'artisanat.

1. Méthode de recherche et cas

Cette première partie va être consacrée à la justification de la méthode de recherche puis à la présentation du cas de l'entreprise analysée.

1.1 Présentation de la méthode de recherche retenue

Le cas étudié ici a été choisi parmi une dizaine d'entreprises qui font l'objet d'une expérience collective de création de club en Languedoc-Roussillon¹. L'objectif est de repérer et comprendre les mécanismes de développement ainsi que l'approche marché chez ces artisans. L'entreprise de M a retenu notre attention du fait de son approche très particulière des institutions locales et de son utilisation simultanément stratégique et collective des initiatives institutionnelles.

1.1.1 Approche abductive

La recherche menée ici est issue d'une certaine réalité pour induire et construire une interprétation théorique. De ce fait et par choix méthodologique, la théorie préliminaire est absente, mais non ignorée. Le choix d'établir des propositions à partir de la littérature et de les soumettre au contexte spécifique de l'artisanat a été rejeté. Cette option risquait d'enfermer l'étude empirique dans un cadre théorique qui limiterait l'ouverture nécessaire pour aborder un champ encore peu étudié en Gestion. Il s'agissait dans notre cas, « *d'éviter toutes contaminations par des concepts* » éventuellement « *mieux adaptés à d'autres situations* » que celles rencontrées pendant l'étude empirique (Glaser et Strauss, 1967) et ainsi de développer une compréhension profonde et contextuelle du terrain. Ainsi, l'analyse des données s'est appuyée sur la « *grounded theory* ». Cette démarche se veut de type inductive (Schwartz, Paradeise, Demazière et Dubar, 1999). Elle a permis d'organiser et de développer notre réflexion dans « une théorie ». Glaser et Strauss (1967) précisent que « *la théorie est une stratégie pour manier des données* ». En effet, nous disposions d'un ensemble de données que nous avons tenté « *de mettre en ordre au sein d'un cadre plus large afin de trouver une conceptualisation sous-jacente* » (Angot et Milano, 1999). La question de départ ne devait pas présumer des résultats. Notre recherche vise un domaine peu étudié en Gestion, l'artisanat, et à utiliser une approche sociale l'entrepreneur. La thèse de Richomme (2000) souligne les prémisses de cette nouvelle approche : l'entrepreneur et son groupe social ; Loup (2003) souligne également l'intérêt de cet axe de recherche. Pour Evrard, Pras et Roux (1997) « *La démarche inductive constitue une base importante du processus de recherche, surtout lorsqu'on est dans un domaine neuf* ». Le choix de l'approche inductive dépend de l'avancement des connaissances théoriques et des concepts quant aux problèmes que l'on étudie, mais aussi du type d'objectif de recherche que l'on se fixe (Evrard, Pras et Roux, 1997).

L'objectif de notre recherche étant l'exploration, une démarche inductive est appropriée dans la mesure où elle permet de « *passer d'observation particulière à des énoncés généraux* » (Girod-Séville et Perret, 1999). Miles et Huberman (1991) estiment que « *tout chercheur, si*

¹ A l'initiative l'ISM (Institut Supérieur des Métiers), en partenariat avec l'Université Paris Dauphine, plusieurs clubs de dirigeants artisans ont été créés en France afin de mieux cerner les spécificités territoriales et de dégager des outils adaptés au monde artisanal. L'ISM est une émanation du Secrétariat d'Etat aux PME, de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Union Professionnelle Artisanale ; sa vocation est de conduire de concevoir des outils de formation et d'aide à la décision pour les artisans. L'ERFI a pour mission de créer, coordonner et animer le club Languedoc-Roussillon, en relation avec les institutions locales (CRM et UPAR).

ouvert et inductif qu'il soit, arrive sur le terrain avec un certain nombre d'idées directrices, de centres d'intérêt et d'outils ». Conscient de la limite d'un raisonnement qui se voulait inductif, nous préférons le terme d'abduction.

Charreire et Durieux (1999) font remarquer que le chercheur en management « *procède cependant le plus souvent par abduction ou adduction* ». Selon Koenig (1993) « *L'abduction est l'opération qui n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager par l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ».

Ce terme fut introduit par le philosophe et logicien Sanders Peirce (de La Ville, 2000). Deux définitions de ce terme co-existent :

- l'une positive se traduit par un raisonnement faisant émerger une hypothèse plausible,
- l'autre négative décrit le raisonnement par lequel le chercheur se détourne (abducere en latin) a priori d'un grand nombre d'hypothèses pour aller immédiatement dans une voie précise.

L'abduction conduirait à rechercher des régularités permettant d'asseoir le raisonnement et de déployer l'imagination. de La Ville (2000) souligne que « *cette démarche intellectuelle, si elle n'est pas logique au sens aristotélicien du terme, est tout à fait scientifique, comme le montre A. Moles (1990) en révélant que le mot science signifie aussi la connaissance des formes régulières qui se présentent à l'esprit* ».

Fort de ces remarques, nous avons choisi de partir d'une étude de cas dans l'espoir de mieux connaître les stratégies de développement en petite entreprise artisanale.

1.1.2 Etude de cas

L'enjeu de la méthode des cas est, selon Louart (2002), depuis les années cinquante, toujours « *la possibilité d'explorer, de comprendre ou d'expliquer une réalité composite aux contenus touffus et denses* ». L'étude de cas permet « *d'étudier en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations* » (Evrard, Pras et Roux, 1997)

Avenier (1989) présente les principales caractéristiques de l'étude de cas en comparaison aux autres méthodes-types de recherche de terrain telle que l'étude empirique, la recherche expérimentale et la recherche action. L'étude de cas permet de découvrir des problématiques nouvelles et de rendre intelligible un phénomène. En effet, selon Yin (1991/1994), « *une étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'information multiples sont utilisées* ». L'étude de cas est une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques. Mais selon Stake (1995) l'étude de cas n'est pas un choix méthodologique comme le souligne Yin (1991/1994), mais un choix d'objet qui doit être étudié. Ainsi, l'objet doit avoir une fonction spécifique telle qu'une personne et non pas être une généralité telle que la stratégie. Cette vision s'applique à notre cas.

L'entretien, que nous avons conduit, s'est déroulé avec pour support une grille de thèmes, permettant une semi-direction mais n'enfermant pas l'enquêté dans un nombre limité de

réponses. Nous avons particulièrement insisté sur les relations qu'il entretient avec les autres acteurs implantés sur leur territoire et les institutions.

1.2 Présentation du cas

M se définit comme un menuisier même si parfois il fabrique des « *meubles de menuiseries* », il n'est pas un ébéniste². Actuellement l'entreprise compte 4 personnes, M, un salarié moyennement qualifié, un ouvrier qualifié et un apprenti issu d'un CFA³ compagnon.

M parle beaucoup de son déménagement prochain, il se sent à l'étroit dans son vieil atelier, pas vraiment chez lui. Entre le partage de la cour avec le propriétaire des lieux et les véhicules garés au milieu, il n'a pas la possibilité d'entreposer beaucoup de stock. Son déménagement devrait lui permettre de mieux évoluer.

M possède deux types d'activité : une activité principale lié au patrimoine et une activité de pose de cuisine, que nous pouvons qualifier « d'activité secondaire ». Pour le développement des cuisines, il envisage éventuellement de déléguer une partie du travail à un technico-commercial. Selon lui la vente « *ce n'est pas son métier* ». De plus, M remarque que « *le cuisiniste me pousse, ils m'ont déjà fait le plan du magasin, ils ont vu un architecte décoration* ». L'activité des cuisines lui permet d'assurer un chiffre d'affaires intéressant qui nécessite peu d'investissement en temps. Lors de son déménagement s'il accepte d'exposer dans son magasin une partie des cuisines, en échange d'un certain montant de ventes, l'installation ne « *coûtera rien* ». En fait « *la cuisine est un moyen de manger facile, c'est alimentaire* ». Mais conscient de son statut, M précise « *qu'on ne peut pas se permettre de vendre des choses trop basiques* ». L'entreprise de M bénéficie grâce au pôle patrimoine d'une image de qualité. Les cuisines proposées sont des cuisines de moyen et haut de gamme. Concernant le patrimoine, la logique de M est différente « *on ne peut pas faire de patrimoine en déléguant. Il faut toujours ajuster, toujours être à l'écoute du chantier* ». Le patrimoine reste la priorité de M. Cette activité comprend la restauration et la réhabilitation. Souvent la réponse à un appel d'offre pour intervenir sur un chantier de monuments classés émane du service départemental d'architecture, mais il est nécessaire d'avoir un réseau de connaissances pour être au courant des divers besoins. De plus, il travaille souvent avec « *les mêmes collègues qui ont des compétences particulières et ça se sait* ». Le bouche à oreille et la multiplication des rencontres créent son réseau. Mais le réseau se constitue aussi par la formation. En tant que responsable du patrimoine du syndicat professionnel au niveau départemental, il considère qu'« *il faut mettre les autres en avant pour qu'ils se bougent* ». Mais ce groupe patrimoine est un groupe informel qui fonctionne grâce au dynamisme et aux besoins des adhérents. M souligne qu'il n'y a pas de besoin d'argent pour faire fonctionner ce groupe informel. Un groupe patrimoine a existé au niveau national mais il a été dissous ; jamais un tel groupe fut créer de façon formelle au niveau régional. Même si M est élu du syndicat professionnel, il regrette la non recherche d'intérêt commun par les diverses antennes régionales et départementales. Malgré les critiques, il reconnaît au syndicat un rôle moteur vis à vis de la formation.

M précise que la formation s'effectue au fur et à mesure. Il participe à des stages historiques et techniques ; actuellement il prépare un licence professionnelle, il souligne que « *je fais ça pour mon métier, c'est mon plaisir* ». Fièrement, il montre, en partie cachés par la paperasse et les post-it, ses diplômes encadrés sur un mur de son atelier. La formation n'est pas seulement un luxe, elle est tous les jours nécessaire sur le travail de chantier. Ce travail nécessite « *tout un vocabulaire* ». L'artisan doit être capable de déceler les éléments

² Selon M un menuisier travaille les éléments extérieurs tandis que l'ébéniste travaille la sculpture, le plaquage.

³ Centre de Formation des Apprentis

intéressants qui peuvent ne pas être repérés par un architecte en chef. Sur les chantiers de patrimoine, M considère que l'artisan doit connaître son métier et un peu celui des autres. L'activité de restauration et de réhabilitation nécessite des connaissances sur les métiers de la pierre, du fer... En plus de l'expérience, il est nécessaire de se documenter et de suivre diverses formations. Concernant le côté technique le syndicat professionnel s'avère utile. Fortement investi dans ce syndicat, il encadre maintenant des formations de Diplômes Universitaires. Il constate un changement de l'artisanat concernant le perfectionnement des artisans. « *Ceux qui ont commencé à se former, continuent* ». Ainsi, selon lui, « *il faut forcer les gens à commencer à se former* ».

Le marché du patrimoine est actuellement en progression. Depuis 2 ou 3 ans le réseau s'étend, un revirement de l'état d'esprit des artisans s'opère. Des artisans qui ne s'intéressaient pas auparavant au patrimoine y trouvent aujourd'hui un intérêt. Le marché du patrimoine recoupe une population de connaisseurs locaux et/ou extra locaux. Bien souvent les acquéreurs d'une maison de maîtres ont des connaissances en architecture et l'artisan « *ne peut pas raconter de salades* ». De plus une fois un artisan contacté, c'est avec lui que l'affaire se traitera. M souligne que « *c'est du 100% entre devis et commandes* ». Jusqu'à la mi 2003, les clients se répartissaient ainsi : 85 % du CA était attribué au marché du patrimoine des particuliers et 10-15% à des commandes institutionnelles. Aujourd'hui, le réseau et la mise en avant des institutionnels mais aussi le remplacement d'un menuisier sur le marché des institutionnels ont permis un changement de la répartition de 60% et de 40%.

M ne se définit pas comme un manager. Même si il reconnaît que « *ça se passe toujours bien sur les chantiers. Je suis capable de gérer un chantier, un peu comme un maître d'œuvre. C'est un métier qui me plairait bien* ». Lorsqu'il travaille sur une commande de patrimoine et qu'il est nécessaire de faire appel à un autre artisan, il pense qu'« *il est plus simple de téléphoner directement au collègue, plutôt que le faire par le client, je suis plus crédible. Du moment qu'on est en réseau, on fait plus ou moins intervenir celui qu'on connaît, il y a un climat de confiance* ». Il souligne l'importance du réseau et des relations de confiance entre les artisans et avec le client. « *Le premier arrivé sur le chantier est le plus souvent le maître d'œuvre, ensuite par exemple le peintre m'a recommandé au client, ensuite j'ai recommandé le tailleur etc.* ». Mais le regroupement avec les artisans du même métier est souvent un « *regroupement momentané* » d'entreprises, sinon il se réalise entre « *gens qui se connaissent bien* ». Il considère qu'on n'est jamais totalement autonome, le rapport à l'autre est omniprésent notamment dans la restauration. Les autres artisans ne sont pas considérés comme des concurrents mais comme des confrères. Selon M, leur présence et leur dynamisme permet de développer le marché.

M fait appel à un savoir-faire de tradition qu'il ne considère pas forcément comme un savoir-faire rare. En fait selon lui le savoir-faire est un savoir-faire évolutif qui donne la possibilité d'animer une équipe⁴. Il attache une grande importance à la transmission de ce savoir-faire. Au delà des formations auxquelles il assiste en tant que formateur et/ou auditeur, M participe au concours de Maître d'Art⁵.

⁴ L'équipe est ici le réseau auquel appartient l'artisan.

⁵ La conservation du patrimoine culturel nécessite parfois l'intervention de l'Etat. Afin de faire face au risque de disparition de certains tours de main, l'Etat incite les artisans, par un soutien financier et une reconnaissance exceptionnelle, à la transmission des savoir-faire en danger.

Le Ministère de la Culture français crée le titre de « maître d'art » par arrêté ministériel du 16 mars 1994, modifié le 3 octobre 1994. Ce titre n'est pas sans rappeler le titre japonais de « trésor national vivant ».

D'ailleurs, dans les deux cas, le titre est décerné à vie par des pairs, récompense la qualité exceptionnelle du savoir-faire, et investit le lauréat d'une responsabilité importante : la transmission du savoir-faire.

Le maître d'art est choisi parmi les professionnels des métiers d'art exerçant depuis au moins 15 ans leur métier, dans le domaine de la restauration ou de la création contemporaine. Il doit être détenteur de savoir-faire rares qu'il est essentiel de préserver. Les métiers précarisés, menacés de disparition ou pour lesquels il n'existe aucune

M aime relever des défis, « *après ça sert de tremplin* ». Il avoue être en création permanente. Selon M, le défi le plus amusant est le défi lancé par un client : « *quand un client me chatouille, là je me régale* ».

2. Commentaires et enseignements

L'outil d'analyse des données va tout d'abord être présenté. Il permet de décomposer le parcours stratégique de la petite entreprise artisanale en faisant apparaître les liens de causalité déterminants. Dans un second temps, la cas M sera traité à partir de cet outil pour mettre en lumière la dynamique de son développement et les enjeux institutionnels qui lui sont associés.

2.1 Présentation de l'outil d'analyse des données

Pour comprendre la logique du comportement stratégique de M., nous avons utilisé une grille d'analyse construite dans le cadre du club des dirigeants Languedoc-Roussillon par C. Fourcade et M. Polge (C. Fourcade et M. Polge, 2004). Cet outil de diagnostic (voir figure 1), permet d'identifier les modes de développement et leur cohérence avec le fonctionnement global de la petite entreprise artisanale. Il s'articule autour de quatre pôles : le profil de l'artisan, son métier, son environnement, et son mode de développement. Ces pôles se regroupent autour de deux axes principaux qui soutiennent la grille ; chacun des axes présente une logique propre et une dynamique d'évolution. Mais ils restent bien entendu dépendants l'un de l'autre.

2.1.1 Axe profil/métier

- **Le profil de l'artisan**

Selon le parcours, les succès, les échecs, chacun envisage sa vie et son avenir dans l'entreprise de manière différente. Ce premier critère sera certainement le plus déterminant dans la construction de la grille.

Il recouvre : la formation, le parcours professionnel, personnel. Il s'agit aussi bien de repérer les caractéristiques objectives de chacun que de comprendre le ressenti à la place qu'il occupe. A partir de ces éléments, l'artisan-dirigeant va se fixer des priorités.

D'autre part, il va positionner ses priorités par rapport à son entreprise : quelles relations établit-il avec les autres membres de l'entreprise ? La rareté des compétences recherchées peut stimuler une relation très proche et complice avec les salariés, mais elle peut aussi être source de tensions et de pressions. Celles-ci peuvent même justifier un choix de développement pour alléger la nature personnelle de la relation.

filière de formation, seront privilégiés. Exceptionnellement, un maître d'art d'un secteur n'étant pas en danger de disparition pourra être nommé pour la qualité de son tour de main ou en raison des innovations qu'il a apportées au métier.

Le maître d'art doit s'être engagé à transmettre son savoir-faire dans un délai maximum de trois ans à un élève qu'il aura choisi, ayant une expérience du métier de 5 ans au moins. Afin de faciliter la transmission du savoir-faire une allocation est attribuée par le Ministère de la Culture au maître d'art, et une évaluation de la formation est effectuée chaque année par le Conseil des Métiers d'Art.

- **Métier de l'artisan**

La question posée ici est celle du positionnement de l'artisan-dirigeant dans sa propre organisation. Quel rôle occupe-t-il ? Comment se perçoit-il ? Beaucoup d'artisans travaillent directement sur les chantiers ou en atelier. Mais avec l'accroissement du volume de l'activité, ils s'écartent parfois de l'activité spécifique liée au métier pour se consacrer plutôt à la gestion de leur entreprise.

L'orientation de l'entreprise va être très largement déterminée par ces deux premiers aspects, qui sont bien entendu interdépendants. Ils constituent le premier axe fondateur de la grille, qui déterminera les choix de développement.

2.1.2 Axe développement/environnement

- **Le mode de développement de l'entreprise**

L'orientation la plus problématique du point de vue de la gestion, reste **le développement interne**. Il implique des changements d'effectifs, multiplie les activités (notamment administratives), modifie les équipes, les méthodes de travail...

Le **développement externalisé** présente une alternative, et plusieurs options :

- formalisée par l'intermédiaire d'un hypo-groupement, d'alliances et de partenariats
- non formalisée avec des ententes ponctuelles, des accords verbaux, un réseau de partenaires.

Enfin, **le développement incrémental** (voir les travaux de C. Fourcade⁶) consiste en une évolution progressive liée à des innovations techniques/produits et des créations toujours renouvelées. Ce développement n'est pas à associer à un accroissement d'activité.

- **L'environnement**

Le mode de développement et les relations avec l'environnement sont étroitement imbriqués. L'environnement s'ordonne selon trois catégories : le réseau de confrères, les institutions, les relations commerciales (y compris la concurrence). De manière générale, les artisans connaissent bien ce réseau par l'intermédiaire de leur syndicat, des salons ou des clients. Il permet d'obtenir des informations de manière informelle et de tester la fiabilité, le professionnalisme et la sincérité des partenaires.

- L'environnement concurrentiel : plus l'artisan se sent protégé de la concurrence et assuré de la fidélité de sa clientèle, plus il aura tendance à s'orienter vers un développement externalisé (réseau/groupe). Inversement, un sentiment d'hostilité concurrentielle va l'amener à protéger son développement en interne et à limiter les partenariats. Ce comportement, assez spécifique à la TPE, consiste à privilégier une internalisation des activités pour mieux les maîtriser plutôt qu'à chercher un partage des risques dans le cadre d'alliances stratégiques.
- L'environnement institutionnel : lorsque l'artisan est très impliqué dans les institutions, il peut ressentir un soutien durable de leur part, tout au moins des appuis ponctuels au développement de l'entreprise.
- L'environnement partenarial : composé de confrères avec qui l'artisan partage certains éléments de son activité, il devient un acteur de la stratégie de l'entreprise.

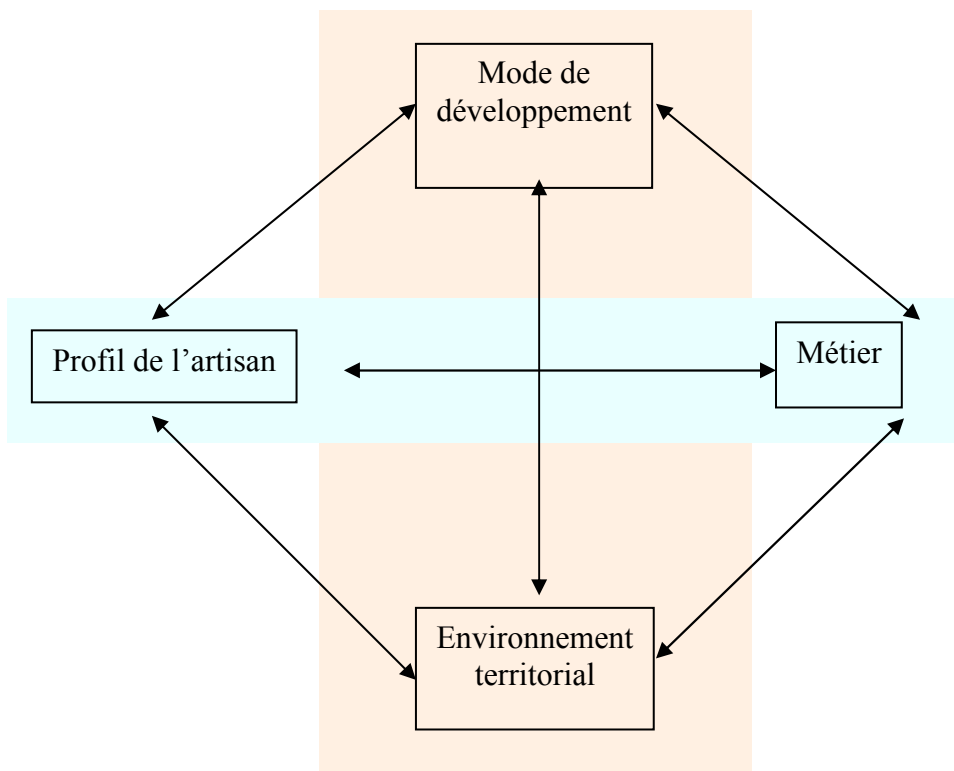
⁶ Voir les rapports intermédiaires Polge M. et Fourcade C. « Rapport sur le Club des Dirigeants Languedoc-Roussillon », ERFI-ISM Avril 2004.

L'interdépendance des deux axes principaux de la grille peut avoir une double traduction :

- l'artisan, selon son parcours et son rôle dans l'entreprise n'aura pas la même relation avec son environnement et n'envisagera pas son développement de la même manière.
- et réciproquement, le climat de la profession, le dynamisme local et les relations commerciales, vont influencer la manière dont le dirigeant met en place son travail, s'organise et accepte de collaborer avec ses partenaires.

Ce croisement permet d'aboutir à la grille d'analyse ci-après :

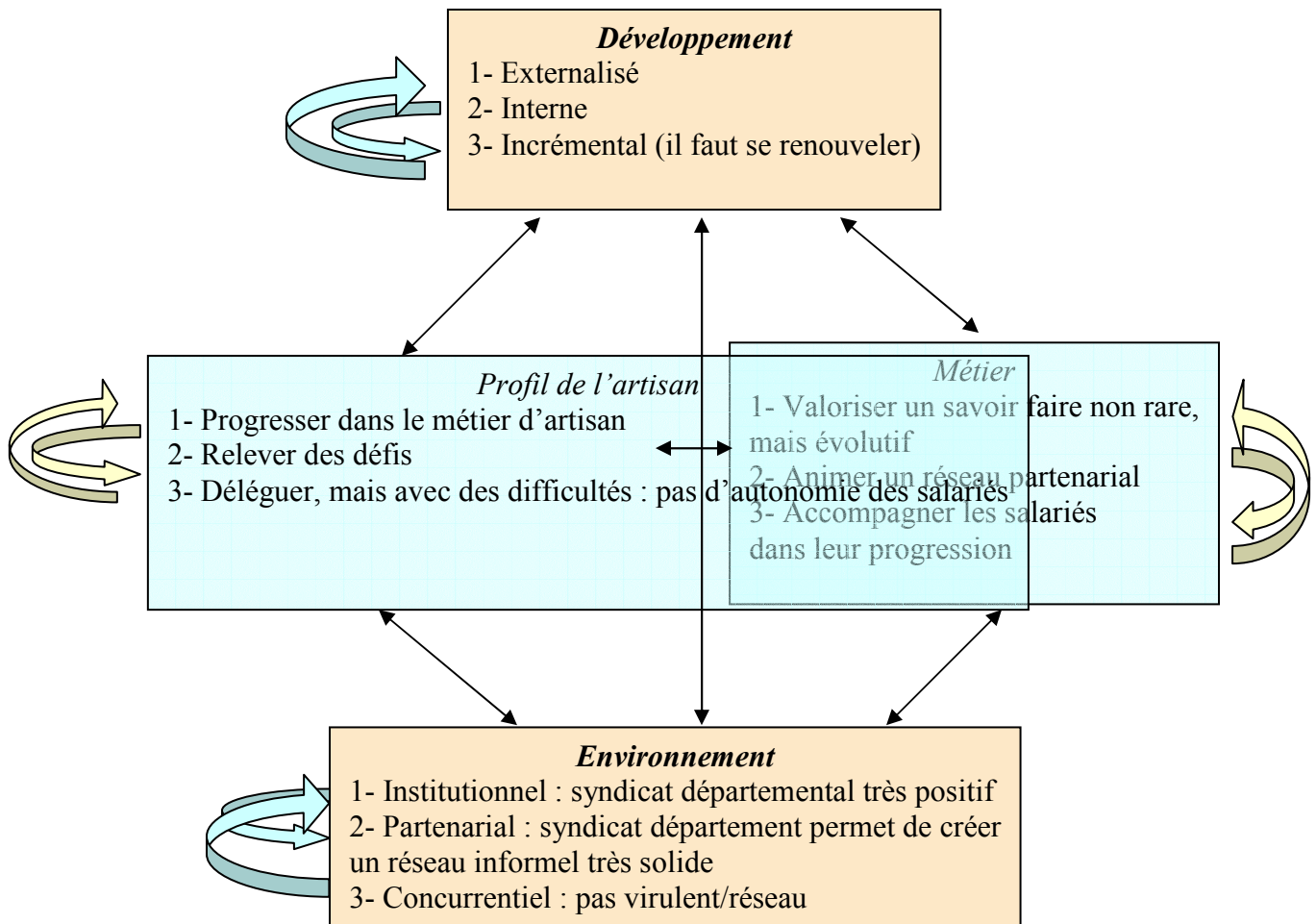
FIGURE 1 :
UNE GRILLE D'ANALYSE DU DEVELOPPEMENT EN ARTISANAT



2.2. Analyse du cas de l'entreprise M par rapport à la grille de diagnostic

La figure 2 présente la situation de M dans l'outil d'analyse. Nous allons ensuite étudier respectivement chacun des axes pour comprendre les mécanismes de construction et l'évolution du développement de cette entreprise.

FIGURE 2 :
LA GRILLE D'ANALYSE APPLIQUEE A L'ENTREPRISE DE M



2.2.1 Axe profil/métier

Passionné par son activité principale, M cherche avant tout à construire toute la stratégie de son entreprise autour de sa maîtrise et de son perfectionnement. Cette priorité se retrouve dans les trois points qui décrivent son profil et son métier. Présentés par ordre décroissant d'intérêt, ils participent néanmoins à la stratégie de manière complémentaire ; nous allons respectivement les étudier :

- 1- M insiste sur sa volonté d'améliorer continuellement sa connaissance du métier, des techniques anciennes ou nouvelles pour mieux faire vivre ou revivre le patrimoine. *Sa progression* est corrélée avec une perception *évolutive* du savoir-faire. Conscient de la difficulté de déboucher sur un avantage concurrentiel durable à partir de son métier, il privilégie l'apprentissage et la complexité de connaissances connexes sans cesse renouvelées pour affirmer sa singularité.
- 2- La progression se décline pour M avec le contact, les échanges, la formation. C'est en côtoyant les confrères et les professionnels d'activités proches qu'il est possible de se remettre en question et d'envisager de nouveaux projets. A travers ses activités de formation et son implication syndicale, M *participe et anime des réseaux de partenaires* qui lui ouvrent la voie de *nouveaux défis*.
- 3- Il est *difficile de déléguer* les réalisations délicates liées au patrimoine. La surveillance permanente est indispensable, tant la tâche est délicate. L'expertise et l'exigence de M le maintiennent toujours proche de son atelier, où il a le sentiment de vraiment accompagner la progression de ses salariés.

Réciproquement, son investissement personnel dans la production de son entreprise enrichit sa connaissance et sa sensibilité, et justifie sa volonté de sans cesse progresser.

2.2.2 Axe développement/environnement

De manière générale, M est actif dans les différentes actions engagées sur son territoire. Il s'appuie sur cette ouverture pour envisager l'avenir de son entreprise.

- 1- La variable environnementale qu'il place comme déterminante pour l'entreprise se trouve dans *les institutions*. Grâce aux formations qu'elles organisent et aux rencontres qu'elles proposent, elles stimulent la circulation d'information et la motivation pour découvrir et apprendre. M explique qu'elles lui permettent de trouver de nouveaux partenaires avec qui travailler en toute confiance et de créer *un développement externalisé* solide.
- 2- A partir des contacts et de ses responsabilités syndicales, M a pu mobiliser d'autres artisans autour du thème du patrimoine, non reconnu officiellement. Il a débordé ainsi le simple champ institutionnel pour créer *un réseau partenarial transprofessionnel*. Grâce à ce réseau, il obtient aujourd'hui de nouveaux chantiers, car chacun s'aide et s'informe sur la demande. Il voit son activité s'amplifier et parallèlement s'amorce *un développement interne*.

- 3- Parce que son *environnement concurrentiel est peu virulent*, il peut se consacrer à la *création et au renouvellement* de sa production, renforçant ainsi sa singularité. Il pense que ce mode de travail donne à chacun un rôle particulier qui alimente le maintien de relations plus partenariales que concurrentielles. Il cherche en retour à renforcer l'aspect partenarial de ses contacts au travers de son implication institutionnelle.

2.2.3 Axe développement/environnement

L'analyse du cas que nous venons de proposer s'est attardée sur la décomposition des deux axes principaux de la grille d'analyse au détriment de la dynamique globale. Le tableau 1 ci-dessous décompose les étapes qui font alternativement intervenir de façon déterminante l'un des deux axes. Il apparaît une véritable dynamique qui met en exergue alternativement les différentes formes de développement. Ainsi, un mode de développement ne serait pas indéfiniment associé à un type de profil ou une perception du métier.

AXE DOMINANT	TRADUCTION OPERATIONNELLE
<i>Axe Profil/Métier</i>	Volonté de progresser en savoir-faire
<i>Axe Développement/Environnement</i>	Insertion institutionnelle territoriale forte, dynamique et proactive
<i>Axe Profil/Métier</i>	Le métier s'améliore au contact des autres
<i>Axe Développement/Environnement</i>	Grâce au réseau, l'activité se consolide et s'amplifie
<i>Axe Profil/Métier</i>	La qualité nécessite un suivi étroit des salariés et une attention constante
<i>Axe Développement/Environnement</i>	En ayant construit une activité très distinctive, il est possible de se concentrer sur la créativité

Conclusion et enseignements

Le cas M est intéressant à plusieurs titres. Il nous renseigne sur la polymorphie du développement pour les petites entreprises artisanales, mais également sur le rôle moteur que peuvent y jouer les institutions. Ces résultats permettent de découvrir des logiques de fonctionnement étonnantes. Trois pistes principales se dégagent :

- 1- En artisanat, les stratégies entrepreneuriales de développement ne sont pas nécessairement synonymes de croissance. Le tableau 1 n'indique la croissance qu'au quatrième niveau de raisonnement. Elle est une conséquence, mais pas un objectif en soi.

En revanche, le développement externalisé peut être intégré dans la stratégie pour soutenir un épanouissement de l'activité dans un environnement de confiance. Le dirigeant cherche alors à *partager sa stratégie de développement avec ses partenaires pour la consolider.*

- 2- En conséquence, l'environnement que construit ce dirigeant ne se décline pas selon les indicateurs de vulnérabilité et dépendance, courants en petite entreprise. Il s'agit plutôt d'un groupe de dirigeants protégés tant par les compétences qu'ils valorisent que par la finalité qu'ils donnent à leur entreprise.

De ce groupe, va dépendre la réussite de la forme de stratégie de M. *Sans la stratégie entrepreneuriale collective, M peut difficilement se maintenir sur cet axe de développement.*

- 3- Les institutions sont au centre des choix de M. Mais ce n'est pas dans la mission initiale de ces institutions que M trouve ses appuis. Il utilise les ressources institutionnelles (qu'il recherche d'ailleurs en tant que responsable), pour les traduire en actions entrepreneuriales informelles et collectives. La création du réseau de développement émane directement d'une adaptation d'une structure généraliste à des besoins spécifiques.

En ayant la possibilité de sortir les institutions de leur cadre initial, *le dirigeant les place en acteur central de sa propre stratégie de développement et même de l'ensemble du développement de son territoire.*

Dans le groupe d'artisans qui composent le club Languedoc-Roussillon, plusieurs situations analogues ont été rencontrées dans des branches professionnelles différentes. M a été choisi pour ce travail du fait de la grande clarté de sa démarche et de l'aboutissement déjà important de son développement qui permet une analyse rétrospective plus riche. Le travail de terrain est par ailleurs poursuivi actuellement de manière continue pour aboutir à des analyses longitudinales qui permettront d'affiner encore les conclusions.

Bien sûr, ce travail n'a pas une portée généralisable. Mais il a le mérite de montrer que le dirigeant de petite entreprise artisanale n'est pas nécessairement un individu isolé qui décide dans la solitude. Au contraire, il recherche le partage, l'échange et surtout il peut utiliser des structures institutionnelles puissantes pour cadrer sa stratégie entrepreneuriale.

ÉLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

- Angot J. et Milano P. (1999), « Comment lier concepts et données ? », in Thiétart R.A., et coll., *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod, p 169-187.
- Avenier, M.J. (1989), « méthode de terrain et recherche en management stratégique », *Economie et sociétés*, SG n° 14, p 199-218.
- Charreire S. et Durieux F. (1999), « Explorer et tester », Chapitre 3 in Thiétart R.A., et coll., *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod, p57-80.
- De La Ville, V.I. (2000), La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?, *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3/3, septembre.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), “The iron cage revisited : institutional isomorphism end collective rationality in organisational field”, *American sociological review*, Vol. 48, p174-160.
- Evrard, Y., Pras, B. et E. Roux (1997), *Market, études et recherches en marketing, connaître et pratiquer la gestion*, Nathan, Paris.
- Fourcade C. et M. Marchesnay (1997), « Rationalités des politiques de développement local et PME », *Revue d'Economie Méridionale*, Vol 45 ; n°180, p 457-477.
- Fourcade, C. et M. Polge, « Club de dirigeants artisans en Languedoc-Roussillon : un essai de méthodologie participative et prospective », *Colloque International, Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, Lyon, 18-20 Mars 2004.
- Girod-Séville, M. et V. Perret, (1999) « Fondements épistémologiques de la recherche », in Méthodes de recherche en management, Thietard, R.A., Dunod, Paris, pp13-33.
- Glaser B. G. et A.L. Strauss, (1967) « The discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research », Aldine de Gruyer, New-York, 241p.
- Guillotreau P. et F. Le Roy (2002), «Entreprendre avec ses concurrents : Le cas du développement de la pêche au thon tropical française » *XI^{ème} conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS)*, Paris. 5, 6 et 7 juin.
- Haldy-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, Novembre, p 4-17.
- Louart, P. (2002), allocution, *Journée d'étude sur la méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Bordeaux.
- Loup, S. (2003), *Stratégies et identités de l'artisan d'art*, Thèse en Sciences de Gestion, Montpellier I.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman (1991), « Analyse de données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes », De Boeck université, Bruxelles, 480 p.
- Mintzberg H. (1999), « L'entrepreneuriat coopératif : mouvement entrepreneurial », *Colloque sur l'entrepreneuriat coopératif Université de Sherbrooke*, 5 nov.
- Richomme, K. (2000), *Contribution à la compréhension du système de gestion des entreprises artisanales*, Thèse en Sciences de Gestion, Montpellier I.
- Rindova V. P. et Fombrum C.J. (1999), « Constructing competitive advantage : the role of firm-constituent interactions », *Strategic management journal*, Vol. 20, p691-710.
- Schwartz O., Paradeise C., Demazière D. et Dubar C. (1999), « Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion », *Sociologie du travail*, Vol. 41, p 453-479.
- Stake, R.E (1995), *The art of case study Research*, Thousand Oaks, C.A. Sage.

Yin, R.K. (1991/1994), *Case study research*, Sage publications, INC.