

**9<sup>ème</sup> Colloque International Francophone en Entrepreneuriat et PME**

**"L'entrepreneur et la PME, vecteurs de changement et d'innovation"**

Louvain-la-Neuve 29-31 octobre 2008

---

**Quand les artisans regardent l'entreprise artisanale – les leçons d'une étude empirique.**

**Frédérique  
ALLARD**

**Pascale  
AMANS**

**Ketty  
BRAVO**

**Stéphanie  
LOUP**

**Robert  
DESCARGUES**

Maîtres de Conférences en Sciences de Gestion

Professeur des Universités  
en Sciences de Gestion

Université Toulouse III – Paul Sabatier

EA 2043

Laboratoire Gestion et Cognition

129A, avenue de Ranguel

BP 67701 - F-31077

Toulouse Cedex 4

France

Contact : [stephanie.loup@free.fr](mailto:stephanie.loup@free.fr)

**Thèmes de la communication :**

PE, artisanat, microentreprises

Etude empirique

**Résumé**

Cette communication vise à répondre à la question suivante : comment les artisans se représentent-ils les spécificités des entreprises artisanales ? Elle rend compte d'une partie d'un travail de recherche mené dans le cadre du réseau Artisanat-Université.

La thématique du programme de recherche est la valorisation des spécificités des entreprises artisanales. Nous avons été amenés à travailler sur leur identification. Nous avons réalisé onze entretiens semi-directifs auprès des artisans membres du programme qui nous ont permis d'identifier les spécificités des entreprises concernées et de voir comment les artisans se les représentaient.

L'analyse des résultats de cette étude empirique complète les travaux relatifs à l'identité des artisans. Elle conduit à une image duale de l'artisan : celui-ci apparaît replié sur son individualité et son savoir-faire, mais toutefois ouvert sur le monde extérieur, notamment au travers des relations qu'il entretient avec d'autres artisans. Cette dualité contribue ainsi à faire de lui un entrepreneur entre tradition et innovation.

## **Quand les artisans regardent l'entreprise artisanale – les leçons d'une étude empirique.**

Cette communication vise à répondre à la question suivante : comment les artisans se représentent-ils les spécificités des entreprises artisanales ? Elle rend compte d'une partie d'un travail de recherche mené dans le cadre du réseau Artisanat-Université. Initié par l'Institut Supérieur des Métiers, le programme de recherche de ce réseau a pour thématique la valorisation des spécificités des entreprises artisanales. Nous avons été amenés à travailler sur l'identification de ces spécificités. Dans cette perspective, nous avons réalisé onze entretiens semi-directifs auprès d'artisans membres du programme. Cette investigation nous a permis d'identifier les spécificités des entreprises concernées et de voir comment les artisans se les représentaient. Notre objectif était également, à terme, d'exploiter la lecture que les clients font de ces spécificités et de tirer de la comparaison de ces deux conceptions des leçons pratiques sur le registre de la valorisation de telle ou telle spécificité.

L'un des intérêts de cette recherche, qui s'inscrit dans la lignée des travaux sur les petites entreprises, est qu'elle porte sur un type d'entreprises relativement peu étudiées : les entreprises artisanales. En effet, les travaux universitaires portant spécifiquement sur ce domaine, s'ils tendent aujourd'hui à se développer, sont encore marginaux dans la communauté scientifique. Richomme (2006) le souligne bien en montrant que l'intérêt porté par les chercheurs à l'artisanat est variable. Une première période dans les années quatre-vingts a vu se développer plusieurs études, rapports et thèses, suivie par une deuxième période vingt ans plus tard : « Les années 2000 voient à nouveau se développer les recherches avec un pic pour le changement de siècle notamment au niveau des travaux de Doctorat (Siméoni, 1999 ; Picard, 2000 ; Richomme, 2000 et Loup, 2003) et des institutionnels (création des club des dirigeants par l'Institut Supérieur des Métiers et d'un observatoire national des entreprises artisanales par l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers) ». Au final, les travaux universitaires consacrés aux entreprises artisanales restent encore peu nombreux : « c'est la prise en compte de l'entreprise artisanale en tant qu'objet spécifique d'observation qui fait défaut » résume Picard (2006). Or les entreprises artisanales, de par les enjeux économiques qui leur sont associés, méritent toute l'attention des chercheurs. En effet, le secteur de l'artisanat regroupe quelque 950 000 entreprises, lesquelles emploient plus de 3,1 millions d'actifs et génèrent 300 milliards d'euros de chiffre d'affaires.<sup>1</sup>

La présente communication restitue les résultats de la phase du programme de recherche qui correspond aux entretiens menés auprès des artisans. L'analyse des résultats de l'étude empirique menée auprès des artisans complète les travaux relatifs à l'identité des artisans (Siméoni 1999; Picard 2000 ; Richomme 2000 ; Loup 2003). Elle conduit à une image duale de l'artisan : celui-ci apparaît replié sur son individualité et son savoir-faire, mais toutefois ouvert sur le monde extérieur, notamment au travers des relations qu'il entretient avec d'autres artisans. Cette dualité contribue ainsi à faire de lui un entrepreneur entre tradition et innovation.

La première partie de la communication apporte des précisions sur le cadre de la recherche, cadre dans lequel ont été produits les résultats qui sont restitués et discutés dans la seconde partie de la communication.

---

<sup>1</sup> Source : « Le portail de l'Artisanat » (<http://www.artisanat.fr/Espaceartisanat/Leschiffres/tabid/68/Default.aspx>), consulté le 27 mai 2008

## 1. Le cadre de la recherche

Cette première partie de la communication est consacrée à l'exposé du cadre de la recherche. Il s'agit d'une part de rappeler le contexte de l'étude dont les résultats sont présentés en seconde partie. En effet, l'étude s'est déroulée dans le cadre du Réseau Artisanat-Université, ce qui n'a pas été sans influencer l'objet de cette recherche comme ses modalités. En particulier, les entretiens ont été menés auprès des artisans membres du « club des dirigeants » d'une même région R. Par conséquent, il semble important de présenter ce Réseau Artisanat-Université ainsi que le club régional à l'origine de cette étude.

Il s'agit d'autre part de restituer la démarche de recherche qui a conduit aux résultats présentés ici, afin de mieux saisir la portée de ces derniers.

### 1.1. Le programme Artisanat-Université et le club des dirigeants de la région R

---

Sont tout d'abord rappelés l'origine et les grandes lignes du programme Artisanat-Université, puis sont évoquées les spécificités du club des dirigeants de la région R.

#### 1.1.1. Le programme Artisanat-Université

Le réseau Artisanat-Université, initié par l'Institut Supérieur des Métiers (ISM)<sup>2</sup>, vise à mettre en place et développer un programme de recherche en étroite collaboration avec le secteur des métiers. La thématique générale retenue par l'ISM, l'approche marché de l'entreprise artisanale, atteste de l'ancrage opérationnel de ce programme.

Il s'agit d'une part d'accompagner les entreprises artisanales face aux évolutions des métiers et des environnements ainsi que de mettre à leur disposition des outils d'aide à la décision. L'objectif est d'autre part d'enrichir les recherches universitaires de contacts avec les entreprises artisanales et les expériences de leur dirigeant, ainsi que de développer de nouvelles formes d'études sur l'entreprise artisanale et plus généralement de favoriser le développement des recherches centrées sur le secteur de l'artisanat.

Le réseau Artisanat-Université s'appuie sur le développement coordonné de clubs de dirigeants : un « club national des dirigeants »<sup>3</sup>, mis en place à Paris, ainsi qu'un réseau de « clubs des dirigeants » au niveau régional, lequel se constitue progressivement. Au sein de ces clubs sont amenés à travailler ensemble pour échanger et produire des savoirs partagés des acteurs appartenant à des organisations différentes. La mise en oeuvre de ce type de fonctionnement passe par l'adaptation et la remise en question permanentes. L'écoute et l'implication permettent de trouver des points de convergence nécessaires à la survie des clubs. Concrètement, des éléments de réponse sont apportés à des problèmes communs à l'ensemble des entreprises artisanales sans pour autant négliger les spécificités existantes, qu'elles soient inhérentes à des secteurs, à des activités ou à des territoires (Polge, 2006).

#### 1.1.2. Le club des dirigeants de la région R

Le « club des dirigeants » de la région concernée compte une dizaine de chefs d'entreprises artisanales, dynamiques, sensibilisés aux évolutions de leurs métiers et travaillant dans des

---

<sup>2</sup> Placé sous la tutelle du Ministère des PME, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions Libérales, l'ISM (association loi 1901) a été créé en 1990 par l'Etat, les Chambres de Métiers et les Organisations Professionnelles de l'Artisanat. Il est chargé d'élaborer des outils d'accompagnement et de formation pour les entreprises artisanales.

<sup>3</sup> <http://ism.infometiers.org/rau/club.php?region=national>

secteurs de l'artisanat aussi diversifiés que les métiers d'art, les métiers de bouche, les services, la fabrication d'appareils médicaux *etc.* A ce jour le club compte treize artisans. A l'origine, douze artisans avaient été invités à l'initiative des institutions. Trois ne se sont jamais présentés, neuf artisans ont suivi avec intérêt le premier cycle de fonctionnement et ont participé activement aux travaux. Quatre sont venus rejoindre le club à l'issue de la première année de fonctionnement.

**Tableau 1 Les artisans du premier cycle de travail et leur secteur d'activité**

<i>Secteur d'activité</i>	<i>Activité</i>
<i>Métiers de bouche</i>	Artisan poissonnier Artisan-boucher Fabrication de croustades
<i>Agroalimentaire</i>	Fabrication de biscuiterie au miel Conserverie foie gras, confits, plats cuisinés
<i>Services</i>	Artisan taxi
<i>Prothèse dentaire</i>	Prothésiste dentaire Prothésiste dentaire
<i>Electricité industrielle</i>	Electricité industrielle, automatismes

Concrètement, le travail mené au sein des clubs s'organise sur la base de cycles de travail annuels. Ceux-ci sont rythmés par des journées d'étude trimestrielles au cours desquelles les dirigeants se joignent à un groupe de chercheurs de l'Université auquel le club est rattaché. A chaque cycle correspond une problématique spécifique qui découle des attentes exprimées par les professionnels en début de cycle de travail, lors de la première journée d'étude.

Chaque journée d'étude commence par un tour de table, lequel permet à chacun de se présenter en quelques mots et de faire part de son actualité. Ces informations font éventuellement l'objet de discussions.

A l'issue du tour de table, la séance est consacrée au travail relatif à la problématique du cycle. Si la première journée d'étude permet l'émergence de cette problématique, les deux séances qui suivent sont dédiées à la présentation de l'avancement des recherches. Elles conditionnent également leur progression, grâce aux échanges que suscitent les présentations. Enfin, la quatrième et dernière réunion permet de clore le cycle et d'en faire le bilan, sur la base d'un exposé des résultats du travail de l'année et de leur discussion, conjointement, par les artisans et les universitaires. Entre deux réunions, les chercheurs s'attachent d'abord à préciser et affiner la problématique de travail, puis à progresser dans son traitement. A cette fin, ils s'appuient sur des travaux antérieurs, mais aussi et surtout sur les questionnements des artisans membres des clubs. C'est d'ailleurs l'une des particularités de ces clubs de dirigeants, stipulée expressément dans le cahier des charges que l'ISM soumet aux différentes équipes universitaires : elle conditionne la production conjointe de la recherche. Les journées de travail trimestrielles sont donc complétées par des rencontres entre chercheurs et artisans au cours d'entretiens en face à face, par téléphone et par courrier électronique. C'est l'analyse de ces entretiens qui fonde les résultats obtenus au cours d'un cycle.

## 1.2. La démarche de recherche

---

La problématique du premier cycle de travail est la valorisation de la spécificité des entreprises artisanales. La genèse de cette problématique est un élément de la démarche de recherche sur lequel il convient de revenir avant d'expliquer les choix effectués pour traiter la problématique retenue.

### 1.2.1. La genèse de la problématique

Lors de la première journée de travail, lorsqu'ils ont été invités à se présenter et à exprimer leurs attentes vis-à-vis du club, les artisans ont fait part de leurs interrogations relatives à l'image de l'artisanat ainsi qu'à ses spécificités. Ont ainsi été évoqués l'image de l'artisan et de l'artisanat, l'influence de l'évolution du monde sur l'artisan et l'artisanat ainsi que sur leur devenir, les rapports avec les grandes entreprises et la grande distribution, les relations avec les autres artisans, la capacité à se distinguer et à faire face à la concurrence au sens large du terme. Notons que les artisans du club attribuent en général au terme concurrence un sens plus étroit que celui que nous lui donnons ici. Ils l'emploient surtout pour évoquer la grande entreprise ou les entreprises situées dans des pays étrangers, notamment asiatiques. Pour évoquer d'autres artisans situés sur le territoire français métropolitain, plus proches d'eux d'un point de vue culturel, organisationnel, sectoriel ou géographique ils ont recours en général au terme « collègues » de préférence au mot « concurrents ».

Aussi, nous avons choisi collectivement de consacrer ce premier cycle de travail à la valorisation des spécificités de l'entreprise artisanale. Cette recherche s'inscrit bien dans le cadre de la thématique générale définie par l'ISM : « l'approche marché de l'entreprise artisanale ». Il conviendra alors notamment de se poser les questions suivantes : parmi les spécificités que présentent les artisans par rapport à leurs concurrents, quelles sont celles qui sont valorisées par leurs clients ? D'autres spécificités de l'entreprise artisanale peuvent-elles être mises en avant pour être plus visibles des clients et à leurs tours valorisées par ces derniers ? Par exemple, nous pouvons faire l'hypothèse que certaines spécificités inhérentes aux savoir-faire artisanaux ne sont pas pleinement perçues par les clients, ou alors qu'elles sont moins perçues que d'autres, mais qu'elles pourraient être valorisées par les clients avec plus de communication et d'explications. En effet, le client, s'il perçoit le produit final ou la prestation de service, n'a pas toujours conscience de l'effort fourni par l'artisan, tout au long du processus de production. Globalement, la mise en évidence des spécificités de l'entreprise artisanale offrira aux artisans la possibilité de mieux se différencier des autres organisations.

Notons que l'émergence d'une problématique centrée sur les spécificités de l'entreprise artisanale est apparue contingente aux singularités du club et de sa composition. Ce club présente en effet une double particularité, liée à sa composition, hétérogène tant au niveau des métiers que des tailles d'entreprise, ainsi qu'à sa localisation géographique. La région en question se compose d'un centre, une grande ville et sa banlieue, très dynamique sur le plan économique, ainsi que d'une périphérie rurale. Les artisans, notamment ceux du secteur alimentaire, insistent sur leur ancrage territorial. Soit le produit est lié à l'identité territoriale de la région, l'exemple du foie gras est ici typique ; soit l'artisan « intègre » le territoire dans son système de gestion, par exemple en donnant un nom à consonance locale au produit ou encore en parlant en langue régionale avec certains de ses partenaires. Les artisans s'adaptent ainsi aux conditions locales et les utilisent comme levier pour se développer (Suire, 2004).

### *1.2.2. Le choix d'une démarche qualitative*

Les questions posées au sein du club des dirigeants de la région R renvoient à une quête de sens, appelant une démarche de recherche de type qualitatif, pertinente dès que l'on cherche à comprendre plutôt qu'à expliquer (Hlady-Rispal, 2002). « La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes » (Wacheux, 1996, p. 15). Si le choix de la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative s'est imposé à nous, l'entrée dans notre champ de préoccupations restait à définir, orientant la nature de l'investigation.

Les travaux de Marchesnay (1991) montrent le rôle central du propriétaire dirigeant de petite entreprise au sein de cette dernière ainsi que le caractère global de son système de gestion. Cette proximité entre le propriétaire dirigeant et son entreprise est d'autant plus forte que l'entreprise est petite (Torres, 2003). S'appuyant sur cette connaissance, des chercheurs travaillant plus particulièrement sur le secteur des métiers ont insisté (Picard, 2000 ; Richomme, 2000 ; Loup, 2003) sur le lien existant entre l'identité de l'entreprise et l'identité de l'entrepreneur, allant jusqu'à conclure à une personnification de l'entreprise et à une personnalisation de la stratégie (Loup, 2003). Par conséquent, la lecture des spécificités de l'entreprise artisanale à travers les représentations de l'artisan-dirigeant, c'est-à-dire à travers les perceptions que ce dernier pouvait en avoir, s'imposait, sans pour autant être exclusive d'autres regards. Comme cela a déjà été mentionné, il a dès le début de la recherche été prévu de confronter dans une phase ultérieure les résultats issus de l'analyse des entretiens effectués auprès des artisans avec ceux provenant de l'analyse des entretiens clients.

A l'issue de la première réunion du cycle de travail consacré à la valorisation des spécificités de l'artisan, les entretiens auprès des artisans ont été effectués. Nous avons réalisé onze entretiens, les neuf artisans du club ont été interrogés ainsi que deux conjoints. En effet, Richomme (2000) précise que l'entreprise artisanale peut apparaître comme bicéphale. Nous avons rencontré ce cas à deux reprises, aussi l'entretien de deux conjoints s'est révélé être une nécessité. Les entretiens ont été réalisés en face en face et ont duré en moyenne deux heures. Leur but était de mieux connaître l'artisan, de mieux comprendre son activité et d'identifier à l'aide de quelques questions les spécificités que cet artisan pouvait s'attribuer ou se reconnaître. C'est leur analyse qui fonde les résultats présentés en seconde partie de communication.

Le guide utilisé pour les entretiens était structuré autour de deux grands thèmes, les forces, spécificités positives, et les faiblesses, spécificités négatives, des artisans. A chacun de ces pôles correspond une ou deux grandes questions, auxquelles l'artisan est invité à répondre librement. D'éventuelles reformulations ont été prévues, ainsi que des relances, pour le cas où, spontanément, tous les points qui nous intéressaient n'auraient pas été abordés.

**Tableau 2 : Grille d'entretien**

<p><b><i>Thème 1 : Les forces – spécificités positives</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Question 1</i> Qu'avez-vous (Quels atouts avez-vous) en plus par rapport à vos concurrents ? <i>Reformulations et relances éventuelles</i></li> <li>- Qui sont vos concurrents ? (<i>Les questions relatives aux forces doivent être abordées par rapport aux concurrents artisans et par rapport aux autres concurrents</i>).</li> <li>- Pourquoi ? (Comment l'expliquez-vous ?)</li> <li>- Comment les mettez-vous en avant ?</li> <li>- Comment pourriez-vous les mettre en avant ?</li> <li>- Quelles sont les conséquences de ces atouts ?</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Question 2</i> Pourquoi pensez vous que les gens viennent chez vous (<i>ou, suivant le domaine d'activité : font appel à vos services</i>) ? <i>Reformulations et relances éventuelles</i></li> <li>- Qu'est-ce qui fait que les gens viennent chez vous plutôt qu'ailleurs ?</li> <li>- Qui sont vos clients ? (<i>Les questions relatives aux forces doivent être abordées par rapport aux différents clients</i>)</li> <li>- Faites-vous quelque chose de particulier pour les attirer ? Si oui, de quoi s'agit-il ?</li> <li>- Faites-vous quelque chose de particulier pour les fidéliser ? Si oui, de quoi s'agit-il ?</li> </ul>
<p><b><i>Thème 2 : Les faiblesses – spécificités négatives</i></b></p> <p><i>Question</i> Aimeriez vous avoir quelque chose qu'ont vos concurrents et que vous n'avez pas ? <i>Reformulations et relances éventuelles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous des choses en moins par rapport à vos concurrents ? Si oui, lesquelles ?</li> <li>- Est-ce que vos concurrents ont des atouts en plus ? Si oui, lesquels ??</li> <li>- Avez-vous des contraintes/ difficultés/ problèmes en plus par rapport à vos concurrents ? Si oui, lesquels ?</li> <li>- Pourquoi ? (Comment l'expliquez-vous ?)</li> <li>- Que faites-vous pour les surmonter (<i>Il est question ici des actions sur ces contraintes/ difficultés/ problèmes ainsi que sur leurs causes et sur leurs conséquences</i>)</li> </ul>

Les textes des entretiens ont d'abord chacun fait l'objet d'une analyse fondée sur le codage et la catégorisation (Bardin, 2007). De ce processus ont émergé différents concepts ; certains d'entre eux ont été regroupés en catégories, comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 3 : Les catégories de concepts issues des entretiens**

<b><i>Catégories</i></b>	<b><i>Sous-catégories de concepts</i></b>
Taille	Taille (pas de sous-catégorie)
Savoir-faire	Centralité du savoir-faire Conséquences (qualité, prix)
Gestion	Administration Communication de masse vs personnalisée
Relation (au singulier) avec les clients	Proximité Sur mesure Rapports humains Consommateur final vs client intermédiaire
Relations (au pluriel) avec les concurrents	Coopération Individualisme Différenciation
Dynamisme	Dynamisme (pas de sous-catégorie)

Une analyse transversale a ensuite permis l'élaboration d'une synthèse mettant en évidence les points de convergence et de divergence des discours.

Les grandes lignes de cette synthèse sont présentées et discutées dans la seconde partie de la communication.

## **2. Les résultats : présentation et discussion**

Cette partie est consacrée à la présentation et à la discussion des résultats de la « recherche de terrain<sup>4</sup> » (Avenier, 1989). Ils font apparaître un artisan qui œuvre dans une entreprise de petite taille, à première vue replié sur son savoir-faire, mais toutefois ouvert au monde extérieur, encastré dans tout un réseau de relations, notamment avec ses clients et ses concurrents.

### **2.1. Un artisan à première vue replié sur son savoir-faire, aux dépens d'autres dimensions de son activité...**

---

L'artisan apparaît comme focalisé sur son savoir-faire, sur son métier et, par conséquent, sur la qualité de sa production. Et ce à l'exclusion d'autres dimensions de son activité.

#### *2.1.1. Un artisan centré sur son savoir-faire, son métier et, par suite, sur la qualité de sa production...*

Le savoir-faire, le métier, sont présentés par la totalité des artisans comme des éléments centraux et distinctifs, à tel point qu'ils apparaissent comme des caractéristiques identitaires de l'artisan. En effet, les caractéristiques identitaires sont des traits à la fois essentiels et « marquant la dissemblance » (Mucchieli, 2002). La mise en avant du savoir-faire et du métier est en accord avec la littérature traitant des artisans et des entreprises artisanales. Ainsi, Siméoni (1999) insiste dans sa thèse sur la notion de savoir-faire qu'il considère comme déterminante pour l'élaboration de la stratégie de l'artisan. On retrouve bien, dans les discours des répondants, l'idée que les entreprises artisanales sont pour la plupart des entreprises de métier qui « construisent leur trajectoire autour de la maîtrise d'un savoir faire » (Fourcade & Polge, 2006). Le savoir-faire est un ensemble composite de recettes, d'habitudes, de tours de mains, d'intuitions accumulés au fil de l'expérience. Ont ainsi notamment été évoquées par les artisans les recettes, les méthodes de travail particulières. A noter le cas particulier de l'un des artisans, qui se déclare prêt à changer de métier si cela s'avérait indispensable, et pour lequel ce n'est pas tant le métier qui prime en soi que la façon de gérer ce dernier. Cet artisan d'ailleurs n'emploie pas le terme « savoir-faire ».

Le savoir-faire, les « compétences techniques », auxquelles il est assimilé par les répondants, le métier, sont d'autant plus mis en avant par les artisans que le processus de transformation (Ouchi, 1977, 1979) est complexe. « La spécificité de l'orthodontie est un savoir-faire spécifique » explique l'un des prothésistes dentaires. Les artisans vont jusqu'à parler de « travail d'artiste », mettant par la même également en évidence la dimension créative du métier. Dans les propos des répondants le savoir-faire apparaît bien comme correspondant à une production à échelle réduite, à orientation qualitative, voire personnalisée (Siméoni, 1999). Sont bien présentes également dans les discours les trois dimensions du savoir-faire

---

<sup>4</sup> « Par « recherche de terrain » est entendue toute méthode de recherche qui s'appuie sur l'étude de situations concrètes. » (Avenier, 1989 : 201).



distinguées par Ballay (1997). Il est avant tout personnel : le savoir-faire est impossible à reporter à l'identique d'un individu sur l'autre. Par conséquent, le travail de chaque artisan est marqué de l'empreinte de ce dernier : « quand on voit l'appareil, on sait que c'est moi qui l'ai fait » affirme l'un des prothésistes. En outre, le savoir-faire est contextuel : en se manifestant par une action concrète, il s'insère dans une situation donnée, à un moment donné, et prend par là même une forme spécifique. Ce qui fait que « les mêmes choses [fabriquées seront quand même] différentes ». Il possède enfin une dimension cognitive : le savoir-faire intègre une part de savoir stabilisé et de renouvellement de celui-ci par des explorations constantes. Ainsi, l'un des artisans recherche et atteint l'amélioration permanente des recettes de gâteaux qu'il fabrique, pour gagner à la fois en moelleux et en qualité de conservation. Chacun des artisans est tendu vers l'amélioration.

Ce savoir-faire est l'un des déterminants de la qualité du service ou du produit. L'artisan est celui qui crée un produit ou un service de qualité. Le rôle de l'artisan, résume l'un des répondants, c'est d'«apporter un niveau de qualité que l'industriel n'apporte pas, sur-mesure même ». La recherche de la qualité, qui s'exprime au niveau du travail, lequel est mené à bien « de façon professionnelle », avec « sérieux », voire en « visant la perfection », implique également, quand il y a transformation, la qualité des matières incorporées dans la fabrication : « je travaille avec des matériaux haut de gamme » ; « j'utilise des matières nobles » précisent deux répondants. L'investissement dans des procédures conduisant à des certifications ou visant à élaborer des chartes de qualité, l'attention pointilleuse que déclarent porter les répondants à l'évolution des normes à respecter dans les locaux relèvent de cette volonté de sérieux, de cette recherche de qualité.

L'une des conséquences de l'importance du savoir-faire et de la qualité de la production c'est, d'après les artisans, que la concurrence ne se fait pas fondamentalement sur les prix, même si les répondants avouent être préoccupés par le fait que certaines entreprises oeuvrant dans le même secteur d'activité essaient de « casser les prix » : « ici [...] on est les plus chers [...] en premier ce sont les compétences techniques qui comptent ». « Pour l'appareil compliqué c'est [nom de l'artisan], pour le tout venant on peut aller chez les autres », là où la concurrence sur les prix peut exister. A noter que dans le cas particulier de l'artisan-taxi, où l'on pourrait penser que la concurrence par les prix ne peut jouer, du fait de la réglementation de l'activité, cette concurrence est cependant possible. En effet, comme l'explique l'artisan concerné, la provenance du taxi, ainsi que le chemin qu'il emprunte, ont un impact sur le prix.

### *2.1.2. ...aux dépens d'autres dimensions de l'activité et notamment de la gestion*

Cette focalisation sur le savoir-faire, sur le cœur de métier, cette « logique professionnelle [qui caractérise l']artisan pur et dur » se fait parfois aux dépens d'autres dimensions de l'activité, comme la gestion. Ainsi, si deux artisans ont éprouvé le besoin de se former au management, la plupart délèguent, à un conjoint ou à un associé par exemple, les activités de gestion, d'organisation, et plus généralement ce qu'ils qualifient « d'aspects légaux et administratifs », qui correspondent à des « problèmes qui ne sont pas du tout ceux d'un artisan ». Ils dénoncent « la lourdeur de l'administration et de ce qui l'entoure ». La dimension gestionnaire de l'activité peut même être présentée comme en contradiction avec l'identité de l'artisan, avec son savoir-faire et avec sa créativité. « L'artisan est un créatif, un individu qui se fait plaisir ; mais pas un gestionnaire ; pour [cela, il doit] se faire violence » résume l'un des répondants. En effet, si les artisans détiennent un savoir faire technique acquis lors de leur formation, qu'elle ait eu lieu sur le tas ou au sein d'un organisme de formation, il est exceptionnel qu'ils aient été formé à la gestion et donc qu'ils détiennent ce type de savoir faire. D'où un déficit en compétences gestionnaires, alors même que, reconnaît

l'un des artisans rencontrés, « il faudrait être polyvalent : maîtriser le savoir-faire et s'y connaître en gestion ». Ce manque de compétences peut venir renforcer le peu d'intérêt que les artisans éprouvent vis-à-vis de la gestion.

Prenons l'exemple, révélateur, de la communication en direction des clients. Elle apparaît dans les discours très en retrait par rapport à la dimension savoir-faire, parce que l'artisan ne veut pas communiquer, ou parce qu'il ne le peut pas. Il peut alors s'agir d'une question de personnalité ou de moyens. Ainsi, la communication « de masse » en direction d'une clientèle envisagée comme un bloc de personnes n'est, sauf exception, pas bien vue. « Je n'ai pas de politique de publicité », « je ne suis pas un businessman », « je n'aime pas démarcher », « je ne suis pas un commercial », « je ne sais pas me vendre » disent la plupart des artisans. Certains l'énoncent presque avec fierté, comme si la communication et la publicité d'une part, l'identité artisanale d'autre part, étaient antinomiques. A la limite, cette absence d'intérêt pour la communication et/ou l'incapacité à faire de la publicité apparaissent constitutives de l'identité de l'artisan. Ceux qui évoquent la nécessité de communiquer sont peu nombreux, trois artisans sur dix. L'un de ces derniers artisans explique ainsi avoir « fait évoluer ses pratiques » depuis qu'il a compris l'utilité de la communication. Il reste que même quand la volonté existe de mettre en place une politique de communication, passer à la phase de mise en pratique n'est pas toujours possible, faute de moyens. Un autre de ces artisans explique qu'il n'est pas possible de rivaliser sur le plan de la publicité avec les grandes surfaces, dont la puissance financière est sans équivalent.

D'ailleurs, pour se faire connaître et acquérir de nouveaux clients, les artisans sont dans l'ensemble peu actifs. Ils déclarent compter beaucoup sur la réputation, la leur mais aussi celle de l'artisan qui leur aura appris le métier ou de leur prédécesseur (ainsi, un artisan qui s'établit bénéficiera-t-il de l'aura de son formateur), sur le bouche à oreille et les connaissances. Ceux qui participent à des salons sont relativement peu nombreux. Seul l'artisan-taxi développe longuement les moyens auxquels il a recours pour se faire connaître ainsi qu'acquérir de nouveaux clients ; il insiste également sur la nécessité d'être actif dans ce domaine. Il convient selon lui tout d'abord de choisir un nom qui permette à la fois d'être bien placé dans les pages jaunes et de personnaliser la relation : mieux vaut mettre en avant le prénom et le nom du conducteur que celui de l'entité professionnelle. La recherche de nouveaux clients doit également se faire de façon très active, par la distribution de cartes, Internet, l'implication dans différentes associations, de commerçants notamment. Avec l'idée qu'il faut « être présent partout » pour que « le service [soit] présent quand la demande paraît ».

Les artisans semblent ne pas insister auprès de leurs clients, ne pas communiquer particulièrement auprès de ces derniers sur leur savoir-faire. Peut-être ce point peut-il s'expliquer par le fait que les artisans n'ont pas l'habitude de s'exprimer sur leur savoir-faire ? Il faut dire que ce dernier baigne dans toute une problématique du secret ; il n'est en effet traditionnellement divulgué que sous certaines conditions (Lecotté 1951 ; Zarca 1987 ; Icher 1999 ; De Castéra 2002 ; Loup, 2003). Par ailleurs, le savoir-faire, élément volatile de la connaissance, est immanent à l'action et difficilement formalisable ; il relève donc pour une large part de l'implicite et de l'informel. C'est ainsi que Reix (1995) établit une équivalence entre les termes de connaissance tacite et savoir-faire. De la même manière, il semble au vu des discours que les artisans ne détaillent pas auprès des clients la qualité de leur production autant qu'ils pourraient le faire pour vraiment la mettre en valeur. A la limite, tout se passe comme si cette dernière relevait de l'évidence et n'avait pas besoin d'être explicitée. Et ce que l'on constate au niveau des discours se retrouve également dans les actes. Témoin l'étal du

poissonnier, où sont notamment exposées des huîtres de qualité « pousse en claire ». Ces dernières une fois sorties des parcs sont affinées pendant plusieurs mois dans des bassins, les claires, à raison de cinq huîtres maximum par mètre carré. Elles sont particulièrement fermes et parfumées et correspondent à ce qui se fait de mieux en termes de qualité. Le même poissonnier vend également des moules de bouchot sous vide, déjà nettoyées et qui se conservent vivantes huit à dix jours, ainsi que du poisson « petit bateau », pêché quotidiennement et qui a donc moins d'un jour. Aucun affichage particulier n'est prévu pour expliquer les spécificités de ces produits ni même pour les mettre en valeur.

## **2.2. Mais un artisan non isolé, qui se préoccupe du service qui peut être rendu à ses clients et travaille en réseau**

---

Les artisans sont encastés, au sens de Granovetter (1985, 2000), dans de nombreux réseaux à proximité professionnelle ou territoriale. L'artisan qui se dessine à l'issue de l'analyse des entretiens est aussi, notamment, un artisan qui se préoccupe de ses clients ainsi que de la relation qu'il entretient avec chacun de ces derniers, et qui est intégré à des réseaux de professionnels oeuvrant dans son secteur d'activité.

### *2.2.1. Un artisan qui se préoccupe de ses clients ainsi que de la relation qu'il entretient avec chacun d'entre eux*

Si leur savoir-faire est primordial pour les artisans, et si ceux-ci s'avèrent dans l'ensemble peu enclins à mettre en place une « communication de masse » en direction d'une clientèle potentielle, ils n'occultent cependant pas la relation aux clients. Cette dernière est évoquée par les artisans, mais envisagée de façon personnalisée, individualisée, au cas par cas. On retrouve bien ici, appliquée au cas des clients, l'idée que « la TPE artisanale se caractérise par des relations fortement personnalisées à son environnement » (Jaouen 2006).

La relation avec le client est d'autant plus mise en avant par un répondant que ce dernier est en relation directe avec le consommateur final. Les artisans qui se retrouvent dans ce cas de figure déclarent « soigner » les clients, les « chouchouter », leur « porter de l'attention dans le souci qu'ils se régaler ». Une attention qui s'exprime tout au long de la production, « jusqu'à l'emballage », et qui se traduit également par une discussion avec le client. Cette discussion contribue à établir une relation « chaleureuse », « cordiale voire amicale ». L'imbrication étroite entre les relations personnelles et les relations économiques apparaît dans les discours. Pourquoi les clients reviennent-ils ? Pour « les relations, les rapports humains » explique l'un de ces artisans. Pour la « proximité [relationnelle], l'accueil » déclare un autre. La gentillesse, la politesse, le fait de connaître le client constituent un plus, sont le moyen de « développer le service », les artisans en sont conscients. Cette discussion constitue également l'occasion de mieux prendre en compte la demande du client, en « identifiant son problème » et en le « conseillant ».

Les artisans en relation directe avec le consommateur final semblent également, au vu de leurs discours, être ceux qui donnent au consommateur le plus d'informations sur leur produit. Ainsi, l'artisan-boucher déclare que le battage médiatique fait autour de la grippe aviaire n'a pas eu d'impact sur les ventes, parce que « les gens nous connaissent, [qu']il y a des liens de confiance, mais aussi parce que l'artisan a pris la peine d'informer les clients. « Il faut expliquer énormément ... tout ce qui relève de la traçabilité ». « Les clients, ça s'élève et ça s'éduque » affirme un autre artisan, qui développe en disant qu'il est possible d'apprendre aux clients à reconnaître la qualité, les bons produits, *etc.* qu'on peut leur faire comprendre et accepter qu'il puisse y avoir des ruptures de stock parce que l'« on ne tourne qu'avec des

produits du jour ». Ceci en leur donnant des explications et en les faisant goûter. Finalement, la façon dont la relation avec les consommateurs finals est appréhendée par les artisans qui sont en relation directe avec eux constitue « la petite touche qui fait la différence ». Ces mêmes artisans disent par ailleurs apprécier la « reconnaissance » de leurs clients. « Mes clients m'adorent » dit fièrement l'un d'entre eux. Dans le cas particulier de l'activité de taxi, activité de service, la relation au client est présentée comme centrale.

Les artisans en relation avec des clients intermédiaires, et non plus seulement avec le consommateur final, tiennent un autre discours. Certes ils reconnaissent comme les autres artisans l'importance de la relation clients et de l'existence d'une « proximité entre le client et le professionnel [qui est signe qu'ils] rentrent dans le service ». Les différentes dimensions de la proximité (Julien, 2003) sont évoquées par les répondants : la proximité est/doit être relationnelle, cognitive, sociale mais aussi géographique, territoriale. Ainsi, l'un de ces artisans dit être conscient de la nécessité de se déplacer pour aller rencontrer les clients, de « faire une animation » à l'occasion du déplacement, il organise une dégustation. Pour les prothésistes, il s'agit de « débroussailler le travail » en amont, chez le dentiste, pour que le travail soit finalement bien la traduction exacte de ce qui était souhaité. Ils évoquent la confiance existant entre l'artisan et ses clients, le fait que ces derniers sont « contents du travail fourni », du sérieux de la prestation. Au final cependant, la relation aux clients est moins mise en avant et ces artisans s'expriment à son sujet en termes différents, moins affectifs notamment que ceux qui restent fortement liés aux consommateurs finals.

### *2.2.2. Un artisan intégré à des réseaux de professionnels oeuvrant dans son secteur d'activité.*

Les répondants, tout en évoquant, et parfois en revendiquant, l'individualisme des artisans, dépeignent néanmoins un artisan intégré dans différents réseaux de professionnels de son secteur d'activité. L'artisan, s'il apparaît individualiste, donc avec une tendance à s'affirmer indépendamment des autres, et à ne penser qu'à lui, n'est pas pour autant isolé. Cet individualisme est à rattacher à la proximité (Torres, 2003) existant entre le propriétaire dirigeant et la très petite entreprise, laquelle peut s'exprimer dans le secteur des métiers, comme nous l'avons déjà mentionné, par une personnification de l'entreprise et une personnalisation de la stratégie. Il peut être rapproché également de l'importance du savoir-faire que détient chaque artisan.

En effet, l'exercice de ce savoir-faire, nécessairement individuel, contribue à développer l'individualisme. L'individualisme de l'artisan, s'il constitue, d'après les répondants, un frein à la coopération, n'est pas pour autant synonyme d'isolement. Les artisans évoluent aussi au sein de réseaux professionnels, qu'ils peuvent avoir contribué à mettre en place ou initié. Deux exemples particulièrement significatifs sont développés ci-dessous à titre d'illustration. Conjointement, ils permettront de voir comment ces réseaux fonctionnent, et à cette occasion de souligner que différents degrés de coopération sont envisageables. Ils permettront aussi de mettre en évidence les effets de l'individualisme ainsi que les parades mises en place pour tenter de contrer ces effets.

Le premier exemple retenu est celui de l'association qui regroupe différents artisans-taxis indépendants. Quelques artisans-taxis « amis » ont commencé par communiquer les uns avec les autres par l'intermédiaire de radios. L'idée leur est venue d'étendre ce mode de communication à d'autres collègues. Ils peuvent actuellement à moindre coût communiquer deux à deux ou transmettre une information à l'ensemble du groupe. Il s'agissait au départ de s'organiser pour mieux se répartir les courses en fonction de l'emplacement des uns et des

autres. L'objectif final était de favoriser une augmentation du chiffre d'affaires de chaque artisan, tout en permettant à chacun de rester indépendant. La coopération a été formalisée, les contours du réseau dessinés, en recourant à une structure juridique du type associatif. Cet objectif a été atteint. Le site Internet commun devrait également pouvoir être utilisé pour mieux répondre à la demande d'une clientèle équipée pour une telle communication. Le recours au géopositionnement est aussi actuellement envisagé ; il permettrait de « suivre à la trace » les taxis et donc d'améliorer la localisation de chaque véhicule ainsi que la répartition du travail. D'une manière générale, de tels regroupements donnent également la possibilité de proposer une réponse collective à des contrats pour les décrocher. Ils permettent enfin, conclut l'artisan, d'avoir du poids lors des débats et se faire entendre notamment en matière de législation. Comment se manifeste l'individualisme dans un groupement de ce type ? Certains sont réticents à adopter les innovations technologiques comme le téléphone portable, il y a quelques années, ou le géopositionnement, à l'heure actuelle. Il faut dire que la mise en place de ces équipements a un coût et qu'ils permettent d'améliorer le traçage des véhicules et donc réduisent les possibilités de comportement opportuniste. Le téléphone portable a été adopté, sans doute en sera-t-il de même du géopositionnement dans quelques années conclut le répondant. Celui explique également que les comportements opportunistes sont sanctionnés par le groupe : « ceux qui n'ont pas joué le jeu ont été exclus de l'association », à l'issue d'un vote de leurs collègues.

Le second exemple est celui d'un groupement de prothésistes créé par dix artisans entretenant des relations amicales et travaillant tous sous la même licence. L'objectif initial était de faire des achats groupés de matériaux pour bénéficier de prix négociés. Le groupement s'est développé : il compte actuellement soixante et un laboratoires rattachés ou non à une licence particulière et dont les représentants se retrouvent chaque année dans une région différente à l'occasion d'un congrès. La première journée est centrée sur les problématiques dentaires et la seconde consacrée à la découverte de la région. Le regroupement présente d'autres avantages que les prix : sa reconnaissance au sein du secteur de la prothèse dentaire lui permet de se voir présenter en avant-première les nouvelles technologies prothétiques ; les échanges d'information à l'intérieur du regroupement sont également recherchés. A tel point que l'appartenance au groupement est, d'après le répondant, une bonne chose même si, c'est son cas, les quantités commandées ne sont pas assez importantes pour bénéficier d'une baisse des prix.

Des conditions d'adhésion « relativement strictes » ont été définies, afin de « s'assurer du sérieux et de la stabilité » du nouvel adhérent éventuel. Un règlement intérieur a été établi pour limiter les comportements opportunistes, suite à quelques mauvaises expériences : il n'est notamment pas possible de profiter des prix négociés sans participer aux échanges, sans apporter de contribution au collectif. Par exemple, un prothésiste qui serait absent du congrès deux années consécutives serait exclu du groupement.

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. Cette possibilité de progression est ainsi l'une des raisons avancées par les artisans pour se constituer en réseau. En ce sens, les réseaux sont l'expression de « l'envie d'avancer » et du dynamisme des artisans, comme le sont d'autres éléments évoqués à l'occasion des entretiens. Parmi ces autres manifestations ont ainsi été relevés : les démarches de certification qualité dans lesquelles les artisans s'engagent ; la réfection des locaux et l'investissement dans du nouveau matériel pour suivre l'évolution des normes et des techniques (« je suis à la pointe, les dentistes peuvent me demander n'importe

quoi, je peux fournir» résume ainsi l'un des prothésistes); l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication du type Internet. Des innovations de produits ou de process sont également mentionner. Ainsi, de nouvelles recettes sont régulièrement élaborées par les artisans oeuvrant dans le secteur de l'agroalimentaire et des métiers de bouche pour fabriquer des produits différents voire en rupture complète avec la tradition ; la création de croustades salées relève de ce dernier cas. Ces nouveaux produits sont mis au point pour répondre au besoin qu'a l'artisan d'exprimer sa créativité, ou alors en réponse à la demande de clients, ou alors pour conquérir de nouveaux clients. Les processus de production évoluent également, par exemple pour réduire la dépendance vis-à-vis du personnel. Ainsi, dans le cas des croustades, la congélation de la pâte crue permet de produire ultérieurement en une demi-heure une croustade de qualité et donc de faire face aux augmentations périodiques de la demande sans être limité par les effectifs.

### 3. Conclusion

Sur le plan théorique, ce travail de recherche contribue à enrichir la connaissance de l'identité des artisans, en faisant apparaître un artisan à la fois replié sur lui-même et ouvert sur le monde, individualiste et encastré dans un réseau de relations, entre tradition et innovation.

Ce portrait d'un artisan caractérisé par sa dualité, par ses dualités, a été soumis à la discussion avec les artisans membres du club. Il s'agissait à la fois de valider les matériaux exploités et de présenter l'interprétation finale retenue, la mise en perspective privilégiée au-delà des sens donnés par les artisans à leurs pratiques (Dumez, 1988).

Cette restitution des résultats au sein du club des dirigeants a confirmé la portée pratique de l'étude. En effet, la formalisation des représentations que les artisans pouvaient avoir de leur activité comme de leur entreprise s'est révélée utile pour eux, en leur donnant la possibilité de prendre du recul par rapport à ces deux éléments, et notamment en permettant une meilleure prise de conscience des spécificités qu'ils pouvaient mettre en avant, valoriser, pour se distinguer de leurs concurrents.

A l'occasion de cette restitution, a également été réaffirmée une difficulté qui s'était dessinée lors des entretiens, celle de sérier les spécificités en distinguant les éléments positifs des négatifs. La diversité d'effets de système qui peuvent affecter l'exercice de l'activité artisanale comme la pluralité des regards susceptibles d'être portés sur eux en est une première explication, interdisant d'emblée une qualification, positive ou négative, même provisoire.

Entachés des singularités du club des dirigeants relatives à la constitution comme au fonctionnement de ce dernier, les résultats de cette recherche ont une validité locale, donc située. En particulier, les artisans qui constituent le club n'y sont pas arrivés par hasard ; ils sont peut-être plus que d'autres impliqués dans différents réseaux et ont été invités à l'initiative des institutions. Mais cette limite à la généralisation n'enlève rien à la fécondité d'une telle approche qualitative. En contribuant à sortir de l'ombre l'exercice du travail artisanal, elle ouvre des pistes d'investigation que d'autres travaux, voire d'autres cycles de travail du réseau Artisanat-Université, pourront explorer ou exploiter.

Parmi les voies de recherche envisageables figure notamment le croisement des résultats obtenus ici avec ceux issus de l'analyse des entretiens menés auprès des clients des artisans, ce qui permettrait de prendre la mesure de l'écart éventuel existant entre les deux représentations, entre l'identité « auto-énoncée » (Mucchielli, 2002) présentée dans cette communication et l'identité « énoncée par autrui » (Mucchielli, 2002) en l'occurrence par les clients. L'élargissement de l'étude à d'autres entreprises artisanales dont les dirigeants ne

seraient pas membre du club est aussi à envisager, ceci afin de voir si l'on retrouve des résultats similaires. Une fois cette étude à plus grande échelle effectuée, il serait intéressant de rapprocher ses résultats de la littérature sur les PE, sans se limiter au secteur des entreprises artisanales, et de se demander si cette image d'un dirigeant caractérisé par ses dualités constitue une particularité propre au secteur des métiers, ou si elle se retrouve dans les autres TPE. « Par ailleurs, la question de l'encastrement des dirigeants au sein de réseaux est évoquée dans ce travail en se centrant sur les relations avec les clients et avec les autres artisans. Par conséquent, une autre piste de recherche possible consisterait, pour mieux apprécier l'encastrement des dirigeants, à prendre en compte les relations avec l'ensemble des parties prenantes (Freeman, 1984) de l'entreprise artisanale.

#### 4. Bibliographie

- Avenier M.J. (1989), "Méthodes de terrain" et recherche en management stratégique, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, SG N°14, 199-218.
- Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu*, PUF, Quadrige Manuels, Paris.
- Ballay J.F. (1997), *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*, Eyrolles, Collection de la direction des études et recherches d'électricité de France, Paris.
- De Castéra B. (2002), *Le compagnonnage*, Que sais-je, PUF, Paris.
- Dumez H. (1988), Petit organon à l'usage des sociologues, historiens, et autres théoriciens des pratiques de gestion, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, SG n°8, 173-186.
- Fourcade C. & Polge M. (2006), Diversité des TPE de métier : entre tradition et modernité, *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N°3-4, 7-11.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management - A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Granovetter M. (1985), Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness, *American journal of sociology*, Vol. 91, N°3, 81-510.
- Granovetter M. (2000), *Le marché autrement*, Sociologie économie, Desclée de Brouwer, Paris.
- Hlady-Rispal Martine (2002), *La méthode des cas - Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Perspectives et marketing, Bruxelles.
- Icher F. (1999), *Les compagnons*, Milan, Collection Les Essentiels, Toulouse.
- Jaouen A. (2006), Les stratégies d'alliances des TPE artisanales, *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N°3-4, 111-136.
- Julien P.A. (2003), Entrepreneuriat endogène et milieu – La construction sociale du marché, in F. Le Roy et M. Marchesnay, *La responsabilité sociale de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Perez*, Les cahiers de l'ERFI, Vol. 10, N°2/3, Tome II, Université Montpellier I.
- Lecotté R. (1951), *Essai bibliographique sur les compagnonnages de tous les Devoirs du tour de France et associations ouvrières à forme initiatique*, Plon, Paris.
- Loup S. (2003), *Stratégies et identités de l'artisan d'art*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Marchesnay M. (1991), La PME : une gestion spécifique, *Economie Rurale*, N° 206, 11-17.

- Mucchielli A. (2002), *L'identité*, Presses Universitaires de France, Que sais-je?, Paris.
- Ouchi W. (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, vol. 25, n°9, september, 833-848.
- Ouchi W. (1977), The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control, *Administrative Science Quartely*, n°20, 95-113.
- Picard C. (2006), La représentation identitaire de la TPE artisanale, *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N°3-4, 13-50.
- Picard C. (2000), *La dynamique d'évolution de l'entreprise artisanale à la PME : une analyse en termes de changement d'identité*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie.
- Polge M. (2006), Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence : Le cas d'un Club de Dirigeants artisans, 8<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 25-27 octobre, Fribourg, Suisse.
- Reix R. (1995), Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, N° 105, numéro spécial : les chemins du savoir, septembre-octobre, 17-28.
- Richomme K. (2006), Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires professionnelles dans le secteur des métiers, *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N°3-4, 51-76.
- Richomme K. (2000), *Contribution à la compréhension du système de gestion des entreprises artisanales*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Siméoni, M. (1999), *La stratégie de la firme artisanale : Essai d'interprétation de sa conception et de sa mise en œuvre par la notion de savoir-faire*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Corte.
- Suire, R. (2004), « Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires ? », *Revue Internationale PME*, 17, 2, 123-144.
- Torrès O (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, N°144, mai/juin, 119-138.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Zarca B. (1987), *Les artisans, gens de métiers, gens de parole*, Logiques sociales, l'Harmattan, Paris.