

**METHODOLOGIE DE CO-CONSTRUCTION D'OUTILS D'AIDE A LA DECISION
EN ARTISANAT :
L'EXEMPLE DES DECISIONS INDUITES PAR LE DEVELOPPEMENT**

Colette FOURCADE,
Maître de Conférences HDR
Marion POLGE
Maître de Conférences

E.R.F.I.
Université Montpellier I
(France)

La création du *Club de Dirigeants artisans* est novatrice à un triple titre. Du point de vue de la **genèse**, en premier lieu : la démarche est initiée par la profession. Un "dispositif global d'accompagnement des dirigeants d'organisations à l'approche marché" a été mis en place par l'Institut Supérieur des Métiers (ISM), en réponse à la demande formulée par les organisations professionnelles de l'Artisanat. Il s'agit donc de construire un programme de recherche en réponse à une demande sociale.

L'originalité réside en second lieu dans le **mode opératoire** : la méthodologie s'appuie sur une implication directe et continue avec le terrain. Au-delà d'une recherche-action, on pourrait proposer l'expression de "*recherche actée*".

Enfin, l'objectif final vise à conduire les participants à déterminer un positionnement stratégique pour les entreprises artisanales, face à l'évolution des métiers et des environnements. L'accession à une **vision stratégique** de l'entreprise artisanale apparaît comme un troisième élément novateur.

La présentation de cet essai d'une méthodologie de co-construction d'outils d'aide à la décision s'ordonne selon trois points : le cadre de la recherche, la mise en œuvre de la démarche, et enfin une présentation des résultats obtenus.

**1- LE CADRE DE LA RECHERCHE : DE L'INTERFACE A
L'INTERACTIVITE.**

Le projet de recherche vise à mener une étude prospective et stratégique sur l'évolution des métiers, appliquée à la région Languedoc-Roussillon. Mais l'originalité de la démarche de recherche réside dans la mise en œuvre d'une stratégie de rapprochement particulière entre le monde professionnel de l'artisanat, d'une part, et celui de l'Université, représenté ici par l'ERFI, d'autre part. Mais l'artisanat apparaît comme atomisé, éclaté en un très grand nombre de très petites entreprises, divisé en de nombreux métiers. Il semblait donc délicat de mettre en œuvre un partenariat entre ces deux ensembles d'acteurs.

L'interface a été organisée autour d'un objet de recherche, constitué par l'entreprise artisanale, et selon une méthodologie interactive, celle du Club. Les dirigeants-artisans impliqués de manière active et participative sont conduits à définir les modalités d'une évolution continue, appuyée sur des échanges : le principe même du Club de Dirigeants réside dans cette forme d'action.

Cette recherche relève ainsi des principes *d'interaction cognitive* (H. Savall et V. Zardet, 2003), et s'inscrit dans le cadre *d'une recherche collaborative* (A. David, 2000) dans un milieu particulier (Miles et Huberman, 1994). Elle a pour *finalité de construire des outils applicables au plus grand nombre* d'artisans.

1.1- PRINCIPES D'INTERACTION COGNITIVE

Notre travail s'appuie sur des échanges fréquents, réguliers et approfondis entre les universitaires et les artisans. De manière progressive et réciproque, chacun se découvre, apprend à se connaître et à mieux comprendre ce que l'autre exprime ou attend (de La Ville, 2001). Avec une confiance grandissante de part et d'autre, les processus d'écoute et de restitution des attentes respectives ont tendance à s'affiner.

Les premières séances ont été quelque peu distantes, les propos prudents et donc les conclusions timides ; mais les rencontres ultérieures opérées alternativement à l'Université et en entreprise ont permis de construire une relation plus solide. Au fil des mois, nous voyons vivre et évoluer les entreprises et leurs dirigeants comme lors d'expériences « *in vitro* » (Schieb-Bienfait, 2003). La production lente de récits et la narration libre (de la Ville (2003) ; Czarniawska (1998)), prennent toute leur dimension dans cette expérience. Compte tenu de la durée de chaque rencontre et du programme dans son ensemble, le chercheur peut difficilement se maintenir en position de neutralité d'enquêteur (Kitzinger et Barbour, 1999). Les questionnements, les suggestions et les propositions sont inévitables même si la mission ne consiste pas à faire du conseil.

Nous voyons ainsi évoluer les analyses *et les discours des dirigeants au fil de nos discussions et de l'application de nos outils*.

Qu'elles soient en entretien ou en groupe, les discussions influencent également la perception du chercheur. Les séminaires collectifs sont l'occasion de découvrir des problématiques communes à plusieurs artisans, qu'ils n'expriment pas spontanément lorsqu'on les interroge en face à face. Certains questionnements émergent de débats ou de narrations d'autres expériences, vécues différemment. A travers le collectif de dirigeants, apparaissent des comportements, des réactions et des thématiques difficilement perceptibles dans une méthodologie d'étude cas classique (Blackburn et Stockes, 1998). Le construit collectif professionnel dégage des aspects thématiques et comportementaux qui influencent la nature des outils que propose le chercheur (Moscovici, 1984 ; B. Roy, 2000).

Ainsi se construit un processus d'assimilation et d'analyse des informations débouchant sur des outils concertés selon une démarche itérative.

La difficulté méthodologique réside principalement dans la richesse informationnelle et son élargissement rapide. L'analyse des données se heurte ainsi à la lecture de la complexité et d'une dynamique grandissantes des phénomènes à étudier (Flick, 2001) ; le choix de

simplification à travers la construction de grilles d'analyse et de tableaux de synthèse suit les propositions opératoires de C. Schmitt, P.A. Julien et R. Lachance (2002). Même si la structure de nos outils ne répond pas précisément à celle de ces auteurs, notre classification adhère à la même logique de hiérarchisation des problèmes selon leur importance.

Cette méthodologie n'a pas pour seul intérêt d'apprendre ensemble ; c'est de la concertation et de l'interaction cognitive que se dégagent les outils. En ce sens, cette recherche apparaît collaborative.

1.2- UNE RECHERCHE COLLABORATIVE

L'implication de la dimension collaborative peut être observée à plusieurs niveaux : dans le choix de l'outil à construire, dans l'utilisation qui va en être faite et dans l'amélioration de cet outil.

Sur le plan méthodologique, les études de cas (individuelles ou plurielles) sont conduites par les chercheurs afin de répondre aux questionnements théoriques et/ou instrumentaux qu'ils ont repérés (Perren et Ram, 2004). La démarche est ainsi justifiée sur le plan scientifique et adaptée à la problématique (Yin, 1994). La logique de notre recherche s'inscrit dans une perspective différente : le thème et la construction de l'outil émanent des discussions avec les artisans (Moscovici, 1984). En rassemblant des préoccupations souvent très éparses, en recherchant ensemble l'origine des multiples problèmes, nous avons abouti à l'identification du développement comme la source centrale des interrogations des professionnels. *Il a ainsi collectivement été convenu d'adopter une méthode d'abduction (S. Charreire et F. Durieux, 1999 ; G. Koenig, 1993) visant à construire un guide pour le développement et ses conséquences pour les TPE artisanales installées sur un territoire aux caractéristiques proches du Languedoc-Roussillon.*

L'utilisation faite de l'outil est un vrai problème en TPE. Les dirigeants méconnaissent les productions universitaires et disposent de peu de temps pour s'y attarder. Refusant le simplisme caricatural, nous avons rejeté l'éventualité d'outils prescriptifs à effets immédiats et nous avons envisagé des possibilités d'instruments d'*autodiagnostic*. Le choix de cette solution permet à chacun de réfléchir à sa situation, rapidement et selon son propre prisme. La longue concertation sur ce point a montré combien les outils que nous construisons peuvent sembler éloignés des besoins de réponses immédiates à ceux qui sont censés les utiliser. Le groupe de chercheurs et de dirigeants a opté pour les grilles d'analyses laissant le libre arbitre des choix à effectuer, et opérant un guidage à travers les processus de prise de décisions et leurs conséquences.

La collaboration se retrouve enfin et surtout dans l'affinement de l'outil (A. David, 2000 ; C. Agyris et al, 1985). Les artisans ont accepté d'utiliser les outils devant nous et de réfléchir aux blocages qu'ils pourraient rencontrer en les construisant sans notre aide. Les biais cognitifs ont parfois été surprenants, mais leur prise en compte nous a conduit à être plus explicites et précis dans nos indications. Ce retour issu du terrain traduit les biais perceptuels découlant de la rencontre entre cultures et modes d'expression différents.

2- UNE DEMARCHE INTERACTIVE : LE CLUB DE DIRIGEANTS

La démarche Club réside dans la co-construction des outils d'analyse et de soutien (Claveau N. et Tannery F., 2002). Les artisans sont associés de manière active à l'élaboration des outils qui leur permettront d'améliorer le pilotage de leur entreprise, de les guider dans leur groupe d'artisans, et de se positionner dans leur environnement.

Une dizaine de chefs d'entreprises artisanales sont associés au démarrage de cette démarche. Ils sont installés sur l'ensemble de la région Languedoc-Roussillon, aussi bien dans les zones littorales très concurrentielles, que dans l'arrière pays rencontrant souvent des problèmes de désertification. Ils appartiennent aux secteurs dominants de l'artisanat : bâtiment et métiers de bouche pour l'essentiel.

Nous présentons le déroulement de la démarche menée en partenariat, avant d'en développer plus précisément les éléments essentiels. Il nous appartient ensuite de faire apparaître l'axe majeur de la problématique.

2.1- UN SCHEMA RECAPITULATIF DE LA DEMARCHE

La démarche poursuivie au cours des séminaires et entretiens est récapitulée dans le schéma ci-après (cf. figure 1). Il convient d'en préciser les éléments fondateurs.

Les objectifs opérationnels

- *Identifier et apporter des éléments de réponse aux problèmes communs à l'ensemble des entreprises artisanales de la région.* Cette hypothèse forte apparaît fédératrice de ce travail, dans la mesure où l'on suppose que des artisans aux métiers différents, implantés sur des territoires aux problématiques spécifiques peuvent suivre des voies de développement similaires.
- Parallèlement, certains problèmes peuvent être étroitement liés à l'utilisation d'une technologie, la transformation de certaines matières...constitue un second objectif opérationnel : *souligner les problèmes spécifiques à certains secteurs ou à certaines activités.* Nos éléments de réponse ne seront alors ni transférables, ni généralisables.
- Le Languedoc-Roussillon n'est pas un territoire homogène sur le plan économique. Nous essayons de décliner les particularités régionales, influençant la réussite ou les difficultés des artisans : il s'agit alors de *repérer les variables territoriales stratégiquement importantes et leurs croisements potentiels entre les territoires.*

Les modes opératoires

Trois modes sont simultanément appliqués dans la démarche :

- *Ecouter les dirigeants*
L'utilisation de guides de questionnement très souples laisse chacun exprimer ses préoccupations essentielles. Les thématiques sont choisies par les artisans, qui les structurent selon l'importance qu'ils leur accordent.

Cette technique permet de repérer les pratiques de gestion des artisans participants, et de mieux comprendre les processus de prise de décision ainsi que leurs logiques sous-jacentes.

➤ *Impliquer les dirigeants*

L'élaboration du club ne se fait pas de manière déterministe, mais elle émerge au contraire à partir de concertations continues pour répondre à la finalité de résolution de problèmes de développement des entreprises.

Les séminaires offrent l'opportunité aux dirigeants d'orienter les discussions, le rythme de traitement de thématiques et leur degré d'approfondissement. Cette forme de rencontre crée un esprit d'équipe entre artisans d'horizons différents et favorise la convergence des valeurs.

Les entretiens individuels complètent la technique précédente en favorisant une approche en profondeur des problèmes de chaque artisan. Ils permettent d'affiner l'approche des problèmes soulevés en séminaire.

Il s'agit donc d'une méthodologie combinée participative et active.

➤ *Accompagner les dirigeants*

Le soutien est permanent. Pour certains problèmes, l'expression suffit pour clarifier l'orientation à prendre. Il ne s'agit pas de proposer des solutions émanant de canevas standards, mais d'envisager ensemble de grands axes de développement, compte tenu des contraintes et des particularités des artisans. Le principe relève plus d'une animation sectorielle à partir de l'expertise d'une équipe de recherche que d'une consultation individuelle.

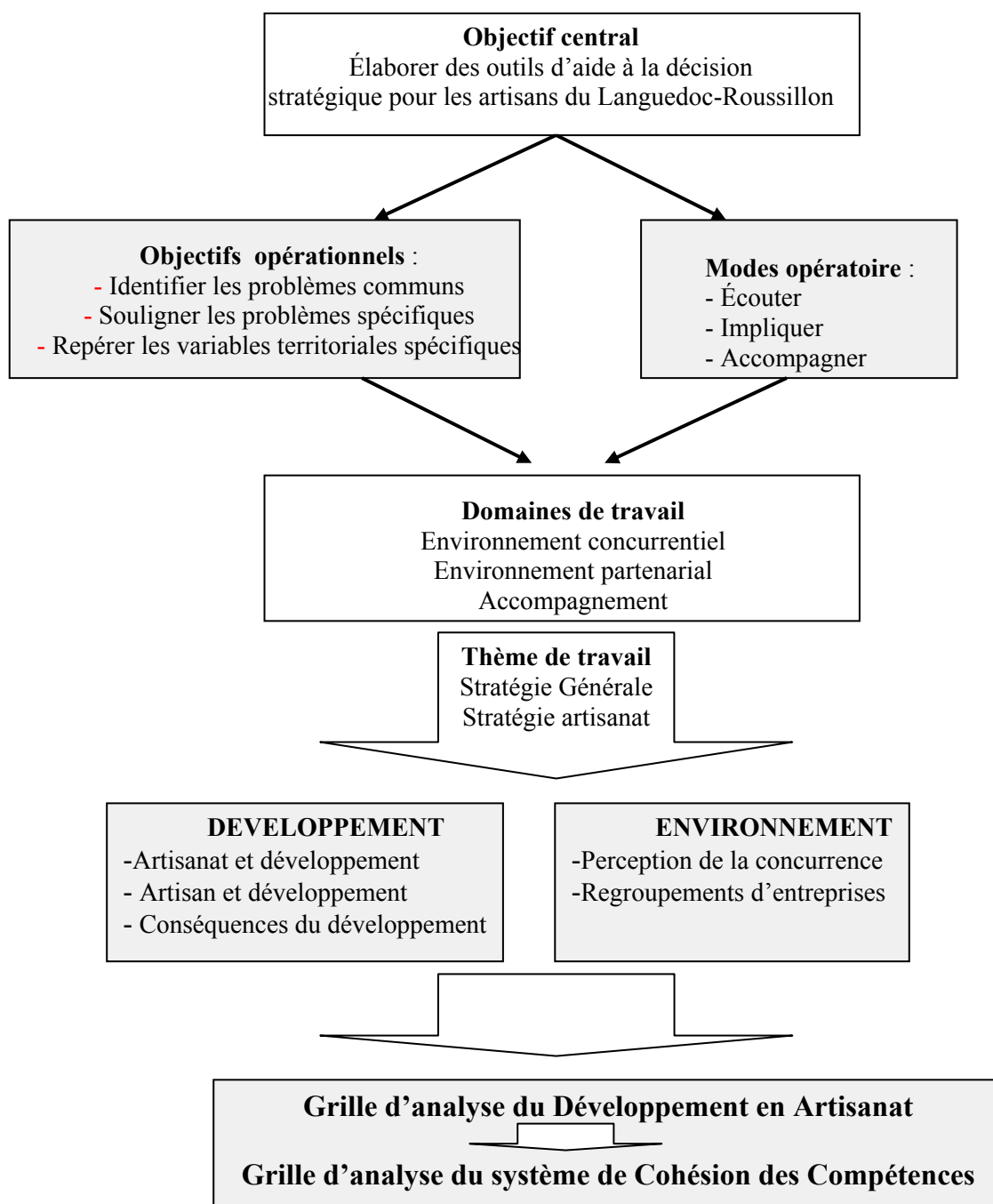


FIGURE 1
SCHEMA RECAPITULATIF DE LA DEMARCHE

2.2-L'AXE CENTRAL DE LA PROBLEMATIQUE

La démarche poursuivie est adossée à l'apport théorique des travaux de l'ERFI (M. Marchesnay, 1994,1995 ; C. Fourcade, 2001). La grille d'analyse du système de gestion en petite entreprise (M. Marchesnay, 1995) a permis de piloter les discussions en séminaires et d'identifier la problématique. Celle-ci peut être organisée selon les trois axes suivants :

➤ **Le territoire** en tant que variable stratégique du développement

Un fort contraste apparaît dans la perception qu'ont les dirigeants de leur territoire. Cet aspect est lié à leur implantation, mais également à leur activité et à la stratégie de valorisation du savoir-faire qu'ils ont retenue. Certains subissent les conditions locales, tandis que d'autres s'y adaptent en modifiant leur cœur de métier, ou encore les utilisent comme levier pour créer de nouveaux axes de développement.

A travers leurs choix de partenaires et de clients cibles, les dirigeants créent un maillage de développement local, soit sous forme de *clusters* (à travers des collaborations, des coopérations...) et de dynamiques concurrentielles, soit en stimulant le développement territorial traditionnel (apparition ou revitalisation de nouveaux besoins, de nouvelles activités par transversalité sectorielle). En référence au diamant de Porter (1993), un phénomène systémique peut ainsi se créer soutenant la compétitivité nationale et internationale d'une région.

➤ **Les combinaisons tradition/innovation** en tant que levier de développement

Afin de mieux adapter l'accompagnement, on tente de comprendre comment les petites entreprises artisanales assimilent et utilisent l'innovation pour se développer tout en préservant les aspects traditionnels clés de leur métier. L'innovation peut concerner les produits, les processus, mais aussi les formes organisationnelles. Sur ce dernier point il apparaît que les artisans recherchent de nouveaux moyens de coordination permettant de préserver leur flexibilité stratégique et opérationnelle tout en renforçant leur singularité.

➤ L'analyse **des stratégies individuelles et collectives** comme moyen de développement

Les artisans, comme beaucoup d'autres chefs d'entreprises sont très attachés à leur autonomie de prise de décision et de ce fait, restent très individualistes. Mais en même temps, ils sont conscients que leur petite taille réduit leur potentiel de ressources et qu'ils doivent chercher à l'extérieur ce qu'ils ne parviennent pas à acquérir ou bien qu'ils ne maîtrisent pas. Ce nécessaire partage des ressources les conduit à différentes formes de mutualisation : souvent ponctuelles et informelles parfois plus systématiques et institutionnalisées. La question posée présente deux aspects complémentaires :

- la limite de la stratégie collective ne doit pas dénaturer l'identité de la petite entreprise,
- le choix des partenaires qu'il convient d'opérer en termes d'implantation, de compétences clés et même de domaine d'activité.

Ces trois axes de réflexion ont permis d'établir un premier outil d'analyse, remanié et enrichi par la suite selon une deuxième grille d'analyse que nous présentons en tant que premiers résultats obtenus à travers la démarche Club de Dirigeants.

3- RESULTATS CONCEPTUELS ET PROPOSITION D'OUTILS OPERATIONNELS

Les résultats obtenus concernent deux domaines : en premier lieu, des **enseignements conceptuels** sont dégagés : ils permettent de mieux cerner les logiques de développement en petite entreprise artisanale. Ils constituent la base d'appui pour proposer en second lieu les **outils opérationnels** destinés aux dirigeants.

3.1- LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DU DEVELOPPEMENT ET LEUR TRADUCTION OPERATOIRE

3.1.1- Les stratégies de développement en entreprise artisanale

Deux ensembles de questions orientent la stratégie de développement en artisanat : le premier est lié au dirigeant et à sa relation au métier ; le second est relatif au développement proprement dit de l'entreprise et à son contexte.

L'artisan et son métier

Le dirigeant : 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 apparaît central 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, le dirigeant va positionner ses priorités par rapport à son entreprise : quelles relations établit-il avec les autres membres de l'entreprise ?

Métier et rôle dans l'entreprise : 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.

Le rôle du dirigeant dans l'activité et la manière dont il le perçoit (niveau de satisfaction) vont influencer le choix de développement :

- développement fondé sur le métier : tendance aux partenariats/alliances, recours aux experts externes, limitations de la croissance interne
- développement orienté gestion : moins sensible à la spécificité artisanale, plus "entrepreneurial".

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

Le développement de l'entreprise et son environnement territorial

Le développement

L'entreprise peut se développer en suivant plusieurs voies en interne ou en externe. Ce choix est lié aux deux pôles étudiés précédemment, mais il va surtout impliquer le contexte et l'environnement dans lequel se situe l'entreprise. Le développement peut s'opérer par la croissance et il s'agira alors *d'un développement interne* ; mais *un développement par « non-croissance »* peut également être constaté. Ces deux pôles sont à apprécier simultanément. Ils peuvent co-exister dans l'entreprise ou bien se succéder à travers le temps.

L'orientation la plus problématique du point de vue de la gestion, reste **le développement interne** : il implique des changements d'effectifs, la multiplication des activités (notamment administratives), la modification des équipes, des méthodes de travail... De manière générale, les dirigeants sont conscients des difficultés de gestion liées à ce choix de développement, c'est la raison pour laquelle beaucoup cherchent à l'éviter.

Le développement par « non-croissance » peut prendre deux formes : *le développement externalisé* et *le développement incrémental*.

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.

Le développement incrémental : cette forme traduit une démarche de changement permanent, à travers laquelle l'entreprise se met en situation de créativité et de remise en question comme clé du succès. Cette modalité apparaît fondée sur la recherche systématique de la variété et de la qualité. La réussite de l'entreprise apparaît dans sa singularité qui la protège de la concurrence et lui assure une activité régulière.

Ces deux formes de développement déterminent un clivage entre profils d'artisans et correspondent à des choix de développement différenciés.

Dans le premier cas, il s'agit d'une véritable stratégie de **croissance** qui cherche à préserver la structure initiale, en élargissant le périmètre de l'entreprise. Cet élargissement peut être apprécié en termes de taille, mais plus souvent de produit-marché, et/ou de compétences-connaissances.

Dans le second cas, il s'agit plutôt d'un **développement** en tant que consolidation de la position de l'entreprise : celle-ci peut être recherchée à travers la participation à des rapprochements entre entreprises et/ou à partir d'un renouvellement constant de l'offre.

Dans les deux cas, les dirigeants observent une certaine méfiance dans les démarches entamées à l'initiative de partenaires extérieurs. Ils ne se positionnent véritablement que sur les stratégies qui émanent de leurs propres choix, même s'ils reconnaissent l'intérêt, voire l'utilité des initiatives émanant des autres artisans.

L'environnement territorial

Le mode de développement et les relations avec l'environnement sont étroitement imbriqués. L'environnement territorial 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 leurs organisations professionnelles, 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.

Il est déterminant dans le niveau de confiance, ou de méfiance, et donc dans le choix du mode de développement. Son influence s'évalue tant sur le plan géographique (proximité temporelle/spatiale/relationnelle), que sur le plan organisationnel (styles de relation, règles informelles de la profession).

➔ L'environnement concurrentiel : plus l'artisan se sent protégé de la concurrence et assuré de la fidélité de sa clientèle, plus il tend 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 limiter les partenariats.

➔ L'environnement institutionnel : même lorsque l'artisan est très impliqué dans les institutions, il ne ressent que peu de soutien de leur part, tout au moins en termes d'appui au développement de l'entreprise.

Dans ses choix de développement, le dirigeant va être très sensible à sa perception de l'environnement. Le partage du développement avec d'autres acteurs, autrement dit un développement en partenariat, est très fortement lié à la perception qu'a le dirigeant de son propre positionnement dans le groupement ou le réseau.

3.1.2- Traduction opératoire : proposition d'une grille d'analyse d'autodiagnostic

Pour répondre aux attentes opérationnelles des dirigeants, nous proposons une grille d'analyse leur permettant d'effectuer un autodiagnostic de leur situation et mieux appréhender les enjeux liés à leurs choix stratégiques.

L'interdépendance entre les deux axes Dirigeant/Métier et Développement/Environnement peut être soulignée :

- compte tenu de son parcours et son rôle dans l'entreprise, l'artisan 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, influenceront 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 :

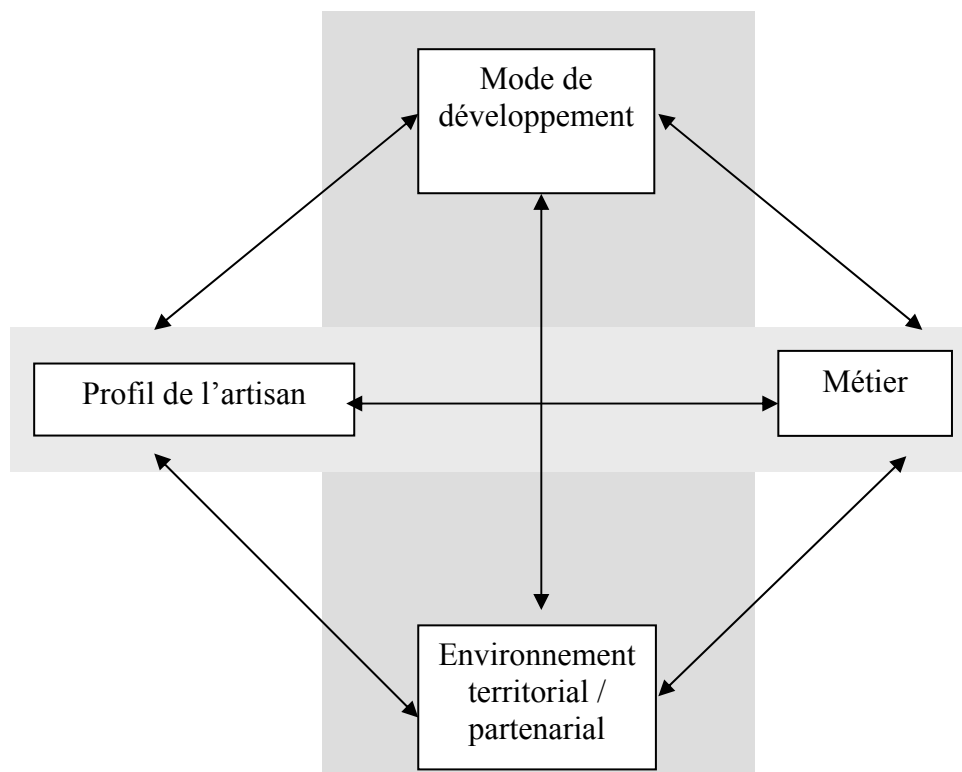


FIGURE 2
UNE GRILLE D'ANALYSE DU DEVELOPPEMENT EN ARTISANAT

3.2- PROLONGEMENTS DE L'OUTIL D'ANALYSE : L'EXEMPLE DU SYSTEME DE COHESION DES COMPETENCES DANS LE DEVELOPPEMENT

L'inscription de la recherche dans un horizon temporel étendu permet d'engager de nouveaux thèmes de réflexion lorsqu'un outil est achevé. En prolongement de l'étude du développement du développement, il a été convenu avec les dirigeants membres du club d'orienter les séminaires sur les questions liées aux relations humaines face aux enjeux du développement. Le problème est très large et il a donc été décidé de recentrer les discussions sur la préservation d'une *cohésion des compétences fondamentales* lorsque les logiques de fonctionnement se modifient.

3.2.1- Enseignements sur le système de cohésion des compétences

Les stratégies de développement induisent des changements de pratiques et de rôles dans l'entreprise. Le dirigeant se trouve confronté à des choix pour maintenir ou faire évoluer son organisation selon son orientation stratégique.

Comme pour les stratégies de développement, la démarche conceptuelle retenue ici s'appuie sur deux axes interdépendants de variables :

L'artisan et le système de fonctionnement de l'entreprise

L'axe caractérisant le contexte interne de répartition et d'ajustement des compétences met en relation le profil du dirigeant tel qu'il a été défini plus haut, et le système de fonctionnement de l'entreprise.

Nous ne reviendrons pas sur l'analyse du **profil du dirigeant** qui reprend les principes présentés antérieurement. Toutefois, cette variable supporte le vecteur qui relie la logique de développement de l'entreprise (grille d'analyse 2) à son système de cohésion des compétences. Selon ses choix de développement, le dirigeant recherchera des compétences et une organisation différentes.

Le système de fonctionnement en petite entreprise artisanale semble ne pas uniquement obéir aux règles courantes de division et de coordination des activités. Compte tenu du faible niveau de délégation et de la forte interdépendance des tâches, de nouvelles formes d'ajustement des activités sont apparues au cours de notre travail de terrain.

- Le **système de coordination** est basé sur une affectation précise des tâches de chacun et un agencement global assumé par le dirigeant selon les besoins en compétences. A côté de ce système "classique", deux autres formes peuvent être observées :
- Un **système de collaboration** dans lequel chacun accomplit sa propre mission, mais participe à un chantier commun. Les membres de l'entreprise s'ajustent mutuellement selon les besoins du travail : par exemple, le cas d'une pose de parquet sur un chantier.
- Un **système de coopération** où chacun est impliqué dans le même projet, où les compétences sont interdépendantes et où elles s'ajustent au fur et à mesure des besoins du projet. Les activités de préparation en cuisine par exemple se déroulent régulièrement en suivant ce système.

Ces trois systèmes se complètent, mais dans les entreprises étudiées, ils peuvent également se combiner au fil du temps, soit selon la volonté du dirigeant, soit induits par d'autres choix. Le système de fonctionnement de l'entreprise est donc fortement relié au profil du dirigeant et ensemble, ces deux variables constituent l'axe fondateur du système de cohésion des compétences.

La volonté et la possibilité de délégation

L'axe qui vient d'être décrit permet de situer le contexte de construction et d'agencement des compétences. A cet axe **situationnel**, s'associe un axe **décisionnel** pour lequel le dirigeant va choisir la forme de délégation qu'il met en place et la cohésion de compétences qu'il retient, compte tenu de son système de fonctionnement et de son développement.

La forme de délégation est conditionnée par **la volonté et la possibilité** de répartir les décisions et/ou les actions.

L'acte de délégation est délicat pour le dirigeant de petite entreprise artisanale. Très attaché à l'opérationnel, il accepte difficilement de confier totalement ces activités à ses collaborateurs. Sa **volonté de délégation** peut être repérée à partir de deux variables :

- ***L'identification du rôle du dirigeant dans l'entreprise***

Il est possible d'utiliser les outils de management pour l'appréhender, mais il est nécessaire de les compléter par une analyse des compétences.

Les outils de management permettent de circonscrire la **notion d'autorité** et ses fondements : statutaires, d'expertise, de charisme. L'autorité indique comment se perçoit le dirigeant par rapport à ses collaborateurs.

A travers **l'analyse des compétences**, il est possible de repérer les domaines d'expertise du dirigeant et sa contribution aux compétences clés de la réussite de l'entreprise.

En petite entreprise artisanale, le dirigeant oriente ses projets vers ce qu'il maîtrise et/ou ce qu'il apprécie. Le lien entre les compétences maîtrisées par le dirigeant et celles qui sont centrales dans ses projets donnera une double information :

- sur les points sensibles où le dirigeant doit être présent et impliqué
- sur les compétences moins déterminantes desquelles il pourra se désengager.

- ***L'identification du ressenti du dirigeant face à la délégation***

La volonté de déléguer résulte d'une démarche contrastée : **renoncement** et **acceptation**.

Le renoncement concerne la maîtrise des activités à plusieurs niveaux : la décision de les réaliser, l'acte de réalisation, les moyens utilisés pour les réaliser et leur contrôle. L'ampleur de la délégation peut ainsi varier en étendue et en répercussions sur l'ensemble de l'organisation.

L'acceptation est liée au renoncement, puisqu'il s'agit de la possibilité de donner aux salariés un rôle accru (voire stratégiquement important) dans le développement de l'entreprise, en suivant le principe selon lequel ils peuvent avoir les mêmes compétences que le dirigeant.

Le groupe de dirigeants avec lequel nous travaillons fait toutefois montre d'une certaine prudence quant à l'étendue de la délégation et aux enjeux stratégiques qui y sont associés.

Les possibilités de délégation s'appréhendent de manière plus objective. Elles sont découlent de plusieurs éléments :

- *Le potentiel* existant dans l'entreprise : il ne permet parfois pas de confier à d'autres les responsabilités ou les tâches qui surchargent le dirigeant
- *Les évolutions* : elles trouvent leurs limites dans l'effectif, les souhaits des salariés ou leurs compétences. A l'inverse, les évolutions peuvent entraîner un élargissement des possibilités. Quoiqu'il en soit l'évolution fait partie de l'analyse du potentiel.
- *Les choix alternatifs* : partenariat, groupement d'employeurs ou recrutement offrent des voies de solutions externes à un problème interne.
- *L'estimation du temps nécessaire à la rentabilisation des choix* : il s'agit d'un critère majeur pour la décision finale du dirigeant.

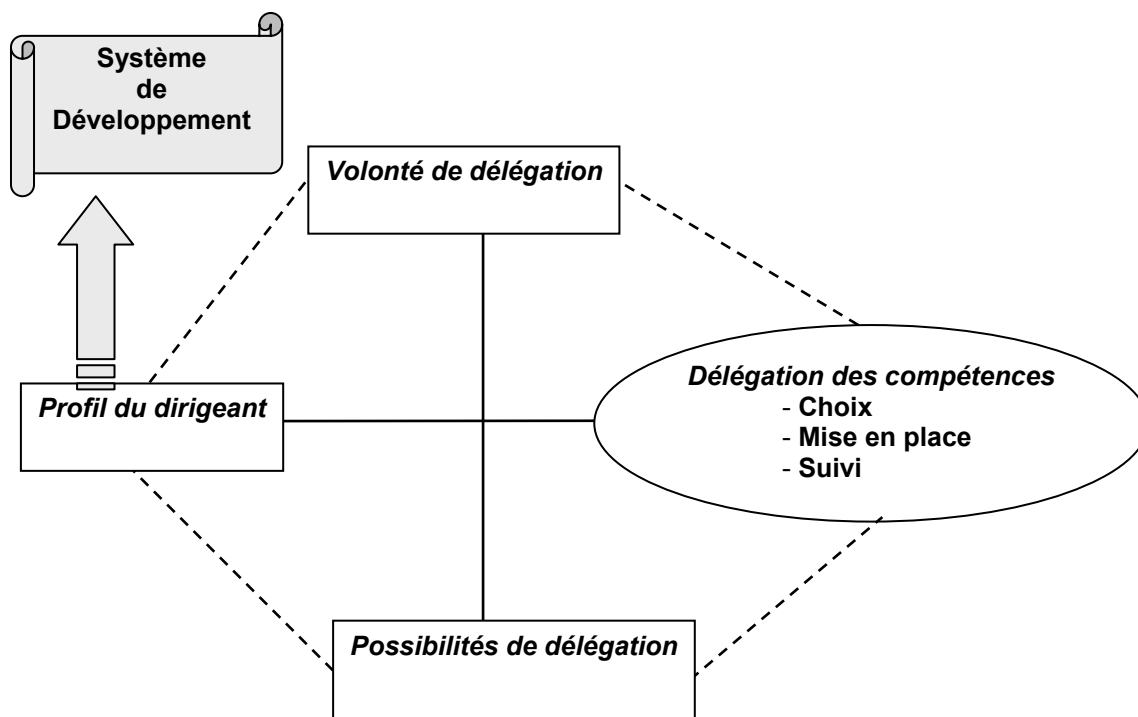
L'axe situationnel et l'axe décisionnel sont interdépendants : leur croisement détermine le système de cohésion des compétences, qui peut être appréhendé à travers une nouvelle grille d'analyse.

3.2.2- Présentation opérationnelle du système de cohésion des compétences

A la suite de l'analyse du développement nous pouvons proposer une seconde grille d'analyse synthétique des apports conceptuels présentés ci-dessus. Comme la précédente, cette grille peut servir d'outil d'autodiagnostic.

Elle est complétée toutefois par des fiches d'identification des compétences et d'évaluation de la volonté et de la possibilité de délégation. Nous ne développerons pas ici cet aspect opérationnel.

FIGURE 3
GRILLE D'ANALYSE :
LE SYSTEME DE COHESION DES COMPETENCES
DANS LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ARTISANALE



4- CONCLUSIONS ET IMPLICATIONS :

La méthodologie que nous avons présentée soutient la construction *d'outils très adaptés* aux décideurs des TPE artisanales. L'adéquation se situe tant au niveau terminologique que

fonctionnel. Le lien étroit entre les concepteurs et les utilisateurs devrait favoriser la *flexibilité des outils* en adaptant les variables au fur et à mesure qu'évolue la situation stratégique.

Au delà de l'aspect instrumental, la démarche que nous avons engagée crée un contexte structurant (de La Ville, 2003 ; Richomme, 2001), incitant les participants respectifs (universitaires et artisans) à s'interroger sur leurs méthodes de travail et sur les fondements de leurs choix.

Cette démarche présente toutefois certaines limites.

➤ La première touche au champ spatial : elle tient à la spécificité du tissu local sur le plan économique, sociologique et culturel. Des expériences similaires à celle-ci sont actuellement menées dans plusieurs régions françaises. Les premiers résultats montrent des différences significatives dans le comportement stratégique des artisans et dans la perception qu'ils ont de leur activité et de leur environnement.

➤ La seconde limite tient au champ institutionnel, à savoir la composition même du groupe de dirigeants. Une étude en profondeur rigoureuse exige un effectif limité, mais celui-ci, comme dans toutes les démarches qualitatives nuit à la représentativité de l'échantillon. Dans le cas qui nous intéresse ici, les artisans ont été contactés par les institutions locales qui les représentent et qui les connaissent. Il s'agit pour l'essentiel de dirigeants très dynamiques, sensibilisés et impliqués dans la vie de leur branche professionnelle. De ce fait, ils sont déjà en attente d'outils, de réflexion et d'échange. On peut dès lors se poser la question d'opérer une généralisation à l'ensemble de l'artisanat régional.

En fait, on constate que les limites tiennent à la délimitation même du champ de la recherche, tel que co-construit entre la profession et l'Université.

En tout état de cause, deux perspectives de travail apparaissent ouvertes : d'une part, établir une convergence régulière entre les régions pour créer une base de savoirs et de techniques commune à tous les artisans. D'autre part, opérer un maillage national de connaissances pour apporter à ce secteur spécifique et en mutation, les outils les plus appropriés.

Eléments bibliographiques

Argyris C., Putnam R. et McLain Smitih D. (1985), *Action Science*, Jossey-Bass.

Blackburn R. et Stockes D. (1998), "Dialogues with business owners : focus groups in SME research", paper presented at *ISBA 21st National Small Firms and Research Conference*, Durham University, 18-20 November.

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.

Claveau N. et Tannery F. (2002), « La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs », Chapitre 4 in Mourgues et coll, *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Paris, MES, p 121-150.

Czarniawska B. (1998), *A narrative approach to organization studies*, London : Sage.

David A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », Chapitre 8 in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, FNEGE, p 193-213.

De La Ville V. (2001), « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités », *Revue de l'Entrepreneuriat*, V1 n°1, p 43-59.

De La Ville V. (2003), « D'écrire la stratégie : Réflexions sur la production de récits dans la recherche en management stratégique », *Revue Sciences de Gestion*, n°32, p 131-152.

Flick U. (2001), "Interpretive social psychology. Qualitative methods in the study of social representations", in F. Buschini & N. Kalampalikis (Eds), *Penser la vie, le social, la nature. Mélanges en l'honneur de Serge Moscovici*, Papers in honour of Serge Moscovici, Paris, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, 2001.

Fourcade, C. et O. Torrès (2001), « Proximité et stratégies d'internationalisation des PME : le rôle des milieux internationalisants », *III^{ème} Journées de la Proximité, « Nouvelles croissances et territoires »*, Paris 13 et 14 décembre.

Kitzinger J. et Barbour R.S. (1999), *Introduction : The challenge and promise of focus groups*, in R.S. Barbour et J. Kitzinger (Eds), *Developping Focus Group Research*, Thousand Oaks and London, Sage.

Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, Novembre, p 4-17.

Marchesnay M. et Julien P.A. (1994), *Les PME, Bilan et perspectives*, GREPME, Ed. Economica, Paris.

Marchesnay M., (1995), *Management Stratégique*, Eyrolles Universités, Collection Gestion, Paris, 200 p.

Miles M. et Huberman A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, ThousanD Oaks, CA : Sage.

Moscovici S. (1984), *The phenomenon of social representation*, in R.M. Farr et S. Moscovici (Eds), *Social representations*, Cambridge University Press.

Perren L. et Ram M (2004), « Case-study method in small business and entrepreneurial research », *International Small Business Journal*, Vol 22 (1).

Porter M.E. (1993), *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions.

Richomme K. (2001), « De la cotraitance au management relationnel : le cas d'une coopérative artisanale du secteur du bâtiment », *Revue Internationale PME*, V14 N°2, p 109 – 131.

Roy B. (2000), « L'aide à la décision aujourd'hui : que devrait-on attendre ? », Chapitre 6 in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion*, Paris, FNEGE, p 141-174.

Savall H. et V. Zardet (2003), « Cognitive dimensions in intervention-research : knowledge production through cognitive interactivity », *The Academy of Management Meeting, Seattle*, 1° au 6 Août.

Schieb-Bienfait N. (2003), « L'analyse stratégique à l'épreuve des faits : étude de cas d'une petite entreprise artisanale en mutation », *Revue Internationale PME*, V 16 n° 12, p 133-163.

Schmitt C., Julien P.A. et R. Lachance (2002), « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation », *Revue Internationale PME*, V 15 n°2, p 35 – 62.

Yin Y.K. (1994), *Case Study research : design and methods*, Thousand Oaks, CA : Sage.