

# STRATEGIES RETICULAIRES DES ENTREPRISES ARTISANALES ET PROFIL DE L'ARTISAN

**Catherine THEVENARD-PUTHOD & Christian PICARD**

**IREGE – UNIVERSITE DE SAVOIE**

Catherine.puthod@univ-savoie.fr - Christian.picard@univ-savoie.fr

4 Chemin de Bellevue – BP 80 439 - 74944 Annecy le Vieux Cedex

Tel : 04 50 09 24 40 – Fax 04 50 09 24 39

## Résumé

La collaboration interentreprises est souvent présentée comme une modalité de développement privilégiée des PME, leur permettant de palier leurs déficits structurels de ressources, qu'elles soient financières, humaines, temporelles ou techniques. Toutefois si de nombreux chercheurs s'intéressent à la frange supérieure de cette catégorie « PME », peu de travaux sont centrés sur les TPE et, *a fortiori*, sur les entreprises artisanales qui sont « les grandes oubliées des recherches en PME ». Les quelques travaux disponibles montrent pourtant l'existence de logiques et de motivations à la collaboration variées, qui se traduisent par des formes collaboratives distinctes. Cependant, l'analyse des formes de ces relations inter-organisationnelles demeure restreinte. En outre, on constate assez peu d'effort pour tenter de faire le lien entre ces formes et le profil du dirigeant de l'entreprise artisanale, pourtant central dans les choix stratégiques.

Cette communication se propose donc d'apporter des éléments de connaissance supplémentaires pour mieux appréhender les stratégies réticulaires retenues en milieu artisanal. Une grille d'analyse issue du croisement de deux corpus théoriques (la littérature sur les réseaux et la littérature sur l'artisanat) est tout d'abord élaborée. Cinq dimensions sont ainsi retenues pour analyser la forme des réseaux. Puis deux types d'artisans sont identifiés. Cette grille d'analyse est ensuite confrontée à une première validation empirique, de nature qualitative, puisque reposant sur l'étude de dix cas d'entreprises artisanales. Ce matériau empirique autorise la mise en évidence de deux grandes formes de réseaux et d'un lien entre le profil identitaire du chef d'entreprise artisanale et la forme du réseau auquel il appartient.

Mots clés : réseaux inter-entreprises – architectures de réseaux – identité – TPE - artisanat

# STRATEGIES RETICULAIRES DES ENTREPRISES ARTISANALES ET PROFIL DE L'ARTISAN

## Résumé

La collaboration interentreprises est souvent présentée comme une modalité de développement privilégiée des PME, leur permettant de palier leurs déficits structurels de ressources, qu'elles soient financières, humaines, temporelles ou techniques. Toutefois si de nombreux chercheurs s'intéressent à la frange supérieure de cette catégorie « PME », peu de travaux sont centrés sur les TPE et, *a fortiori*, sur les entreprises artisanales qui sont « les grandes oubliées des recherches en PME ». Les quelques travaux disponibles montrent pourtant l'existence de logiques et de motivations à la collaboration variées, qui se traduisent par des formes collaboratives distinctes. Cependant, l'analyse des formes de ces relations inter-organisationnelles demeure restreinte. En outre, on constate assez peu d'effort pour tenter de faire le lien entre ces formes et le profil du dirigeant de l'entreprise artisanale, pourtant central dans les choix stratégiques.

Cette communication se propose donc d'apporter des éléments de connaissance supplémentaires pour mieux appréhender les stratégies réticulaires retenues en milieu artisanal. Une grille d'analyse issue du croisement de deux corpus théoriques (la littérature sur les réseaux et la littérature sur l'artisanat) est tout d'abord élaborée. Cinq dimensions sont ainsi retenues pour analyser la forme des réseaux. Puis deux types d'artisans sont identifiés. Cette grille d'analyse est ensuite confrontée à une première validation empirique, de nature qualitative, puisque reposant sur l'étude de dix cas d'entreprises artisanales. Ce matériau empirique autorise la mise en évidence de deux grandes formes de réseaux et d'un lien entre le profil identitaire du chef d'entreprise artisanale et la forme du réseau auquel il appartient.

Mots clés : réseaux inter-entreprises – architectures de réseaux – identité – TPE - artisanat

# STRATEGIES RETICULAIRES DES ENTREPRISES ARTISANALES ET PROFIL DE L'ARTISAN

La collaboration interentreprises est souvent présentée comme une modalité de développement privilégiée des PME, leur permettant de palier leurs déficits structurels de ressources, qu'elles soient financières, humaines, temporelles ou techniques (Yami, 2003 ; Street et Cameron, 2007). Toutefois si de nombreux chercheurs s'intéressent à la frange supérieure de cette catégorie « PME » (notamment Puthod, 1996), peu de travaux sont centrés sur les TPE et, *a fortiori*, sur les entreprises artisanales. Ces dernières sont en effet souvent « *les grandes oubliées des recherches en PME* » (Torrès 2009), alors mêmes qu'elles pèsent un poids considérable dans l'économie française (887 000 entreprises artisanales en 2008 et 10% de la population active<sup>1</sup>) et que, par effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1996), le manque de ressources se fait encore plus sentir dans ces structures de petite taille (Alvarez et Barney, 2001). De plus, dans certains métiers (menuiserie, taille de pierre...), les artisans ne parviennent plus à se développer seuls, car ils doivent faire front, en parallèle, à des difficultés de recrutement (les jeunes délaissant ces métiers manuels) et à des pressions concurrentielles de plus en plus vives générées par la mondialisation, les mouvements de concentration et le progrès technologique (Thévenard-Puthod et Picard, 2008).

Les quelques recherches disponibles sur cette thématique montrent l'existence de logiques et de motivations à la collaboration variées (Jaouen, 2006 ; De Freyman et Richomme, 2008 ; Loup, 2008), qui se traduisent par des formes collaboratives distinctes. Cependant, l'analyse des formes de ces relations inter-organisationnelles demeure restreinte. En outre, on constate assez peu d'effort pour tenter de faire le lien entre ces formes et le profil du dirigeant de l'entreprise artisanale, pourtant central dans les choix stratégiques.

A partir d'une étude empirique des réseaux de dix entreprises artisanales, cette communication se propose donc d'apporter des éléments de connaissance supplémentaires pour mieux appréhender les coopérations interentreprises en milieu artisanal. Dans une première partie, après avoir précisé la définition d'un réseau retenue dans ce travail, on présente un cadre d'analyse qui met en relation deux grilles de lecture : l'une issue de la littérature sur les réseaux, l'autre permettant de différencier le profil identitaire de l'artisan. Le croisement de ces deux grilles débouche alors sur une série de propositions à tester. Dans une

---

<sup>1</sup> Source : Les Chiffres Clés de l'Artisanat, 2008, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi..

seconde partie, après avoir détaillé la méthodologie de recueil d'information et présenté l'échantillon, nous réalisons une première confrontation de notre cadre d'analyse à la réalité du terrain. Les résultats permettent d'identifier deux formes réticulaires distinctes mobilisées par les artisans et montrent que le fait de s'engager dans l'une de ces deux formes est conditionné par le profil identitaire de l'artisan.

## **1 LA CONSTRUCTION D'UN CADRE D'ANALYSE PERMETTANT DE MIEUX APPREHENDER LES RESEAUX DANS L'ARTISANAT**

Dans cette première partie, l'objectif est de présenter le cadre d'analyse qui a été utilisé pour recueillir et analyser l'information empirique. La définition d'un réseau retenue ici ouvre sur l'identification des différents objectifs qu'un artisan peut rechercher dans la collaboration interentreprises (§1.1). La démarche se poursuit par la présentation des indicateurs qui permettent de différencier les formes réticulaires (§1.2). Enfin, on présente les profils de dirigeants artisanaux susceptibles de faire varier ces indicateurs et la forme réticulaire dans laquelle une entreprise artisanale peut être engagée (§1.3).

### **1.1- LES RESEAUX DANS L'ARTISANAT : DES OBJECTIFS ET DES PARTENAIRES VARIES**

Le choix d'utiliser la littérature sur les réseaux pour mieux appréhender les formes de collaborations en milieu artisanal implique tout d'abord de définir ce que l'on entend par réseau. La définition retenue dans ce travail est la suivante : *les réseaux inter-organisationnels sont des accords formels ou informels, impliquant une interaction entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, permettant un échange d'idées, d'information, de ressources ou de compétences, dans un but d'efficacité et/ou d'efficience* (Fulconis, 2004). Cette définition apparaît pertinente en milieu artisanal, car elle intègre une très grande variété d'objectifs et de formes de la collaboration, ce qui est cohérent avec les quelques études empiriques disponibles (Jaouen, 2006 ; De Freyman et Richomme, 2008 ; Loup, 2008). Un artisan peut en effet collaborer avec différents types de partenaires, en fonction de ses objectifs. En reprenant la classification d'Inkpen et Tsang (2005), nous distinguons trois grands types de partenaires, en fonction de la « direction » des liens qu'ils entretiennent, celle-ci pouvant être horizontale, verticale ou transversale.

Les liens sont horizontaux lorsque le réseau réunit des entreprises du même secteur d'activité,

qu'elles soient directement concurrentes ou non<sup>2</sup>. La littérature identifie alors trois principaux objectifs pouvant être recherchés par les partenaires.

- Le premier est la recherche de complémentarité. La coopération permet aux entreprises d'élargir leur base de compétences et de soutenir leur développement, en leur donnant accès à des ressources plus étendues, et ce de façon plus rapide (Ahuja, 2000 ; Street et Cameron, 2007 ; Jaouen, 2008a). Dans l'artisanat, la taille de la structure fait qu'il existe souvent un manque cruel de compétences. Les artisans maîtrisent en outre généralement un savoir-faire spécifique. Ainsi, certains artisans peuvent vouloir se regrouper pour offrir à leurs clients un « package » de prestations<sup>3</sup>. On est alors ici dans une situation de concurrence indirecte : les partenaires appartiennent au même secteur d'activité mais réalisent des produits ou services différents.

- Le deuxième objectif est celui de « dimension ». La taille des entreprises artisanales ne leur permet souvent pas d'accéder seules à des marchés aux volumes importants. Ainsi, dans le cadre d'une alliance de pseudo-concentration (au sens de Garrette et Dussauge, 1995), des artisans d'un même métier peuvent réunir leurs forces et obtenir des marchés plus importants, en présentant une offre commune. Le travail pourra ensuite être découpé et réalisé par chacune des entreprises. Dans cette optique, les réseaux visent à renforcer le potentiel de compétitivité des entreprises tout en évitant les problèmes liés à la taille (Gomes-Casseres, 1997 ; Fréry, 1998). Une coopération entre entreprises concurrentes peut également permettre aux artisans de diminuer leurs coûts, par l'instauration d'une centrale d'achats (alliances de co-intégration au sens de Garette et Dussauge, op cit.), par la mutualisation de services (De Freyman et Richomme, 2008), par l'investissement dans un appareil productif utilisé conjointement ou par le développement d'une enseigne commune (réduction des coûts de commercialisation).

- Les coopérations représentent également un moyen d'échange d'informations ou de promotion/défense d'un métier ou d'une filière. Baumard (2000) considère que certaines entreprises participent collectivement à la défense de leur univers stratégique, en tentant d'influencer des prescripteurs et des *stakeholders*. Dans l'artisanat, cette association peut être directe, par le biais de clubs de dirigeants (Baillette, 1998 ; Barriol, 1997), ou indirecte, via l'appartenance à un syndicat professionnel (Astley et Fombrun, 1983). Les artisans se

---

<sup>2</sup> Notons que les artisans désignent souvent leurs concurrents par le terme « confrère ».

<sup>3</sup> C'est notamment de plus en plus souvent le cas dans le secteur du bâtiment qui fait intervenir des corps de métier différents (maçonnerie, plomberie, électricité, peinture, carrelage, etc.). Afin d'obtenir plus facilement des chantiers, des artisans aux métiers complémentaires peuvent décider de s'allier et d'offrir au client une prestation globale. Ce dernier n'aura pas à chercher un prestataire pour chacun de ses besoins.

regroupent souvent selon des logiques corporatistes ou communautaires pour échanger sur leur métier, valoriser leur travail au sein d'un territoire et auprès de leurs clients, ou encore mener des actions pour sauvegarder des savoir-faire rares comme c'est le cas dans les métiers d'art (Loup, 2008).

Lorsque la direction de la collaboration est verticale, les acteurs en présence appartiennent à une même chaîne de valeur et ont des relations de type clients/fournisseurs. La forme réticulaire leur permet de bénéficier des avantages de l'intégration verticale, notamment la baisse des coûts de transaction (Williamson, 1985 ; Jarillo, 1988), sans avoir recours à un investissement financier trop important et en conservant leur flexibilité. Les formes de cette collaboration peuvent aller d'un partenariat vertical (en tant que forme régulière de sous-traitance, avec échanges d'actifs et d'information entre les partenaires) à la co-conception. Dans l'artisanat d'art, la création de produits souvent très personnalisés, voire sur-mesure, pour le compte d'un client, implique par exemple des liens étroits avec ce dernier (Loup, 2008).

Enfin, les collaborations peuvent prendre la forme d'accords intersectoriels, dans le cadre de projets (souvent de diversification) nécessitant la réunion de compétences extérieures au secteur d'activité des partenaires (Garette et Dussauge, op cit). Il nous semble toutefois que cette forme de réseau, courante pour les entreprises de taille moyenne à grande, soit plus rare dans le milieu artisanal.

La variété des objectifs de la mise en réseau que nous venons d'évoquer engendre inévitablement une très grande variété de formes de ces réseaux. Le paragraphe qui suit tente de fournir des indicateurs permettant d'analyser ces différentes formes.

## **1.2- LES PRINCIPAUX INDICATEURS PERMETTANT D'ANALYSER LES FORMES RETICULAIRES**

Les travaux disponibles sur les coopérations en milieu artisanal restent très laconiques sur la forme que peuvent avoir ces dernières. Il n'existe, à notre connaissance, aucune recherche n'ayant pratiqué une analyse systématique des formes réticulaires. La plupart du temps, une seule dimension est retenue dans l'analyse (ex : degré de formalisation ou critères de sélection des membres). Pourtant, on trouve dans la littérature plus générale sur les réseaux un

consensus sur le fait qu'il existe cinq « dimensions » permettant de caractériser la forme des réseaux : leur architecture, leur origine, le mode de sélection des partenaires, les modes de coordinations utilisés et les mécanismes de surveillance en vigueur (Gardet, 2008).

- En termes d'architecture, tout d'abord, deux types de structures sont généralement reconnus. Dans la structure centralisée, qui désigne aussi le « réseau en étoile » (Assens 2003), une firme, appelée pivot<sup>4</sup>, est placée au centre d'un réseau de satellites. Le pouvoir de décision est réparti de façon inégale entre les partenaires. L'un des membres occupe une position dominante au centre de l'édifice qui lui permet de réguler les connexions avec les autres membres. La structure décentralisée (appelée aussi distribuée ou réseau communautaire) est au contraire constituée de plusieurs entreprises de poids équivalent (Assens, op.cit.).

- Différents types de réseaux peuvent également être identifiés, en fonction de la façon dont ils ont été initiés. Le réseau peut ainsi être issu d'un processus émergent, tiré par une interdépendance forte des acteurs et la reconnaissance de similarités d'intérêts. Dans ce cas, les relations entre les membres préexistent à la création du réseau, celui-ci ne faisant qu'institutionnaliser un réseau social existant par la reconnaissance d'opportunités communes (Granovetter, 1985 ; BarNir et Smith, 2002). A l'inverse, les réseaux peuvent relever d'une construction volontaire et être planifiés (Urban et Vendemini, 1994). Un acteur clairement identifié propose alors à une ou plusieurs entreprises de s'allier, dans un but stratégique.

- En ce qui concerne les critères de sélection des membres du réseau, ils peuvent être stratégiquement objectifs (en fonction des caractéristiques du partenaire et de ses ressources et compétences) ou plus subjectifs (existence de relations antérieures d'affaires, partage de valeurs, appartenance au même syndicat professionnel, recherche d'une proximité, au sens de Torrès, 2003 ...). Ces types de critères n'étant pas exclusifs l'un de l'autre (les deux rentrant la plupart du temps en ligne de compte), il s'agit alors plutôt d'identifier ce qui a été privilégié par les acteurs. Cependant, plusieurs chercheurs ayant travaillé sur les entreprises artisanales mettent en exergue l'importance de la proximité géographique et sociale (Marchesnay, 2008 ; Jaouen, 2008b), les réseaux étant plus facilement constitués entre artisans proches géographiquement ou « identitairement » (Loup, 2008) et entretenant au départ des liens amicaux.

- Les modes de coordination sont des arrangements qui régissent la manière dont les

---

<sup>4</sup> Certaines entreprises sont qualifiées de pivot en raison des actifs spécifiques qu'elles détiennent (droit de propriété...) et du pouvoir qu'ils leur confèrent. Elles assurent alors les fonctions de coordination des activités, de centralisation des décisions et de régulation des échanges entre entreprises du réseau (Assens, 2003 ; Baudry, 2004).

partenaires vont collaborer (Grandori et Soda, 1995). Ceux-ci peuvent prendre des degrés de formalisme variés (Dhanaraj et Parkhe, 2006), allant d'un mode formel, explicite et écrit (existence de procédures, de systèmes de comptabilité analytique, de plans, de budgets, ou encore d'un contrat où tout est stipulé et auquel on peut se référer régulièrement, notamment pour savoir qui est responsable de quoi) à un mode plus informel, implicite et verbal (ajustement mutuel, mises au point ponctuelles lors de réunions, communication lors de rencontres pas forcément planifiées, relations téléphoniques, remontées d'information via le personnel...). Ici encore, ces différents modes de coordinations peuvent être utilisés conjointement (l'informel venant compléter le formel par exemple). Concernant les artisans, les recherches disponibles semblent indiquer que les artisans préfèrent plutôt les coopérations non formalisées (Jaouen, 2006), même si certaines montrent le recours à la formalisation (De Freyman et Richomme, op cit).

- Les membres d'un réseau utilisent enfin parfois des mécanismes de surveillance, pour se prémunir des comportements opportunistes du partenaire. Ces garanties ne sont toutefois pas systématiques et peuvent être remplacées par un partage d'intérêts communs, la confiance, la réciprocité (Granovetter, 1985) ou reposer sur « *des principes sociopolitiques de type identitaire* » (Assens, 2003), c'est-à-dire le sentiment d'appartenance à une communauté. Lorsque ces garanties existent, elles peuvent prendre deux formes (Becheikh et Su, 2001 ; Poppo et Zenger, 2002) : instrumentale ou comportementale. Le contrôle instrumental repose sur des mécanismes formels et peut comprendre : les contrats, la présence « d'otages » (investissements irrécupérables, actifs spécifiques) ou de systèmes électroniques permettant de contrôler les flux (mécanisme qualifié d'intégration logistique et qui se retrouvent fréquemment dans des relations de sous-traitance ; Fréry, 1998). Le contrôle comportemental, quant à lui, correspond à des mécanismes plus informels, qui n'obéissent pas à des règles prédéterminées et qui n'ont pas un caractère officiel. Il peut inclure l'existence d'une co-destinée des partenaires, c'est-à-dire le fait qu'en cas d'échec, tous les partenaires seront affectés. De futures opportunités d'affaires, que le succès ou l'image de marque du réseau amènera (Wu et Choi, 2004), ou les phénomènes de réputation peuvent également contrecarrer d'éventuels comportements opportunistes d'un partenaire. Dans l'artisanat, il semblerait qu'il y ait une fréquente aversion pour le contrat (Jaouen, 2006). Le poids historique des rapports humains et des relations socio-affectives dans le mode de fonctionnement de ces entreprises tendrait à limiter le recours à des mécanismes de surveillance (De Freyman et Richomme, op cit).

Au final, ces cinq dimensions introduisent une très grande variété possible de formes de réseaux. Toutefois, si pour la plupart de ces indicateurs un continuum (entre centralisé et décentralisé ou entre émergent et planifié, par exemple) est envisageable, la littérature conduit à raisonner de manière dichotomique. De même, elle laisse apparaître une certaine corrélation entre les indicateurs, qui permet d'associer, par exemple, la centralisation à la planification, à une sélection objective des partenaires ou encore à des mécanismes de surveillance instrumentaux (et inversement). Cela réduit alors le champ des possibles et conduit à distinguer deux types opposés des réseaux, le formel s'opposant à l'informel. Cela dit, en admettant que, dans l'entreprise artisanale, « l'homme (l'artisan) fait l'entreprise », la forme de la collaboration dans laquelle il peut s'engager dépend de son profil. Le paragraphe suivant intègre cette dimension au cadre d'analyse.

### **1.3- DES RESEAUX DIFFERENTS EN FONCTION DU PROFIL DE L'ARTISAN ?**

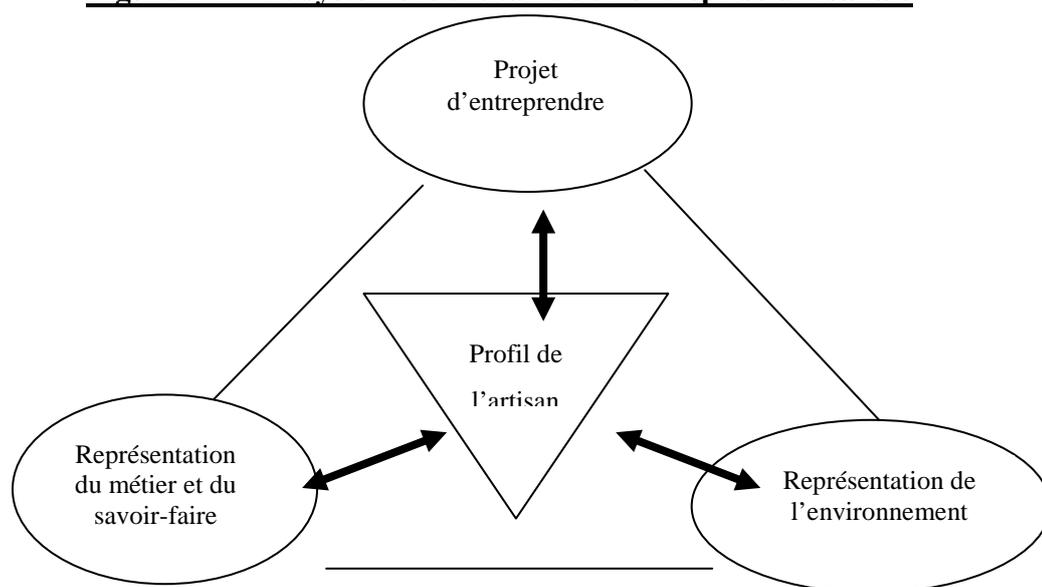
Les recherches sur les entreprises artisanales sont unanimes quant à la forte influence qu'exerce le dirigeant sur son entreprise, du fait de sa position centrale dans cette structure de petite taille. Certains parlent même de personnification de la stratégie (Marchesnay, 1991 ; Richomme, 2000 ; Jaouen, 2008a). Un consensus existe également sur le fait que, derrière une apparente homogénéité du secteur des Métiers, se cache une relative hétérogénéité en matière de profils de dirigeants artisanaux et de comportements stratégiques. En ce qui concerne la coopération, Blisson et Rana (2001) ainsi que Jaouen (2008a) montrent qu'il existe manifestement un lien entre le profil du dirigeant et le mode de construction de l'alliance dans laquelle son entreprise est engagée. Ceci laisse donc entrevoir une influence du profil sur l'une des cinq dimensions de notre grille d'analyse des structures du réseau (l'initiation du réseau). On ne sait toutefois que peu de choses sur les quatre autres dimensions.

Il existe aujourd'hui plusieurs grilles d'analyse (Polge, 2006) ou typologies de dirigeants de TPE (Jaouen, 2008a) ou d'entreprises artisanales (Julien et Marchesnay, 1988 ; Picard, 2006 ; Marchesnay, 2004 ; Richomme-Huet, 2006). Dans l'optique de mieux appréhender les stratégies réticulaires des artisans, notre choix s'est porté sur le modèle de Picard (2006) qui nous semble le plus pertinent pour décrire le fonctionnement de l'entreprise artisanale.

Dans ce cadre d'analyse, et à la différence des travaux de Polge (2006) par exemple, le profil du dirigeant n'apparaît pas comme une composante du système similaire aux autres. Il est en effet localisé au centre (figure n°1), car il agit comme un filtre à travers lequel les trois autres pôles sont interprétés. Au regard du risque de confusion entre l'identité de l'entreprise

artisanale et celle de l'artisan, on peut considérer que le système identitaire de l'entreprise artisanale est fortement empreint, voire confondu, avec l'identité de l'artisan. Lorsqu'il y a des salariés, on pourrait imaginer que cette empreinte de l'artisan se dilue. Cependant, en raison de la focalisation de toute l'entreprise sur l'artisan et le métier, et des comportements induits par le cheminement professionnel apprenti – compagnon – artisan, ce phénomène de dilution est bien plus faible que dans d'autres types d'entreprises. Dans la modélisation retenue, c'est donc le dirigeant qui va, à travers son ambition, son dynamisme, son aversion pour le risque, sa passion, ses caractéristiques personnelles (parcours personnel, formation et expérience professionnelle, âge, milieu d'origine...) se représenter son métier (avoir le sentiment de posséder un savoir-faire unique, hérité d'une grande pratique ou au contraire d'exercer un métier banalisé ; sentiment qui introduit une plus ou moins grande focalisation de l'artisan sur ce métier) et son environnement (les évolutions, les opportunités ou les menaces n'existent et ne sont perçues par le dirigeant qu'à travers la représentation que celui-ci s'en forge - Weick, 1979 ; Silvestre et Goujet, 1996 - l'artisan peut ainsi avoir une ouverture plus ou moins grande sur son environnement). C'est également ce profil qui va déterminer le projet d'entreprendre de l'artisan et ses objectifs stratégiques (Torrès, 2007) et qui va permettre de distinguer des artisans plutôt en retrait, qui visent la cessation progressive de leur activité et/ou la transmission de leur entreprise, ceux qui souhaitent maintenir le niveau d'activité actuel ou le faire croître légèrement et enfin ceux qui désirent développer fortement leur activité.

**Figure n°1 : Le système identitaire de l'entreprise artisanale**



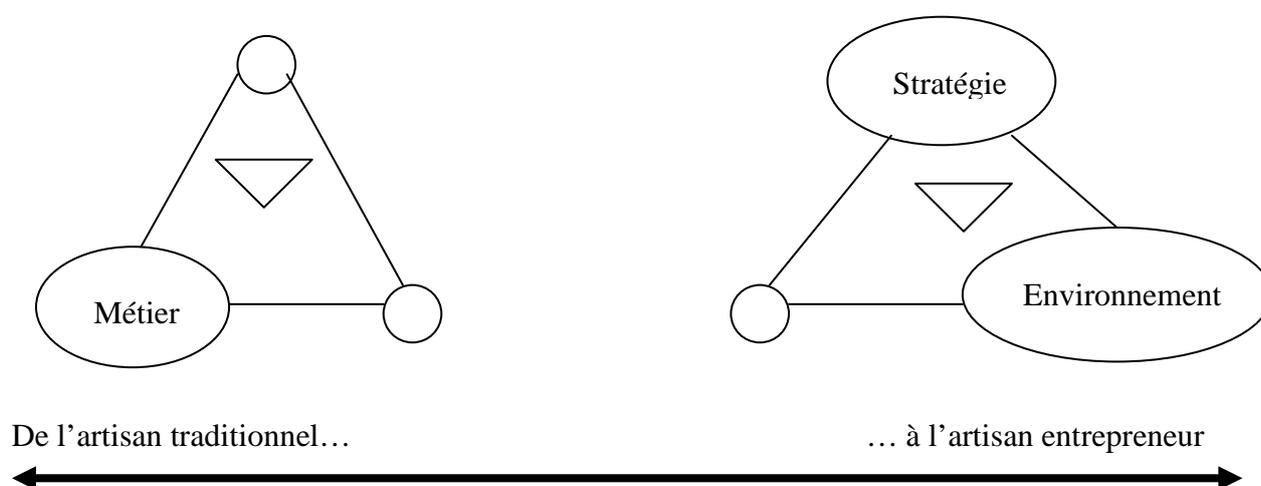
*(Adapté de Picard, 2006)*

Lors du test de ce modèle « général » sur un échantillon de 346 artisans, Picard (op.cit.) a fait émerger un continuum des profils identitaires avec, à ses extrémités, deux configurations types : « l'artisan traditionnel » et « l'artisan entrepreneur ». L'artisan traditionnel se caractérise par une perception très artisanale du métier, dans laquelle le savoir-faire détenu est considéré comme rare, pas ou peu reproductible, long à acquérir et difficile à transmettre. Ce type de dirigeant souffre d'une importante « myopie » vis à vis de son environnement, dont l'influence n'est pas considérée comme déterminante dans le fonctionnement de l'entreprise. Ses motivations à la création sont centrées sur la volonté d'exercer de manière indépendante le métier que ce dirigeant aime, associées à des objectifs stratégiques qui privilégient le maintien, le *statu quo* et la pérennité de l'entreprise. Ce premier profil ressemble à celui de la TPE/PME classique décrit par la plupart des chercheurs (Marchesnay, 2004 ; Fillion, 2006 ; Torrès, 2007).

L'artisan entrepreneur se caractérise au contraire par une hypertrophie du pôle « perception de l'environnement » qui traduit une plus grande vigilance sur les évolutions de cet environnement et, notamment, celles qui sont susceptibles d'affecter la technique et l'exercice du métier. Le projet d'entreprendre et les objectifs stratégiques sont davantage orientés vers l'expansion, mais aussi la rationalisation de la gestion de l'entreprise. Le métier est quant à lui perçu « sans particularité », facile à acquérir et à transmettre.

La figure n°2 permet de visualiser ces deux profils extrêmes, en faisant apparaître l'hypertrophie ou l'atrophie de certains pôles.

**Figure n°2 : Le continuum des systèmes identitaires artisanaux**



(Source : Picard, 2006)

Les quelques recherches disponibles sur les formes de coopération dans l'artisanat laissent entrevoir que ces deux types de dirigeants ne s'inséreront probablement pas dans les mêmes types de réseaux. La question est alors de savoir quelle forme réticulaire correspond à quel type d'artisan. Le croisement de cette grille d'analyse des profils identitaires des entreprises artisanales avec les différentes formes de réseaux permet de formuler une proposition centrale qui est résumée dans le tableau n°1 ci-dessous.

**Tableau n°1 – Forme réticulaire et profil de l'artisan**

	<b>Artisan traditionnel</b>	<b>Artisan entrepreneur</b>
<b>Initiation du réseau</b>	Emergente, le fait d'opportunités	Planifiée par l'acteur pivot, construction volontaire
<b>Sélection des partenaires</b>	Critères subjectifs (proximité géographique, sociale, culturelle)	Critères objectifs, en fonction de leurs ressources et compétences
<b>Architecture du réseau</b>	Décentralisée (absence de pivot)	Centralisée (existence d'une firme pivot)
<b>Modes de coordination</b>	Informel, tacite, verbal	Formel ; explicite ; écrit
<b>Mécanisme de surveillance</b>	Absence de mécanisme	Mécanismes instrumentaux

Les propositions que nous avons élaborées à partir de cette grille sont les suivantes :

- P1 : il existe une « proximité » entre les différentes modalités de chaque indicateur qui conduit à identifier deux formes différentes de réseaux dans l'artisanat :

P 1.1 - un réseau de type 1, plutôt émergent et dont les partenaires ont été choisis de manière subjective, qui possède une architecture décentralisée et qui fonctionne de façon plus informelle et sans mécanisme de surveillance ;

P 1.2 - un réseau de type 2, dont la constitution a été planifiée par l'artisan et dont les partenaires ont été choisis sur des critères objectifs, caractérisé par une architecture centralisée, piloté de façon formalisée et avec des mécanismes de surveillance instrumentaux.

- P 2 : le profil identitaire de l'artisan conditionne la propension à coopérer et la forme réticulaire dans laquelle il engage sa structure.

- P 2.1 - Compte tenu de leur profil, les artisans traditionnels, par nature plus individualistes et moins entrepreneurs, seront moins enclins à participer à des réseaux que les artisans entrepreneurs. Souffrant davantage d'un effet d'isolement, ils seront moins ouverts aux collaborations interentreprises (Gumpert et Booyd, 1984).

- P 2.2 - Lorsqu'ils appartiennent à des réseaux, les artisans traditionnels optent davantage pour des réseaux de type 1, fondés sur la proximité, notamment géographique. L'artisan traditionnel est en effet fortement encadré dans son environnement local (Loup, 2009 ; Marchesnay, 2009).

- P 2.3 - *A contrario*, les artisans entrepreneurs, moins ancrés territorialement et moins focalisés sur leur métier, choisissent davantage des réseaux de type 2, plus formalisés.

## **2 UNE PREMIERE VALIDATION EMPIRIQUE : L'ANALYSE DES RESEAUX DE DIX ENTREPRISES ARTISANALES**

### **2.1 – LES CHOIX METHODOLOGIQUES**

Etant donné le caractère exploratoire de cette recherche (nos propositions ne pouvant pas encore prétendre au statut d'hypothèses), nous avons souhaité effectuer une première validation empirique de ces propositions. Ainsi, afin de mieux appréhender les stratégies réticulaires des entreprises artisanales, nous avons choisi d'étudier dix cas d'entreprises artisanales. Ces entreprises ont été choisies par convenance, en fonction toutefois des objectifs de la recherche et en tenant compte de la variété et de la représentativité des cas (Huberman et Miles, 1991). Cependant compte tenu, d'une part, de la grande hétérogénéité des activités de l'artisanat<sup>5</sup> et, d'autre part, de la petite taille de cet échantillon, il ne peut prétendre à une totale représentativité. Cela dit, les entreprises qui le composent sont de tailles et de métiers distincts (elles illustrent les quatre secteurs principaux de l'artisanat), et leurs dirigeants ont des profils différents (certains ont créé leur entreprise, d'autres sont des repreneurs familiaux ou externes ; leur âge et formation de départ sont également très variés). Le tableau n°3 décrit cet échantillon.

---

<sup>5</sup> Regroupés au sein de 4 « secteurs » principaux (Alimentation – Bâtiment – Production – services), plus de 250 métiers très différents relèvent aujourd'hui de l'artisanat en France. Cette disparité rend très difficile toute tentative de construction d'un échantillon représentatif, y compris dans le cadre d'une méthodologie quantitative.

**Tableau n°2 – Les dix entreprises artisanales étudiées**

	<b>A. Chaudron</b>	<b>JM Piscine</b>	<b>G. Construction</b>	<b>B. Ingénierie</b>	<b>JP traçabilité</b>
<b>Activité</b>	Chaudronnerie et bureau d'études	Installation de piscines	Construction métallique	Ingénierie d'automatismes industriels	Fabrication d'identifiants pour la traçabilité alimentaire
<b>Clientèle</b>	Industriels	Particuliers et promoteurs immobiliers	Industriels, remontées mécaniques, entreprises de BTP	Industrie, hôtels, promoteurs immobiliers	Industriels
<b>CA (euros)</b>	2,5 millions	900 000		3,3 millions	920000
<b>Nb salariés</b>	17	8	27	26	7
<b>Nombre de réseaux</b>	6	3	2	3	2
<b>Présentation synthétique des réseaux (partenaires, objectifs de la collaboration)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises de la métallurgie et de la mécanique dans un Club de benchmarking (horizontal et transversal)</li> <li>- Une entreprise du même métier pour de la sous-traitance de production (horizontal)</li> <li>- Entreprises du même métier pour de la sous-traitance de production (horizontal)</li> <li>- Deux entreprises de métiers complémentaires dans le câblage électrique et la programmation de robots (horizontal)</li> <li>- Un fabricant chinois pour de l'export (horizontal)</li> <li>- Un fabricant mexicain pour de l'export (horizontal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alliance complémentaire avec un partenaire terrassier / paysagiste (horizontal)</li> <li>- Alliance complémentaire avec un partenaire maçon (horizontal)</li> <li>- Accord avec une entreprise d'informatique pour la vente en ligne d'accessoires de piscine (transversal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs clients de grande taille pour de la sous-traitance de spécialité pour des pièces en aciers spéciaux (vertical aval)</li> <li>- Plusieurs clients de grande taille pour de la sous-traitance de maintenance industrielle (vertical aval)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un client de longue date pour de la sous-traitance de production (vertical aval)</li> <li>- Un client de longue date pour de la sous-traitance de production et de service de livraison (vertical aval)</li> <li>- Un fournisseur de connectique (horizontal, activité complémentaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord de commercialisation avec une entreprise d'un autre secteur mais s'adressant aux mêmes clients (transversal)</li> <li>- Partenariat avec des distributeurs pour de l'export (vertical aval)</li> </ul>

	<b>G. Menuiserie</b>	<b>H. Boudin</b>	<b>P. Electricité</b>	<b>D. Alim</b>	<b>B. Location</b>
<b>Activité</b>	Menuiserie	Charcuterie traiteur	Electricité Installation et maintenance	Fabrication et vente de matériel pour l'agro-alimentaire	Location /vente de matériel pour carrossiers et particuliers + matériels BTP
<b>Clientèle</b>	Particuliers	Particuliers Restaurant en ½ gros	Particuliers Syndic de copropriétés Entreprises	Boucheries, collectivités locales, restaurants	Carrossiers, particuliers
<b>CA (euros)</b>	200 000	500 000		3 600 000	520 000
<b>Nb salariés</b>	1	3	10	17	8
<b>Nombre de réseaux dans lesquels l'artisan est inséré</b>	3	5	3	4	1
<b>Présentation synthétique des réseaux (partenaires, activité, direction de la collaboration)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage d'un banc d'essai avec concurrents (horizontal)</li> <li>- Lobbying / normes européennes (horizontal)</li> <li>- Organisation d'un salon promotionnel local (horizontal et transversal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producteurs – Restaurateurs – traiteurs – charcutiers (horizontal, vertical amont et aval)</li> <li>- Charcutiers de 2 départements (horizontal)</li> <li>- Magasin local d'articles de sport (transversal)</li> <li>- Agences immobilières (vertical)</li> <li>- Charcutiers et clubs de sport locaux (horizontal et transversal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autres électriciens pour de la sous-traitance d'installation, rénovation, maintenance (horizontal)</li> <li>- Partenariat pour de la maintenance avec des syndicats et bailleurs sociaux (vertical)</li> <li>- Entreprises d'autres corps de métiers du second œuvre (horizontal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariat avec une fonderie (vertical amont)</li> <li>- Accord de co-conception et de distribution avec un fabricant de machines (vertical amont)</li> <li>- Alliance complémentaire : accord de distribution avec une grosse entreprise qui vend des produits complémentaires</li> <li>- Participation à un groupement commercial avec entreprises concurrentes et complémentaires (horizontal et vertical)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage de matériel spécifique avec concurrents éloignés géographiquement (horizontal)</li> </ul>

Les données recueillies reposent essentiellement sur le discours des dirigeants. Chacun d'entre eux a ainsi été rencontré deux fois, au sein de son entreprise, pour des entretiens qui ont duré en moyenne deux heures. Un premier guide d'entretien leur a été administré afin de cerner leur profil identitaire (les trois pôles : position par rapport au métier, à l'environnement et au projet d'entreprendre, ainsi que le profil du dirigeant) et leur activité réticulaire, puis un second a cherché à approfondir les formes de ces réseaux en utilisant les cinq dimensions retenues. Afin de limiter les biais d'interprétation des données et de garantir leur validité interne (Yin, 1994 ; Hlady-Rispal, 2002), chaque entretien a été conduit par un chercheur différent (les points de vue étant alors confrontés lors de l'analyse des données) et la retranscription des interviews et des analyses a été validée par les répondants lors d'une réunion de groupe. Au cours de cette dernière, les dirigeants ont pu donner leur accord sur la façon dont nous avons perçu leur profil et leur activité réticulaire et, le cas échéant, amender et compléter la description des réseaux auxquels ils participaient.

Le nombre total de réseaux identifiés étant conséquent (32), nous avons opté pour une démarche de quantification des données (Langley, 1999). Celle-ci vise à réduire la complexité de la masse des informations collectées et à systématiser le processus d'analyse des données dans le cadre de l'analyse inter-site (Huberman et Miles, 1991). Ce traitement statistique a reposé sur un post-codage des données textuelles en variables nominales ou échelles, susceptibles d'être utilisées pour produire des classifications et des représentations graphiques facilitant la lecture des résultats.

Dans le cadre de cette approche compréhensive, il nous est difficile de séparer la présentation des résultats de leur discussion. Les paragraphes 2.2 et 2.3 qui suivent associent donc les constats et l'interprétation que l'on peut en faire.

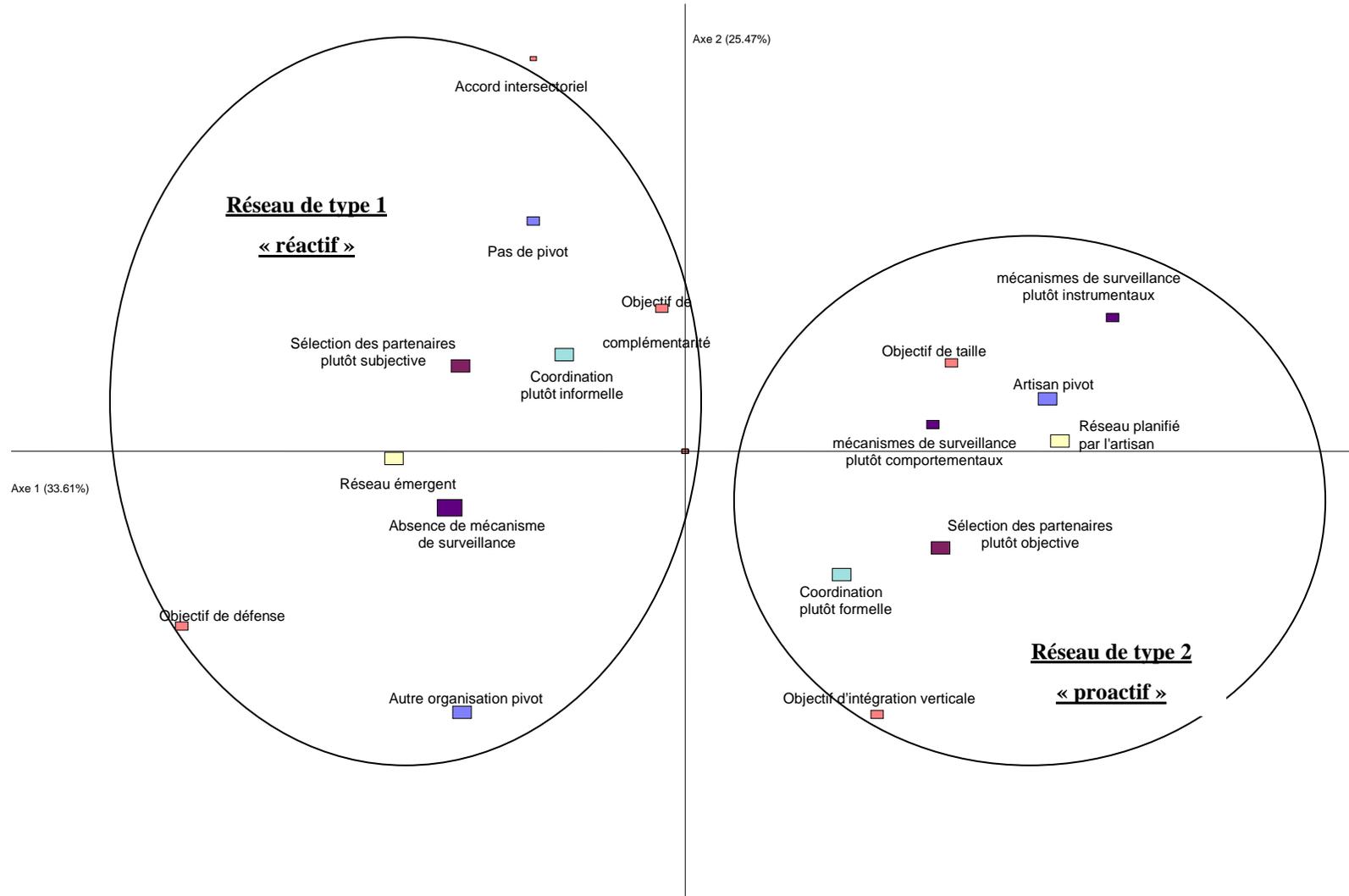
## **2.2– DEUX FORMES DE RESEAUX IDENTIFIEES**

Une première analyse des données permet de faire émerger deux grands types de réseaux dans cet échantillon de petite taille (32 collaborations observées). La figure n° 3, analyse factorielle des correspondances<sup>6</sup>, visualise ces réseaux en fonction de leurs caractéristiques.

---

<sup>6</sup> L'analyse factorielle des correspondances permet de représenter visuellement les résultats de tableaux croisés complexes. Sa lecture repose sur l'analogie géographique. Les lieux ont les propriétés des objets qui s'y trouvent, les distances sont facteurs de ressemblance ou de dissemblance (proximité signifie ressemblance, éloignement signifie dissemblance). Les concentrations de points définissent donc des zones opposables les unes aux autres.

Figure n°3 – les deux types de réseaux identifiés dans l'artisanat



La carte factorielle ne restitue que 59 % de la variance, ce qui peut paraître relativement faible mais s'explique néanmoins par la petite taille de l'échantillon.

La première forme réticulaire correspond à des réseaux dans lesquels on trouve une architecture plutôt décentralisée (pas d'entreprise pivot) ou un pivot qui est autre que l'artisan (souvent une institution, de type syndicat professionnel ou Chambre de Métiers). Ces réseaux ont été constitués de façon émergente (ils apparaissent au gré des contacts favorisés par le réseau social de l'artisan), avec des membres sélectionnés de façon subjective. Ils fonctionnent de façon plutôt informelle (coordination reposant sur le tacite, le verbal) et sans mécanisme de surveillance. De manière plus qualitative, lorsque l'on intègre le discours des artisans concernant notamment les conditions environnementales (évolutions réglementaires, technologiques, concurrentielles...) dans lesquelles ces réseaux s'inscrivent, on constate que ce premier type a été constitué pour répondre à des objectifs plutôt réactifs et défensifs de protection contre des menaces environnementales avérées : lobbying pour défendre une activité menacée par les nouvelles réglementations par exemple, recherche de complémentarité pour résister à des concurrents de plus grande taille maîtrisant une palette de métiers plus large, accords intersectoriels (collaboration avec des partenaires d'autres secteurs) permettant là encore de faire face à une évolution technologique du marché (par exemple, l'association avec une entreprise informatique pour créer un site de e-commerce et contrecarrer la baisse de chiffre d'affaires connue dans le réseau de vente traditionnel). Malgré leur faible formalisation et leur caractère émergent, l'importance stratégique de ces réseaux est grande puisqu'ils correspondent souvent à une volonté, dans une situation de ressources limitées, de répondre à de fortes pressions environnementales et d'assurer la survie de l'entreprise artisanale. Nous les qualifierons par la suite de réseaux réactifs.

La seconde forme réticulaire correspond à des réseaux plus formalisés. Les artisans interrogés en sont les pivots, ils ont planifié et initié la constitution de ces réseaux et ont sélectionné les membres selon des critères objectifs. Les mécanismes de coordination existent bel et bien, mais sont tantôt instrumentaux, tantôt comportementaux. La vocation de ce type de réseau est de répondre à un objectif de taille (se regrouper pour répondre à des appels d'offre et attaquer de nouveaux segments de clientèle), mais également d'aller vers de la « quasi-intégration verticale ». On trouve ainsi plusieurs exemples de partenariats de co-conception ou de sous-traitance améliorée avec un partenaire privilégié. Ces réseaux de type 2 ont un caractère stratégique également très affirmé au sens où ils sont considérés, par les artisans qui les ont constitués, comme essentiels pour gagner des parts de marché, diminuer les coûts, développer

de nouveaux produits ou de nouveaux marchés, saisir des opportunités. Ils sont au cœur du développement de l'entreprise artisanale, sont à ce titre plus offensifs et s'inscrivent davantage dans une logique proactive. Nous les qualifierons donc de réseaux proactifs.

Ce premier résultat semble aller dans le sens des propositions P1, P1.1 et P1.2.

En termes de proportion, on trouve à peine plus de réseaux de type réactif que de réseaux de type proactif (53 % contre 47 %, comme le montre le tableau n°3, ce qui, au regard de la taille de l'échantillon, ne correspond pas à une différence significative).

**Tableau n°3 – La répartition des réseaux de l'échantillon en fonction de leurs caractéristiques**

Forme réticulaire	Nombre de citations	Fréquence.
Réseau type 1 « réactif »	17	53,1%
Réseau type 2 « proactif »	15	46,9%
TOTAL.	32	100%

### **2.3 VERS UNE RECONNAISSANCE DE L'INFLUENCE DU PROFIL IDENTITAIRE DANS LE COMPORTEMENT DE COOPERATION ET DANS LE CHOIX DU TYPE DE RESEAU**

Le tableau n° 4 suivant présente le « positionnement » selon leur profil des artisans de l'échantillon à l'issue de notre démarche de classification. On constate qu'ils se répartissent équitablement sur les deux types de profil.

**Tableau n° 4 : Le profil identitaire des artisans de l'échantillon**

	De l'artisan traditionnel...  ... à l'artisan entrepreneur	
Artisans	JM Piscine G Construction G. Menuiserie H. Boudin P. Electricité	A. Chaudron JP Traçabilité B Ingénierie D. Alim B. Location
Nombre	5	5

Toutefois, il n'y a pas, dans notre échantillon, de véritables artisans traditionnels tels que les avaient définis Picard (2006)<sup>7</sup>. Cinq artisans se rapprochent de ce modèle par leur forte focalisation sur leur métier et leur projet d'entreprendre relativement limité. Ils s'en éloignent cependant par leur ouverture plus prononcée sur l'environnement. Ce sont en effet des artisans qui estiment que l'on ne peut pas ignorer l'influence de son environnement et qu'il faut obligatoirement se tenir régulièrement informé des avancées technologiques, des goûts et attentes des clients et des évolutions politico-légales à l'échelle européenne. Nous les appellerons de ce fait les « faux artisans traditionnels ».

Cette absence de représentation du véritable profil traditionnel est sans doute à l'origine du fait que tous les artisans de notre échantillon sont membres d'au moins un réseau. En moyenne, le nombre de réseaux auxquels nos entreprises appartiennent s'élève à 3,81, ce qui nous paraît élevé, compte tenu de la taille de certaines structures.

En outre, la faible taille de notre échantillon et l'absence de véritables artisans traditionnels ne permettent pas de constater une différence statistique significative dans le nombre de réseaux auxquels ces artisans appartiennent. Le tableau n° 5 indique seulement un nombre moyen légèrement plus élevé pour les artisans entrepreneurs (4,13) que pour les artisans aux profils plus traditionnels (3,50)<sup>8</sup>.

**Tableau n° 5 : le lien entre le nombre de réseau et le profil identitaire de l'artisan**

PROFIL	NOMBRE DE RESEAUX
faux artisan traditionnel	3,50
artisan entrepreneur	4,13
Moyenne	3,81

Ce constat ne confirme donc pas statistiquement notre proposition P 2.1. Les artisans aux profils traditionnels de notre échantillon appartiennent à des réseaux et en nombre peu inférieur aux artisans entrepreneurs. En matière d'artisanat, individualisme ne veut alors

<sup>7</sup> Ce constat ne signifie pas pour autant que le « véritable artisan traditionnel » n'existe pas ou plus. En effet, bien que le Secteur des Métiers connaisse de profondes mutations, les récentes études menées par l'Institut Supérieur des Métiers tendent à montrer que ce profil traditionnel est toujours présent dans l'artisanat. Ainsi, en 2009, ils représenteraient plus de 30% des dirigeants.

<sup>8</sup> Le test de Fischer ( $F=1,52$  ;  $1 - p = 77,4\%$ ) n'est pas significatif ce qui signifie que le nombre de réseau d'appartenance ne permet pas de discriminer statistiquement les profils.

vraisemblablement pas forcément dire isolement (Loup, 2008). L'effet « paroi » de la loi proxémique mentionné par Torrès (2008), qui consiste à dire que la préférence pour la proximité tend à isoler les entreprises de petite taille, ne fonctionne manifestement pas à plein.

Il existe en revanche manifestement un lien entre le profil identitaire de l'entreprise artisanale et la forme de réseau privilégiée. Le tableau n°6 montre ainsi que les faux artisans traditionnels sont statistiquement majoritairement engagés dans les réseaux réactifs (de type 1) alors qu'à l'inverse, les artisans entrepreneurs privilégient les réseaux proactifs (de type 2). Ceci va dans le sens des propositions P 2.2 et P 2.3.

Tableau n° 6 : le lien entre le type de réseau et le profil identitaire de l'artisan<sup>9</sup>

Profil de l'artisan /Forme réticulaire	Réseau réactif	Réseau proactif	TOTAL
faux artisan traditionnel	12	4	16
artisan entrepreneur	5	11	16
TOTAL	17	15	32

Plus largement, on peut donc considérer que si le profil identitaire de l'artisan ne semble pas conditionner sa propension à coopérer, il influe sur la forme réticulaire dans laquelle il engage sa structure.

## CONCLUSION

Ce travail exploratoire de recherche avait pour objectif d'enrichir la connaissance des comportements coopératifs dans l'artisanat en décrivant les formes que cette collaboration peut prendre et en introduisant l'influence de l'identité de l'entreprise artisanale et de l'artisan dans le « design » du (ou des) réseau(x) auquel(s) il appartient.

Les principaux résultats de cette première démarche empirique conduisent tout d'abord à l'identification de deux formes distinctes de coopération : l'une peu formalisée dans sa construction et son fonctionnement, dont le pilotage s'appuie sur le relationnel et la proximité et qui rapproche des partenaires dans un but plutôt de réaction aux menaces de

<sup>9</sup> La dépendance est significative.  $\chi^2 = 6,15$ ,  $ddl = 1$ ,  $1-p = 98,69\%$ . Les cases dans lesquelles les chiffres apparaissent en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique. Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.

l'environnement ; l'autre forme, davantage formalisée, tant dans sa structure que dans son pilotage, rapproche des partenaires dans une optique plus proactive d'exploitation des opportunités de l'environnement.

Ces résultats montrent également que le profil identitaire de l'artisan conditionne son comportement stratégique en matière de coopération, non pas dans sa propension à collaborer mais plutôt dans la manière et les raisons pour lesquelles il le fait. L'artisan entrepreneur sera ainsi plus enclin à être l'instigateur de réseaux proactifs, tandis que l'artisan traditionnel sera davantage membre d'un réseau réactif qu'il n'a pas construit.

En termes d'apports, il nous semble qu'ils résident tout d'abord dans les connaissances supplémentaires véhiculées dans un champ encore relativement délaissé par les travaux en management stratégique : celui de l'artisanat. Cela, même si, depuis quelques années, les études et les initiatives se développent, notamment sous l'impulsion d'instances représentatives du Secteur des Métiers, telles que l'Institut Supérieur des Métiers ou les Chambres de Métiers. Ce travail apporte également un nouvel éclairage de l'entreprise artisanale et de sa spécificité qui remet au moins partiellement en question la vision traditionnelle de la TPE, notamment artisanale. Celle-ci est finalement susceptible de se comporter, stratégiquement parlant, comme une grande entreprise. Un artisan, surtout lorsqu'il s'agit d'un artisan entrepreneur, n'est donc pas forcément isolé et n'entretient pas que des collaborations locales et informelles : il peut appartenir à plusieurs réseaux dont des réseaux stratégiques complexes et formalisés. Derrière le discours de l'homogénéité artisanale, fondée sur un ensemble de valeurs partagées, de codes..., bref sur une identité de l'artisanat encore forte (Picard, 2006 ; De Freyman et Richomme, 2008) se cache une grande hétérogénéité de comportements stratégiques qui risque de se renforcer encore avec les mutations que connaît aujourd'hui ce secteur institutionnel.

D'un point de vue plus managérial, cette recherche illustre le fait que la capacité à établir des coopérations inter-organisationnelles devient de plus en plus critique pour la survie et le développement de l'entreprise artisanale. Il invite alors les Chambres de Métiers à développer des démarches et outils d'accompagnement spécifiques pour aider les chefs d'entreprises artisanales à mettre en place et à piloter de telles modalités de développement.

Les limites résident, bien entendu, dans la faible taille de l'échantillon issue d'une méthodologie qualitative. Les tendances observées méritent d'être validées par un échantillon plus important. Cela ouvre sur une piste de recherche qui mobiliserait une méthodologie quantitative confirmatoire se fondant sur les grilles élaborées ici.

## BIBLIOGRAPHIE

- AHUJA G. (2000), « The duality of collaboration : inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages », *Strategic Management Journal*, vol 21 n°3, p 317-343.
- ALVAREZ S.A. et J.B. BARNEY (2001), « How can entrepreneurial firms really benefit from alliances with large firms? », *Administrative Science Quarterly*, 41(4), p. 600-628.
- ASSENS C. (2003), « Le réseau d'entreprises vers une synthèse de connaissances », *Management International, Note de recherche*, Vol. 7, n°4, Eté, p. 49-59.
- ASTLEY W.G. et C.J., FOMBRUN, (1983), « Collective strategy: social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4, p. 576-587.
- BAILLETTE P. (1998), « Le rôle de la confiance dans la décision du chef d'entreprise de PME : le cas de l'adhésion à un réseau de dirigeants », 4<sup>ème</sup> *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Nancy-Metz
- BARNIR A. et K.A SMITH (2002), « Interfirm alliances in the small business : the role of social networks », *Journal of Small Business Management*, vol 40 n°3, p 219-232.
- BARRIOL N (1997), *Caractéristiques et impacts des démarches managériales collectives*, Thèse de Doctorat : Sciences de gestion, ESA, Grenoble, 409 pages.
- BAUDRY B. (2004), « Incitation et coordination dans la firme réseau », *Revue économique*, vol.55, N°2, mars, p.247-274.
- BAUMARD, P. (2000), *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod , 2000
- BECHEIKH N. et Z. SU, (2001), « L'exercice du contrôle dans le cadre des joint-ventures internationales : état de l'art et perspectives », *Actes de la IXe Conférence internationale de management stratégique*, 2001, Québec
- BLISSON D. et B.K. RANA (2001), «The role of entrepreneurial networks ; the influence of gender and ethnicity in British SMEs», 46<sup>th</sup> *ICSB Conference*, Taipei, Taiwan, Juin.
- DHANARAJ C. et A. PARKHE (2006), «Orchestrating innovation networks », *Academy of Management Review*, No. 31, Vol. 3, p. 659-662
- DE FREYMAN J. et K. RICHOMME (2008), « L'influence des relations interpersonnelles sur la structuration de la coopération artisanale », in Gundolf K et A Jaouen, *Les relations interorganisationnelles des PME*, Lavoisier Paris, p. 127 à 156.
- DUMOULIN R. et LECOQ X. (2000), « Réseau inter-organisationnel: pour un changement de paradigme. Contribution à une analyse multi-niveaux en sciences de gestion », *IXème conférence internationale de management stratégique- « Perspectives en management*

*stratégique* », AIMS, Montpellier, 24, 25, 26 mai.

DUMOULIN R., MESCHI P.X. et UHLIG T. (2000), « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprise. Etude de 55 réseaux d'alliances », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 3/2, juin.

FILION J-L. (2007), « Types de propriétaires-dirigeants », in *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, Canada, p 63-75.

FRERY F. (1998), « Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelle », dans H. Laroche (dir.), *Repenser la stratégie*, Paris, Vuilbert, p.61-84.

FULCONIS F. (2004), « La pluralité des cadres d'analyse », in Voisin, Ben Mamhroud-Jouini et Edouard, *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles* », Economica, Paris, p. 59-76.

GARDET, E., (2008), *Les modes de coordination au sein de réseaux d'innovation*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Savoie, 14 novembre 2008.

GARRETTE B. et P. DUSSAUGE (1995), *Les stratégies d'alliance*, Editions d'organisation, Paris

GOMES-CASSERES B. (1997), « Alliance strategies of small firms », *Small Business Economics*, vol 9 n°1, p. 33-44.

GRANDORI A. et G. SODA, (1995), « Inter-firm networks : antecedents, mechanisms and forms », *Organization Studies*, Vol 16, n°2, p. 183-214.

GRANOVETTER M.S. (1985), « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, novembre, p. 481-510.

GULATI R, NOHRIA N. et A. ZAHEER, (2000), « Strategic networks », *Strategic Management Journal*, 21, p. 203-215

GUMPERT D.E et D.P BOYD (1984), « The loneliness of the small business owner », *Harvard Business Review*, nov-déc, p 18-24.

HLADY RISPAL, M (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*: De Boeck.

INKPEN A.C. et E.W.K. TSANG, (2005), « Social Capital, networks and knowledge transfer », *Academy of Management Review*, vol 30, p. 146-165.

INSTITUT SUPÉRIEUR DES MÉTIERS, (2009), « Les entrepreneurs artisans : évolution des profils et caractéristiques. Caractéristiques et comportement de la jeune entreprise artisanale », Quatrième Rencontre nationale du Réseau Artisanat-Université®, Paris, Mai.

JAOUEN A. (2006), « Les stratégies d'alliance des TPE artisanales », *Revue Internationale*

*PME*, vol 19n°3-4, p 111-136.

JAOUEN A. (2008a), «Proximité et alliances stratégiques en TPE », in A Jaouen et O. Torrès, *Les TPE un management de proximité*, Lavoisier Paris, p. 105-124.

JAOUEN A. (2008b), «Dirigeants de TPE et construction des alliances stratégiques : une analyse par les liens », in Gundolf K et A Jaouen, *Les relations interorganisationnelles des PME*, Lavoisier Paris, p.69-104.

JARILLO J.C. (1988), «On strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol 9, p.31-41

JULIEN PA et M MARCHESNAY (1988), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Vuibert, Gestion.

LANGLEY A. (1999), «Strategies For Theorizing From Process Data », *Academy of Management Review*, 24, p. 691-710.

LOUP S. (2008), «Proximité et actions collectives des TPE : illustration par le cas des métiers d'art », in A Jaouen et O. Torrès, *Les TPE un management de proximité*, Lavoisier Paris, p.193-214.

HUBERMAN A.M. et M.B. MILES (1991), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck University, Bruxelles.

MAHE DE BOISLANDELLE H (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME*, Trois Rivières, Québec.

MARCHESNAY, M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°144, Mai – Juin.

MARCHESNAY, M. (2004), « Hypermodernité, hypofirme et singularité », *Management & Avenir*, n°2, p 7-26.

MARCHESNAY, M. (2008), « Le statut théorique de la relation petite entreprise-réseau », in Gundolf K et A Jaouen, *Les relations interorganisationnelles des PME*, Lavoisier Paris, p 23-44.

PICARD C. (2006), « La représentation identitaire de la TPE artisanale », *Revue Internationale des PME*, vol 19, N° 3-4, pp.13 – 49

PICARD C. ET C. THEVENARD-PUTHOD (2008), « Vers une évolution identitaire des dirigeants d'entreprises artisanales ? », *9<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Louvain la Neuve (Belgique), du 28 au 31 octobre.

POLGE M. (2006) « Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence : Le cas d'un Club des Dirigeants artisans », *8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en*

*Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Fribourg (Suisse), du 25 au 27 octobre

PUTHOD D. (1996) «Une typologie des alliances de PME : un outil de diagnostic», *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n°110, pp.30-45.

POPPO L., ZENGER T. (2002), «Do Formal Contracts And Relational Governance Function As Substitutes Or Complements? », *Strategic Management Journal*, 23, p. 707-725.

RICHOMME K. (2000), « L'esprit d'entreprise dans l'artisanat : une aventure de couple », *IXème Conférence Internationale de l'AIMS*, Montpellier.

RICHOMME-HUET K. (2006), « Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires professionnelles dans le secteur des métiers », *Revue Internationale des PME*, vol 19, N° 3-4, p.51 – 76

SILVESTRE ET GOUJET (1996), « Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI », *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°1, p. 61-78.

STREET C.T. et A.F. CAMERON (2007), « External relationships and the small business : a review of small business alliance and network research », *Journal of Small Business Management*, vol 45 n°2, p 239-266.

TORRES, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°144, Mai – Juin.

TORRES, O. (2007), « La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux », *Collection regard sur les PME* n°4, OSEO.

TORRES, O. (2008), « L'ambivalence du management de proximité des TPE », in A Jaouen et O. Torrès, *Les TPE un management de proximité*, Lavoisier Paris, p.27-56.

URBAN S. et S. VENDEMINI, (1994), *Alliances stratégiques coopératives européennes*, De Boeck Bruxelles.

WEICK K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Mc Graw Hill.

WILLIAMSON O. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New-York, Free Press.

WU W.P. et W.L. CHOI (2004), «Transaction, cost, Social Capital and Firms' Synergy creation in Chinese Business Networks: an integrative approach », *Asia Pacific Journal of Management*, September, vol 21, n°3, p. 325-343.

YAMI S. (2003), «Petite entreprise et stratégie collective de filières », *Revue Française de Gestion*, vol 29 n°144, p 165-179.

YIN, R. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Beverly Hills, CA: Sage Publishing.