

# Regards croisés d'artisans et de clients sur les spécificités de l'entreprise artisanale : une étude empirique

Pascale  
AMANS

Ketty  
BRAVO

Stéphanie  
LOUP

Maîtres de Conférences en Sciences de Gestion

Université Toulouse III – Paul Sabatier  
Laboratoire Gestion et Cognition, EA 2043  
129A, avenue de Rangueil, BP 67701 - F-31077  
Toulouse Cedex 4, France  
Contact : [pascaleamans@hotmail.com](mailto:pascaleamans@hotmail.com)

## Résumé :

Cette communication rend compte d'un travail de recherche qui a été mené dans le cadre du Réseau Artisanat-Université® et plus précisément au sein du « club des dirigeants » de la région R initié par l'Institut Supérieur des Métiers. La thématique du programme de recherche est la valorisation des spécificités des entreprises artisanales. Nous avons été amenés à travailler sur leur identification. Parmi les spécificités que présentent les artisans par rapport à leurs concurrents, quelles sont celles qui sont valorisées par leurs clients ? D'autres spécificités de l'entreprise artisanale peuvent-elles être mises en avant pour être plus visibles des clients et à leur tour valorisées par ces derniers ?

Nous avons réalisé onze entretiens semi-directifs auprès des artisans membres du programme qui nous ont permis d'identifier les spécificités des entreprises concernées et de voir comment les artisans se les représentaient. Puis vingt-quatre entretiens semi-directifs auprès des clients des artisans ont été menés. En effet, il nous semble que les regards des clients sur les spécificités de l'entreprise artisanale ouvrent des voies aux artisans pour se différencier de leurs concurrents. Les textes des entretiens ont d'abord chacun fait l'objet d'une analyse fondée sur le codage et la catégorisation (Bardin, 2007). Une analyse transversale a ensuite permis l'élaboration d'une synthèse mettant en évidence les points de convergence et de divergence des discours.

La recherche présentée ici permettra d'apporter une pierre supplémentaire à l'édifice théorique sur les entreprises artisanales, objet de recherche qui reste assez peu étudié par les chercheurs aujourd'hui. Notre travail se situe dans la lignée des travaux portant sur la petite et la très petite entreprise. Il s'appuie notamment sur ceux qui traitent spécifiquement de l'entreprise artisanale. Des recherches menées sur le thème de l'identité sont également mobilisées. L'analyse des résultats de cette étude empirique conduit à une image duelle de l'entreprise artisanale : celle-ci apparaît repliée sur son savoir-faire, mais toutefois ouverte sur le monde extérieur, notamment au travers des relations que son acteur-clé, l'artisan, entretient avec ses clients et d'autres artisans. Elle nous permet également de mieux comprendre ce qui, aux yeux des clients, singularise les entreprises artisanales, mais aussi signale implicitement les leviers à actionner pour mieux affirmer cette différence face à la concurrence.

**Mots clés :** Identité, TPE, entrepreneuriat, artisanat, étude empirique

## INTRODUCTION

Cette communication rend compte d'une partie d'un travail de recherche qui a pour thématique la valorisation des spécificités des entreprises artisanales<sup>1</sup>. Nous avons donc été amenés à travailler sur l'identification des traits caractéristiques de ces entreprises. Cette identification constitue l'objet du travail qui est présenté ici.

Cette recherche traite d'un type d'entreprises relativement peu étudiées : les entreprises artisanales. L'artisanat pourtant emploie en France plus de 3 millions d'actifs dans plus de 920 000 entreprises, lesquelles oeuvrent dans pas moins de 510 activités et génèrent annuellement quelque 300 milliards d'euros de chiffre d'affaires<sup>2</sup>. Cependant, les travaux universitaires portant spécifiquement sur les entreprises artisanales, s'ils tendent aujourd'hui à se développer, sont encore marginaux. Si l'intérêt porté par les chercheurs à l'artisanat est variable suivant les périodes (Richomme, 2006), au final, « la prise en compte de l'entreprise artisanale en tant qu'objet spécifique d'observation [...] fait défaut. » (Picard, 2006). D'où l'intérêt de la recherche présentée ici, qui permettra d'apporter une pierre supplémentaire à l'édifice théorique sur les entreprises artisanales. Notre travail se situe dans la lignée des travaux portant sur la petite et la très petite entreprise. Il s'appuie notamment sur ceux qui traitent spécifiquement de l'entreprise artisanale. Des recherches menées sur le thème de l'identité sont également mobilisées.

Pour traiter la problématique retenue, nous avons mené deux séries d'entretiens semi-directifs. Onze entretiens ont ainsi été réalisés auprès des artisans membres du programme, lesquels nous ont permis d'identifier les spécificités des entreprises concernées et de voir comment les artisans se les représentaient. Une seconde série d'entretiens, conduite auprès de

---

<sup>1</sup> Nous remercions très vivement pour leur participation l'ensemble des membres du programme de recherche et plus particulièrement F. Allard et R. Descargues pour leur aide et conseils avisés.

<sup>2</sup>Source, Le Portail de l'artisanat,

<http://www.artisanat.fr/Espaceartisanat/Leschiffres/tabid/68/Default.aspx>.

vingt-quatre clients de ces mêmes artisans, a conduit à mettre en évidence la lecture que ces derniers faisaient de ces spécificités.

Les regards croisés des artisans et des clients sur les spécificités de l'entreprise artisanale suggèrent aux entrepreneurs artisanaux des voies pour se différencier de leurs concurrents, à la fois en leur permettant de mieux comprendre ce qui, à leurs yeux, singularise les entreprises artisanales, mais aussi en signalant les leviers à actionner pour mieux affirmer leur différence. En ce sens, cette recherche, qui dégage des savoirs actionnables, présente un intérêt managérial pour ces entrepreneurs que sont les artisans.

Pour commencer, cette communication apporte des précisions sur le cadre de la recherche (partie 1), dans lequel ont été produits les résultats. Ces derniers font l'objet d'une présentation (partie 2) et d'une discussion en fin de communication (partie 3).

## **I CADRE DE LA RECHERCHE**

Cette première partie de la communication est consacrée à l'exposé du cadre de la recherche. Il convient de replacer notre recherche dans le cadre théorique qui la sous-tend, ainsi que dans le cadre du Réseau Artisanat-Université®, au sein duquel elle s'est déroulée, mais aussi d'exposer la démarche de recherche adoptée pour l'étude de terrain.

### **1.1 LE CADRE THÉORIQUE : IDENTITÉ ET TPE**

Cette recherche se situe à l'intersection des travaux ayant pour thème l'identité et de ceux ayant comme objet d'étude la petite entreprise ainsi que la très petite entreprise. Parmi les travaux traitant de la (très) petite entreprise, ceux portant sur l'entreprise artisanale ainsi que sur son acteur clé ont particulièrement été utiles.

#### **1.1.1 Une conception de l'identité plutôt organisationnelle**

Dans la mesure où nous nous intéressons aux spécificités des entreprises artisanales, nous nous retenons à titre principal dans cette communication une conception organisationnelle de l'identité, sans toutefois exclure une approche plus individuelle. En effet, identité

organisationnelle et identité individuelle ne sont pas indépendantes ; le lien entre les deux est particulièrement flagrant, comme nous pourrions le constater, dans le cas des entreprises artisanales.

Dans les travaux menés sur le thème de l'identité organisationnelle en Sciences de Gestion, ou dans des disciplines connexes à ces dernières, deux grands types de recherches se distinguent, qui correspondent à deux éclairages différents portés sur le concept d'identité. Certaines recherches appréhendent l'identité à travers sa permanence ; d'autres l'envisagent dans sa multiplicité et sa dynamique (Cheney 1991 ; Gergen 1991 ; Gioia, Schultz et Corley, 2000; Hatch et Schultz 2000 ; Pratt et Foreman, 2000; Sahlin-Anderson, 1996).

Nous nous situons plutôt dans la lignée des premières, puisque nous définissons l'identité organisationnelle en nous appuyant principalement sur les travaux de Albert et Whetten (1985, 2006), lesquels définissent l'identité comme l'ensemble des caractéristiques centrales, durables d'une organisation et qui la différencient des autres organisations, perçues par les membres d'une organisation. En ce sens, l'identité serait différente de la réputation, laquelle ferait référence aux caractéristiques utilisées dans les faits par les personnes extérieures — ici, les clients — pour décrire l'organisation (Weigelt et Camerer, 1988 ; Fombrun et Shanley, 1990).

Toutefois, nous ne nous interdisons pas dans cette recherche, pour mieux cerner l'identité des organisations étudiées, de nous intéresser aux regards que portent sur elles des personnes qui leur sont extérieures. Pour faire un parallèle avec le concept d'identité individuelle, les caractéristiques identitaires sont avant tout des traits à la fois essentiels et « marquant la dissemblance » (Mucchieli, 2002, p.45) ; les caractéristiques perçues par les artisans correspondraient à l'identité auto-énoncée (Mucchielli, 2002), tandis que celles perçues par les extérieurs correspondraient à l'identité énoncée par autrui (Mucchielli, 2002).

Par conséquent, dans le cas qui nous intéresse, la lecture des spécificités de l'entreprise artisanale à travers les représentations de l'artisan-dirigeant, c'est-à-dire à travers les perceptions que ce dernier pouvait en avoir, s'impose, sans pour autant être exclusive d'autres regards. De ce point de vue, la rencontre avec les clients paraît également intéressante, et ce

d'autant plus que notre problématique s'inscrit dans le cadre de l'« approche marché » retenue par l'ISM et que l'objectif final de la recherche sera la valorisation des spécificités de l'entreprise artisanale. Interviewer les clients peut permettre de mieux identifier leurs représentations de l'activité artisanale (ses spécificités, ses forces, ses faiblesses) et les raisons pour lesquelles ils font appel aux services d'un artisan. Il semble également pertinent de voir si ces représentations sont en accord ou non, et sur quels points, avec celles que les artisans du club peuvent avoir de leurs spécificités. D'où l'idée de confronter ces représentations *a priori* variées afin d'identifier d'éventuels points communs ou de prendre la mesure de leurs différences.

### **1.1.2 Identité des entreprises artisanales, identité des artisans et savoir-faire**

A propos de la petite entreprise, Marchesnay (1991) montre le rôle central du propriétaire dirigeant au sein de cette dernière ainsi que le caractère global de son système de gestion. Cette proximité entre le propriétaire dirigeant et son entreprise est d'autant plus forte que l'entreprise est petite (Torres, 2003).

S'appuyant sur cette connaissance, des chercheurs travaillant plus particulièrement sur le secteur des métiers ont insisté (Picard, 2000 ; Richomme, 2000 ; Loup, 2003) sur le lien existant entre l'identité de l'entreprise et l'identité de l'entrepreneur, allant jusqu'à conclure à une personnification de l'entreprise et à une personnalisation de la stratégie (Loup, 2003). Du fait de la très forte proximité entre l'entreprise artisanale d'une part et son acteur-clé d'autre part, l'identité organisationnelle et l'identité individuelle sont deux dimensions qui, au sein de ce type d'entreprise, ont tendance à se confondre. La facilité et la fréquence avec lesquelles les répondants passent dans leurs discours de l'évocation de l'artisan à celle de l'entreprise artisanale, sont à ce titre révélatrice.

Cette entreprise artisanale peut être définie en première approche comme une entreprise « de moins de dix salariés exerçant un métier de production, de transformation ou de service [inscrite] au registre des métiers » (Polge et Fourcade, 2007). Il s'agit d'une TPE particulière, qui « [valorise] un métier à partir de la maîtrise qu'en détient son dirigeant. » (Polge et

Fourcade, 2007), [construit sa] trajectoire autour de la maîtrise d'un savoir-faire » (Fourcade et Polge, 2006), ce dernier étant constitué par un ensemble composite de recettes, d'habitudes, de tours de mains, d'intuitions accumulés au fil de l'expérience.

Le savoir-faire présente trois dimensions Ballay (1997). Il est avant tout personnel, impossible à reporter à l'identique d'un individu sur l'autre. En outre, le savoir-faire est contextuel : en se manifestant par une action concrète, il s'insère dans une situation donnée, à un moment donné, et prend par là même une forme spécifique. Il possède enfin une dimension cognitive : le savoir-faire intègre une part de savoir stabilisé et de renouvellement de celui-ci par des explorations constantes.

La « focalisation » sur le métier (Picard, 2006 ; Thevenard-Puthod, 2008), la « référence au « métier » », constitueraient la « logique institutionnelle propre » de l'entreprise artisanales par rapport aux autres TPE (Marchesnay, 2007, p. 128), comme le montre le contenu des entretiens réalisés. Ces derniers ont été menés auprès d'artisans participant au Réseau Artisanat-Université®, tous membres du « club des dirigeants » d'une même région R, et auprès de clients de ces derniers. Par conséquent, il semble important de présenter le Réseau Artisanat-Université® ainsi que le club régional concerné.

## 1.2 LE RÉSEAU ARTISANAT-UNIVERSITÉ® ET LE « CLUB DES DIRIGEANTS » DE LA RÉGION R

Le réseau Artisanat-Université®, puis le « club des dirigeants » de la région R, sont successivement présentés.

### 1.2.1 Le réseau Artisanat-Université®

Le Réseau Artisanat-Université®, initié en 2002 par l'Institut Supérieur des Métiers (ISM), est une association loi 1901 chargée d'élaborer des outils d'accompagnement et de formation pour les entreprises artisanales. Ce réseau vise à l'instauration et au développement d'un programme de recherche au sein duquel coopèrent chercheurs et professionnels du secteur des métiers, programme dont la thématique générale est la suivante : « l'approche marché de l'entreprise artisanale ».

En effet, les entreprises artisanales gagneraient à être accompagnées dans un contexte d'évolution des métiers et de leur environnement. Grâce à ce réseau, elles verraient également mettre à leur disposition des outils d'aide à la décision. Enfin, les chercheurs pourraient nourrir leurs travaux en s'appuyant sur les entreprises et artisans participants. Plus généralement, ce programme serait propice au développement de recherches portant sur le secteur des métiers.

Le Réseau Artisanat-Université® articule un club national de dirigeants situé à Paris et des clubs de dirigeants régionaux, lesquels se constituent progressivement et sont actuellement au nombre de 15. Au sein de ces clubs, universitaires et artisans sont amenés à travailler conjointement ; participent également aux journées de travail en commun des représentants des organismes professionnels ainsi que de l'ISM.

En pratique, le travail mené au sein de chacun des clubs s'organise sur la base de cycles annuels, rythmés par des journées d'étude réparties sur l'année au cours desquelles les dirigeants se joignent à un groupe de chercheurs de l'Université auquel le club est rattaché. A chaque cycle, composé de quatre journées de rencontres, correspond une problématique spécifique qui découle des attentes exprimées par les professionnels lors de la première journée d'étude. Sont apportés au cours d'un cycle des éléments de réponse à des problèmes communs à l'ensemble des entreprises artisanales, tout en tenant compte des spécificités existantes, qu'elles soient liées à des secteurs, des activités ou des territoires (Polge, 2006).

### **1.2.2 Le « club des dirigeants » de la région R**

Le « club des dirigeants » de la région concernée compte actuellement treize artisans. A l'origine, douze artisans avaient été invités à l'initiative des institutions. Trois ne se sont jamais présentés, les neuf autres se sont investis activement dans le premier cycle de travail, cycle à l'issue duquel quatre nouveaux membres ont rejoint le club. Le tableau 1 ci-dessous présente les secteurs d'activités des neuf artisans membres du club depuis sa création et ayant par conséquent participé à la recherche dont les résultats sont présentés ici.

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

Secteur d'activité	Activité
Métiers de bouche	Artisan poissonnier Artisan-boucher Fabrication de croustades
Agroalimentaire	Fabrication de biscuiterie au miel Conserverie foie gras, confits, plats cuisinés
Services	Artisan taxi
Prothèse dentaire	Prothésiste dentaire (1) Prothésiste dentaire (2)
Electricité industrielle	Electricité industrielle, automatismes

Dans ce club, chaque journée d'étude commence par un tour de table, lequel permet à chacun de se présenter en quelques mots et de faire part de son actualité. Les informations échangées font l'objet de discussions.

A l'issue du tour de table, la séance est consacrée à la problématique du cycle : la première journée d'étude en permet l'émergence ; c'est ainsi qu'a été retenue, pour le premier cycle, la problématique de la valorisation des spécificités de l'entreprise artisanale. La deuxième et la troisième journées d'étude permettent de présenter l'avancement des recherches mais aussi, via les échanges suscités par les présentations, de progresser dans le traitement de la problématique. Enfin, à l'occasion de la quatrième et dernière réunion est établi le bilan du cycle, sur la base d'une synthèse des résultats du travail de l'année et de leur discussion, conjointement, par les artisans et les universitaires.

Les chercheurs s'attachent entre les deux premières réunions à affiner la problématique de travail, puis par la suite à progresser dans son traitement. Ils s'appuient à cet effet sur des travaux antérieurs, mais aussi et surtout sur les questionnements des artisans membres des clubs. Les quatre journées d'étude sont donc complétées par des entretiens effectués par les chercheurs auprès des artisans et éventuellement si nécessaire auprès d'autres parties prenantes des entreprises artisanales. C'est principalement l'analyse de ces entretiens qui



fonde les résultats obtenus au cours d'un cycle. Avant de présenter les résultats issus du premier cycle de travail du club, il convient, pour mieux saisir la portée de ces derniers, d'exposer la démarche de recherche adoptée pour l'étude de terrain.

### 1.3 LA DÉMARCHE DE RECHERCHE POUR L'ÉTUDE DE TERRAIN

L'étude de terrain qui sert de support à cette communication s'appuie principalement sur des entretiens semi-directifs menés dans le cadre d'une démarche qualitative. Ces choix sont présentés et justifiés ci-dessous. La méthode de collecte et d'analyse des données est ensuite exposée.

#### 1.3.1 Une démarche qualitative s'appuyant sur des entretiens semi-directifs

Dans le cadre de la problématique retenue se posent notamment les questions suivantes : parmi les spécificités que présentent les entreprises artisanales par rapport à leurs concurrentes, quelles sont celles qui sont valorisées par leurs clients ? D'autres spécificités de l'entreprise artisanale peuvent-elles être mises en avant pour être plus visibles des clients et à leur tour valorisées par ces derniers ?

Les questions posées au sein du « club des dirigeants » de la région R renvoient à une quête de sens, appelant une démarche de recherche de type qualitatif, pertinente dès que l'on cherche à comprendre plutôt qu'à expliquer (Hlady-Rispal, 2002). « La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes » (Wacheux, 1996, p. 15). Dans le domaine des Sciences de Gestion, Bergmann (1992, p. 44) souligne bien l'intérêt des recherches qualitatives par rapport aux approches quantitatives lorsque le champ d'investigation est, sinon inexploité, tout au moins largement en friche.

Face à la pluralité de stratégies, de méthodologies et de pratiques qui caractérise la recherche qualitative dans le domaine des sciences sociales (Denzin et Lincoln, 1994), il s'agit d'opter pour la démarche la plus pertinente par rapport à la problématique retenue. De ce point de

vue, comparer la lecture faite par les artisans et celle des clients semble, nous l'avons déjà mentionné, intéressant. Pour approcher les représentations de ces acteurs, nous nous sommes fondés sur des entretiens semi-directifs, lesquels permettent une relative souplesse dans la communication car fondés sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de directivité (Baumard et al. 1999).

### **1.3.2 La collecte et l'analyse des données**

A l'issue de la première réunion du cycle de travail consacrée à la valorisation des spécificités de l'artisan, les entretiens auprès des artisans ont été effectués. Nous avons ainsi réalisé onze entretiens, auprès de neuf artisans du club et de deux conjoints. En effet, certaines entreprises artisanales apparaissent bicéphales (Richomme, 2000) ; en l'occurrence, pour deux des entreprises étudiées, l'entretien de deux conjoints s'est révélé être une nécessité. Leur but était de mieux connaître l'artisan, de mieux comprendre son activité et d'identifier à l'aide de quelques questions les spécificités que cet artisan pouvait s'attribuer ou se reconnaître. Préalablement à ces entretiens, les entreprises concernées ont été visitées, ce qui a pu favoriser une connaissance factuelle, permettant de compléter la production des données par une observation directe et ainsi de mieux connaître et appréhender leur activité.

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

Les textes des entretiens ont d'abord chacun fait l'objet d'une analyse fondée sur le codage et la catégorisation (Bardin, 2007). Une analyse transversale a ensuite permis l'élaboration d'une synthèse mettant en évidence les points de convergence et de divergence des discours.

La restitution des résultats de l'analyse des entretiens artisans a fait l'objet d'une réunion entre les artisans et les universitaires. A l'issue de cette dernière, chaque universitaire a

interrogé des clients des artisans qu'il avait déjà interviewés, avec pour objectif d'identifier les spécificités de l'entreprise artisanale perçues par ses clients. Le guide d'entretien utilisé pour les entretiens menés auprès des clients reprenait plusieurs blocs de questions, chacun articulé autour d'un thème : le premier était centré sur les relations que le client pouvait entretenir avec l'artisan ; le deuxième abordait les atouts que l'entreprise artisanale concernée présentait, d'après le client, par rapport aux entreprises concurrentes. Le troisième s'intéressait aux faiblesses que le client pouvait identifier chez l'entreprise artisanale concernée. Enfin, le quatrième et dernier bloc regroupait des questions plus générales, notamment des questions de définition sur les entreprises artisanales.

Les entretiens réalisés auprès des clients ont été analysés, comme les entretiens artisans, d'abord longitudinalement, puis transversalement.

Quatorze de ces clients peuvent être qualifiés de « professionnels », car en relation avec les entreprises artisanales concernées dans le cadre de leur activité professionnelle ; les dix autres sont des « particuliers » qui s'adressent aux entreprises artisanales en dehors de leur cadre de travail et pour des motifs d'ordre privé. Nous nous attendions donc à de possibles divergences quant aux résultats de l'analyse des discours des clients. Ces différences ne sont finalement pas apparues de manière significative ; nous avons par conséquent choisi de présenter les résultats au sein d'une unique synthèse, dans laquelle sont mises en évidence les éventuelles divergences.

La synthèse issue de cette analyse a été rapprochée de celle issue de l'analyse des entretiens conduits auprès des artisans. Une restitution articulant l'ensemble des résultats a ensuite été effectuée au sein du club de la région R. Ces résultats sont présentés et discutés dans la suite de la communication.

Ainsi, à l'issue de l'étude de terrain apparaît une entreprise artisanale caractérisée par la qualité de sa production ainsi que par le savoir-faire de son acteur-clé, l'artisan, savoir-faire sur lequel, il semble en première approche que ces entreprises se replient, au détriment d'autres aspects de leur activité : « L'entreprise artisanale est souvent qualifiée de traditionnelle, repliée sur ses connaissances et sur ses acquis, son savoir-faire immuable... » (Chéné, 2007). Toutefois, l'entreprise artisanale comme son chef d'établissement sont ouverts

sur le monde extérieur, notamment au travers des relations que l'artisan entretient avec les clients et les autres artisans.

## **2 RÉSULTATS**

### **2.1 UNE ENTREPRISE APPAREMMENT REPLIÉE SUR SON SAVOIR-FAIRE ET LA QUALITE DE SA PRODUCTION, AUX DEPENS D'AUTRES DIMENSIONS DE L'ACTIVITÉ ...**

Savoir-faire et métier, qualité de la production, paraissent caractériser l'artisan et son entreprise, au point que d'autres dimensions de l'activité, comme la gestion, semblent être négligées.

#### **2.1.1 Savoir-faire et qualité de la production : des éléments centraux pour l'entreprise artisanale...**

Le savoir-faire, le métier, sont présentés par les artisans comme des caractéristiques identitaires de l'entreprise artisanale, ce qui est en accord avec la littérature traitant de l'artisanat évoquée précédemment.

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

Sont bien visibles également dans les discours des artisans les trois dimensions du savoir-faire distinguées par Ballay (1997). Ainsi, le travail de chaque artisan est marqué de l'empreinte de ce dernier : « quand on voit l'appareil, on sait que c'est moi qui l'ai fait » affirme l'un des prothésistes : la dimension personnelle du savoir-faire apparaît clairement. De même, le savoir-faire est contextuel ; ce qui fait que « les mêmes choses [fabriquées seront quand même] différentes ». Enfin, sa dimension cognitive est présente notamment avec cet artisan qui recherche et atteint l'amélioration permanente des recettes de gâteaux qu'il fabrique, pour

gagner à la fois en moelleux et en qualité de conservation. Chacun des artisans est tendu vers l'amélioration.

Dans les discours des clients, le savoir-faire en revanche est moins mis en avant en tant que tel. C'est chez les clients particuliers que le savoir-faire est le moins présent. Tout au plus déclarent-ils que l'artisan avec lequel ils sont en relation « travaille bien », qu'« il est bon ». Il est aussi mentionné par un client le fait que des produits nouveaux soient créés. Le savoir-faire apparaît alors comme intimement lié au produit. On retrouve l'idée que la bonne entreprise artisanale est celle qui sait personnaliser son offre dans le contexte de relations privilégiées à ses clients.

De fait, le savoir-faire est l'un des déterminants de la qualité du service ou du produit. L'entreprise artisanale est avant tout celle qui construit un produit ou un service de qualité. Il s'agit, résume l'un des artisans, d'«apporter un niveau de qualité que l'industriel n'apporte pas, sur-mesure même ». La recherche de la qualité, qui s'exprime au niveau du travail, lequel est mené à bien «de façon professionnelle », avec « sérieux », voire en « visant la perfection », implique également, quand il y a transformation, la qualité des matières incorporées dans la fabrication. L'investissement dans des procédures conduisant à des certifications ou visant à élaborer des chartes de qualité, l'attention pointilleuse que déclarent porter les répondants à l'évolution des normes à respecter dans les locaux relèvent de cette volonté de sérieux, de cette recherche de qualité.

L'une des conséquences de l'importance du savoir-faire et de la qualité de la production c'est, d'après les artisans, que la concurrence ne se fait pas fondamentalement sur les prix, même si les répondants avouent être préoccupés par le fait que certaines entreprises oeuvrant dans le même secteur d'activité essaient de « casser les prix » : « ici [...] on est les plus chers [...] en premier ce sont les compétences techniques qui comptent ». « Pour l'appareil compliqué c'est [nom de l'artisan], pour le tout venant on peut aller chez les autres », là où la concurrence sur les prix peut exister.

Ceci est dans l'ensemble confirmé par les clients, mais doit être nuancé. Pour les clients, les particularités du produit/service artisanal, et notamment sa qualité rigoureuse et constante constituent, avec la proximité, sur laquelle nous reviendrons, les principales raisons de s'adresser à une entreprise artisanale. « Ils ne vendent que des bêtes de par ici, qui ont reçu de la nourriture traditionnelle » ; « c'est un bon produit » ; « il y a une régularité, on sait ce que l'on recherche et que l'on va trouver », commentent des clients.

Le prix n'apparaît pas lorsque l'on interroge les clients sur les raisons qui les ont conduit à s'adresser à telle ou telle entreprise artisanale. En revanche, lorsqu'il est demandé des précisions concernant les atouts de l'artisan choisi par le client, reviennent les notions de produit/savoir-faire, de proximité mais surgissent également les notions de dynamisme, de délais et de prix. Toutefois, seuls les clients de l'artisan oeuvrant dans le secteur de l'électricité industrielle et des automatismes mentionnent une éventuelle concurrence par les coûts/prix. Les autres clients évoquent surtout le rapport entre prix et qualité de la prestation, qui est jugé adéquat et supérieur à ce qu'il serait ailleurs.

Au final, on retrouve bien le rôle central du savoir-faire mis en évidence dans le cadre théorique présenté en première partie de communication. Plus généralement, il apparaît que le couple savoir-faire-qualité constitue un élément pivot de l'identité artisanale, l'artisan ayant plutôt tendance à le voir en termes de savoir-faire et le client en termes de qualité de la production. Auvolet, Lavigne et Mayere (1985) confirment le caractère primordial de la qualité dans la perspective de la firme artisanale : « l'artisanat fait donc appel à un autre argument pour conserver son marché : la qualité de sa production liée à son savoir-faire, à sa qualification. La qualification artisanale est la réponse des artisans face à la production banalisée réalisée par des salariés déqualifiés dans le secteur industriel. ». Les artisans auraient donc intérêt à mettre l'accent dans la communication auprès des clients sur la qualité mais aussi sur le rôle déterminant de leur savoir-faire en matière de qualité, à expliquer comment il se traduit au niveau de la prestation. Les artisans, qui auraient tendance à nier l'existence d'une concurrence par les prix, devraient également être attentifs au rapport entre le prix et la qualité de la prestation.

Le rôle central du savoir-faire dans l'organisation, associé à un manque de ressources - financières, matérielles, humaines - peut expliquer la concentration autour du noyau productif, et le rôle marginal dans lequel se trouvent cantonnées les activités managériales et stratégiques (Siméoni, 1998). De fait, les discours des artisans comme ceux des clients laissent apparaître des faiblesses en matière de gestion et notamment de gestion commerciale.

### **2.1.2 ... aux dépens de la gestion et notamment de la gestion commerciale**

La focalisation sur le savoir-faire, sur le cœur de métier, cette « logique professionnelle » qui caractérise l'entreprise artisanale se fait parfois aux dépens d'autres dimensions de l'activité, comme la gestion.

Ainsi, si deux artisans ont éprouvé le besoin de se former au management, la plupart délèguent, à un conjoint ou à un associé par exemple, les activités de gestion, d'organisation, et plus généralement ce qu'ils qualifient « d'aspects légaux et administratifs », qui correspondent selon eux à des « problèmes qui ne sont pas du tout ceux d'un artisan ». La dimension gestionnaire de l'activité peut même être présentée comme en contradiction avec l'identité de l'artisan, avec son savoir-faire et avec sa créativité. « L'artisan est un créatif, un individu qui se fait plaisir ; mais pas un gestionnaire ; pour [cela, il doit] se faire violence » résume l'un des répondants. En effet, si les artisans détiennent un savoir-faire technique acquis lors de leur formation, qu'elle ait eu lieu sur le tas ou au sein d'un organisme de formation, il est exceptionnel qu'ils aient été véritablement formés à la gestion. D'où un déficit en compétences gestionnaires, alors même que, reconnaît l'un des artisans rencontrés, « il faudrait être polyvalent : maîtriser le savoir-faire et s'y connaître en gestion ». Ce manque de compétences peut venir renforcer le peu d'intérêt que les artisans éprouvent vis-à-vis de la gestion.

Prenons l'exemple, révélateur, de la communication en direction des clients. Elle apparaît dans les discours très en retrait par rapport à la dimension savoir-faire, soit que l'artisan ne veuille pas communiquer, soit qu'il ne le puisse pas. Il peut alors s'agir d'une question de personnalité ou de moyens.

La communication « de masse » en direction d'une clientèle envisagée comme un bloc de personnes n'est, sauf exception, pas bien vue. « Je n'ai pas de politique de publicité », « je ne suis pas un businessman », « je n'aime pas démarcher », « je ne suis pas un commercial », « je ne sais pas me vendre » disent la plupart des artisans. Certains l'énoncent presque avec fierté, comme si la communication et la publicité d'une part, l'identité artisanale d'autre part, étaient antinomiques. A la limite, cette absence d'intérêt pour la communication et/ou l'incapacité à faire de la publicité apparaissent constitutives de l'identité de l'entreprise artisanale. Les artisans qui évoquent la nécessité de communiquer sont peu nombreux, trois seulement. L'un de ces derniers explique ainsi avoir « fait évoluer ses pratiques » depuis qu'il a compris l'utilité de la communication. Il reste que, même quand la volonté existe de mettre en place une politique de communication, passer à la phase de mise en pratique n'est pas toujours possible, faute de moyens. Un autre de ces artisans explique ainsi qu'il n'est pas possible pour son entreprise de rivaliser sur le plan de la publicité avec les grandes surfaces, dont la puissance financière est sans équivalent.

La communication des entreprises artisanales semble se dérouler plutôt dans le cadre de la relation personnalisée que leur acteur-clé, l'artisan, a avec chacun de leurs clients. Les artisans semblent toutefois ne pas insister auprès de ces derniers, ne pas communiquer particulièrement sur leur savoir-faire, sauf dans des cas particuliers : en réponse à des questions précises ou à des inquiétudes (par exemple en temps de crise de la vache folle). Peut-être ce point peut-il s'expliquer par le fait que les artisans n'ont pas l'habitude de s'exprimer sur leur savoir-faire ? Il faut dire que ce dernier baigne dans toute une problématique du secret ; il n'est en effet traditionnellement divulgué que sous certaines conditions (Lecotté, 1951 ; Zarcas, 1987 ; Icher, 1999 ; De Castéra, 2002 ; Loup, 2003). Par ailleurs, le savoir-faire, élément volatil de la connaissance, est immanent à l'action et difficilement formalisable ; il relève donc pour une large part de l'implicite et de l'informel. C'est ainsi que Reix (1995) établit une équivalence entre les termes de connaissance tacite et savoir-faire. De la même manière, il semble au vu des discours que les artisans ne détaillent pas auprès des clients la qualité de leur production autant qu'ils pourraient le faire pour vraiment la mettre en valeur. A la limite, tout se passe comme si cette dernière relevait de l'évidence et n'avait pas besoin d'être explicitée. Et ce que l'on constate au niveau des

16



discours se retrouve également dans les actes. Pour témoin l'étal du poissonnier, où sont notamment exposés des huîtres de qualité « pousse en claire », des moules de bouchot sous vide, déjà nettoyées et qui se conservent vivantes huit à dix jours, ainsi que du poisson « petit bateau ». Aucun affichage particulier n'est prévu pour expliquer les spécificités de ces produits ni même pour les mettre en valeur.

Par ailleurs, pour se faire connaître et acquérir de nouveaux clients, les entreprises artisanales sont dans l'ensemble peu actives. Les artisans déclarent compter beaucoup sur la réputation, la leur mais aussi celle de l'artisan qui leur a appris le métier ou celle de leur prédécesseur (ainsi, un artisan qui s'établit bénéficiera-t-il de l'aura de son formateur), sur le bouche à oreille et les connaissances. Ceux qui participent à des salons sont relativement peu nombreux. Seul l'artisan-taxi développe longuement les moyens auxquels il a recours pour se faire connaître et pour acquérir de nouveaux clients ; il insiste également sur la nécessité d'être actif dans ce domaine. La recherche de nouveaux clients doit selon lui se faire par la distribution de cartes, Internet, l'implication dans différentes associations, de commerçants notamment. Avec l'idée qu'il faut « être présent partout » pour que « le service [soit] présent quand la demande paraît ».

Les clients perçoivent pleinement, quand elles existent, les faiblesses commerciales. Neuf clients sur vingt-quatre, tous professionnels, ont apporté une réponse positive à la question portant sur l'existence d'éventuelles faiblesses chez les entreprises artisanales. Les réponses obtenues sont de trois ordres.

Certaines correspondent à des éléments mineurs ou que les artisans s'attachent à améliorer, comme la pratique de l'anglais, par exemple.

D'autres échappent à la maîtrise de l'entreprise artisanale, comme la distance par rapport au consommateur final, ou la législation : « En fait [le prothésiste] ne voit pas le travail fini en bouche et ne peut prendre en compte les exigences du patient, nous on est pris en tampon entre le prothésiste et le patient », évoque un dentiste ; « Il ne peut pas [n'a pas le droit de] prendre les clients à l'aéroport donc quand des clients demandent d'organiser leur arrivée, j'en suis incapable : ils ont la queue à faire. [...] C'est dommage mais c'est pas sa faute » regrette un gérant d'hôtel à propos de l'artisan taxi.

Enfin, des faiblesses de nature commerciale voire relationnelle sont avancées. Elles apparaissent d'ailleurs en filigrane dans l'ensemble des discours des clients. Ceux-ci seraient demandeurs de plus de détails relativement au produit ; certains évoquent d'ailleurs le fait que, pour de nouveaux clients, les informations spontanément données par l'artisan devraient être plus importantes : « on visite le labo mais sans plus » ; « [Il pourrait pour les nouveaux clients] vanter plus ses produits. Faire plus d'offres, plus montrer le produit, le faire découvrir... » ; « montrer les nouveaux produits [...] c'est un plus pour la clientèle ».

A la limite, les difficultés d'ordre commercial et relationnel viennent renforcer l'image d'une entreprise artisanale fondée sur la qualité du produit/service et le savoir-faire : « il vend mal mais c'est sa personnalité, il n'y a rien à faire » ; « ce n'est pas un commercial ». « C'est peut-être un argument [un atout] », interroge l'un des clients, avant de préciser qu'il apprécie le fait qu'une autre personne de l'entreprise vienne en renfort de l'artisan concerné pour s'occuper du relationnel. Les contacts avec « leur » artisan sont aussi, d'après les clients de deux autres artisans ayant participé à l'étude, peu aisés. Dans chacun de ces cas, le fait qu'une autre personne vienne pallier les faiblesses relationnelles et/ou commerciales est présenté comme bienvenu : « le premier contact avec M. [...] n'est pas favorable il faut le reconnaître [...] je ne suis pas trop à l'aise avec lui et lui non plus [...]. Il a un bon adjoint [...], un jeune passionné par son métier c'est un bon commercial [...] il a de la chance de l'avoir » résume un client.

L'entreprise artisanale se caractérise par une forte dimension métier, laquelle occupe une place centrale, au détriment d'autres aspects de l'activité, comme la gestion commerciale. A la limite, l'artisan et son entreprise pourraient si l'on s'appuie sur les entretiens se définir « en creux » par la faible importance accordée aux aspects commerciaux, laquelle apparaît presque aussi constitutive de leur identité que le savoir-faire. Ce point est en accord avec le fait que la plupart des très petites entreprises éprouvent peu d'intérêt pour la fonction commerciale (Pacitto et Julien, 2006).

Les discours des clients toutefois montrent bien l'intérêt que les entreprises artisanales gagneraient à travailler la dimension commerciale et relationnelle, « à côté » de la dimension métier, mais également pour mieux valoriser cette dernière.

S'ils ne communiquent pas autant qu'ils le pourraient sur leur métier, les artisans savent toutefois articuler leur savoir-faire et les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients. C'est l'expertise de l'artisan, la combinaison de ses savoirs qui lui permettent de concevoir et d'adapter, d'identifier dans les relations qui se nouent les exigences qui s'expriment et d'y répondre à travers une prestation spécifique (Bréchet et al. 2006). La suite de la communication le montre. Plus généralement, l'artisan et son entreprise ne se résument pas à un métier sur lequel ils seraient repliés ; ils sont aussi ouverts sur l'extérieur, à travers les réseaux de relations qu'ils entretiennent avec les clients et avec leurs concurrents notamment.

## 2.2 ...MAIS UNE ENTREPRISE ARTISANALE NON ISOLÉE, DONT L'ACTEUR-CLÉ, L'ARTISAN, SE PRÉOCCUPE DU SERVICE QUI PEUT ÊTRE RENDU À SES CLIENTS ET TRAVAILLE EN RÉSEAU

Les artisans sont encastrés, au sens de Granovetter (1985, 2000), dans de nombreux réseaux à proximité professionnelle ou territoriale. Il se dessine à l'issue de l'analyse des entretiens une entreprise dont l'acteur-clé, l'artisan, se préoccupe de ses clients ainsi que de la relation qu'il entretient avec eux et est intégré à des réseaux de professionnels oeuvrant dans son secteur d'activité.

### 2.2.1 Une entreprise dont l'acteur-clé, l'artisan, se préoccupe de ses clients ainsi que de la relation qu'il entretient avec chacun d'entre eux

Si leur savoir-faire est primordial pour les entreprises artisanales, et si les artisans s'avèrent dans l'ensemble peu enclins à mettre en place une « communication de masse » en direction d'une clientèle potentielle, ils n'occultent cependant pas la relation aux clients. Cette dernière est évoquée par les artisans, mais envisagée de façon personnalisée, individualisée, au cas par cas. On retrouve bien ici, appliquée au cas des clients, l'idée que l'activité des entreprises artisanales s'inscrit [...] dans la personnalisation de l'offre (Chéné, 2007).

La relation avec le client est d'autant plus mise en avant par un répondant que son entreprise est en relation directe avec le consommateur final. Les artisans qui se retrouvent dans ce cas

de figure déclarent « soigner » les clients, les « chouchouter », leur « porter de l'attention dans le souci qu'ils se régaleront ». Une attention qui s'exprime tout au long de la production, « jusqu'à l'emballage », et qui se traduit également par une discussion avec le client. Cette discussion contribue à établir une relation « chaleureuse », « cordiale voire amicale ». L'imbrication étroite entre les relations personnelles et les relations économiques apparaît dans les discours.

Pourquoi les clients reviennent-ils ? Pour « les relations, les rapports humains » explique l'un de ces artisans. Pour la « proximité [relationnelle], l'accueil » déclare un autre. La gentillesse, la politesse, le fait de connaître le client constituent un plus, sont le moyen de « développer le service », les artisans en sont conscients. Cette discussion constitue également l'occasion de mieux prendre en compte la demande du client, en « identifiant son problème » et en le « conseillant ».

Les artisans en relation directe avec le consommateur final semblent également, au vu de leurs discours, être ceux qui donnent au consommateur le plus d'informations sur leur produit. Ainsi, l'artisan-boucher déclare que le battage médiatique fait autour de la grippe aviaire n'a pas eu d'impact sur les ventes, parce que « les gens nous connaissent, [qu']il y a des liens de confiance, mais aussi parce que l'artisan a pris la peine d'informer les clients. « Il faut expliquer énormément ... tout ce qui relève de la traçabilité ». « Les clients, ça s'élève et ça s'éduque » affirme un autre artisan, qui développe en disant qu'il est possible d'apprendre aux clients à reconnaître la qualité, les bons produits, *etc.* qu'on peut leur faire comprendre et accepter qu'il puisse y avoir des ruptures de stock parce que l'« on ne tourne qu'avec des produits du jour ». Ceci en leur donnant des explications et en les faisant goûter. Finalement, la façon dont la relation avec les consommateurs finaux est appréhendée par les artisans qui sont en relation directe avec eux constitue « la petite touche qui fait la différence ». Ces mêmes artisans disent par ailleurs apprécier la « reconnaissance » de leurs clients. « Mes clients m'adorent » dit fièrement l'un d'entre eux. Dans le cas particulier de l'activité de taxi, activité de service, la relation au client est présentée comme centrale.

Les artisans en relation avec des clients intermédiaires, et non plus seulement avec le consommateur final, tiennent un autre discours. Certes, ils reconnaissent comme les autres

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

Les différentes dimensions de la proximité se retrouvent également dans les discours des clients. Deux d'entre elles sont particulièrement présentes : la dimension relationnelle et la dimension géographique.

La proximité est géographique : le produit est local, l'entreprise artisanale est sur place et l'artisan disponible, le service est toujours rendu : « Il y a un concentré de produits locaux et régionaux » ; « il est sur place, sa femme fait le coursier et vient autant de fois que l'on a besoin » ; « il est sur [nom de la ville] et il est disponible » apprécie les clients. La présence d'une ou de plusieurs autres personnes apparaît comme permettant d'assurer la disponibilité, cette dernière s'inscrivant dans l'espace mais aussi dans le temps.

La proximité est également relationnelle : « La TPE artisanale se caractérise par des relations fortement personnalisées à son environnement » écrit Jaouen (2006). C'est particulièrement vrai pour les relations avec les clients : cela apparaît dans les discours de ces derniers. Trois d'entre eux vont jusqu'à évoquer des relations amicales. La qualité de l'accueil notamment est importante. Les clients évoquent également l'« amabilité », la « bonne relation » d'un point de vue général, ils mentionnent la personnalisation du service : « l'accueil et le service ont toujours été chaleureux » ; « le plus qu'ils ont c'est qu'ils ont l'habitude de nous servir. Ils

savent qu'on vient pour deux, ce qu'on prend d'habitude. Ils connaissent nos goûts ». Cette dimension relationnelle est plus mise en avant par les clients particuliers que par les clients professionnels ; parmi ces derniers, ceux qui oeuvrent dans un secteur d'activité où le processus de transformation est le moins complexe (Ouchi, 1977, 1979) sont ceux pour lesquels elle est la plus importante. Les autres auront plus tendance à envisager la relation en termes de confiance fondée sur la fiabilité technique.

La proximité relationnelle, la fiabilité et d'une façon générale la qualité de la prestation contribuent à fidéliser les clients. Montebello (2003) souligne que « lorsqu'un fournisseur crée de la valeur pour son client, qu'il lui en donne plus qu'il pouvait "normalement" l'espérer sur le marché en termes de combinaison de qualité perçue et de prix, il se crée un ami, fidèle, tolérant et ... bien plus rentable qu'un simple client ».

Plus de la moitié des clients ont déclaré que « leur » artisan n'entreprenait pas de démarche de fidélisation de la clientèle *a priori*, mais... qu'ils lui restaient néanmoins fidèles. : « Non, [il ne fait] rien de particulier, mais comme je suis content des produits j'en ai pas besoin ». Trois clients ont cependant mentionné l'existence d'une carte de fidélité et l'un d'eux a aussi mis en avant la « diversification [des produits] suivant les saisons », ce qui semble être une façon d'attirer le client et, surtout de le fidéliser.

Toutefois, parmi ces clients fidèles, certains ont été tentés de s'adresser ailleurs, attirés par exemple par des prix attractifs, mais ils ont eu de « mauvaises surprises » : « Je lui ai été infidèle une fois et je l'ai regretté ; c'est un fournisseur exceptionnel ! ». La plupart des clients disent ne s'adresser qu'à l'artisan habituel « On ne cherche pas d'autres fournisseurs » ; « on n'achète plus de [nom du produit] ailleurs », sauf dans des cas précis : « J'ai deux prothésistes attirés, pour être sûr de toujours en avoir un ».

A l'exception du secteur de l'électricité industrielle et des automatismes, à propos duquel - nous l'avons vu - est mentionnée une mise en concurrence fondée notamment sur les prix, et qui apparaît comme une exception. Les artisans ne seraient pas vraiment, d'après les clients, en situation de concurrence les uns par rapport aux autres. A la limite, le terme « concurrent » paraît déplacé, comme le résume l'extrait de discours suivant : « Je ne parlerai pas de "concurrent" car le fait d'aller à un endroit précis correspond à un besoin ponctuel à un

moment donné. S'il n'y pas de réponse à ce besoin à ce moment là (pour des raisons diverses...fermeture de la boutique, rupture de stock) alors éventuellement on peut s'adresser à quelqu'un d'autre mais la réponse (et le produit) sera différente ». Cette conception de la concurrence rejoint celle des artisans qui, dans les discours, évoquent plutôt les « confrères » pour désigner les autres artisans. « Spontanément, [...] l'artisan parle [...] de confrères plus que de concurrents » (Marchesnay, 2007).

Au final, il apparaît que la relation que l'artisan entretient avec ses clients contribue à le définir et à définir l'entreprise artisanale. Il en va de même des relations qu'il entretient avec ses pairs.

### **2.2.2 Une entreprise dont l'acteur-clé, l'artisan, est intégré à des réseaux de professionnels**

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

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

mettre en évidence les effets de l'individualisme ainsi que les parades mises en place pour tenter de contrer ces effets.

Le premier exemple retenu est celui de l'association qui regroupe différents artisans-taxis indépendants. Quelques artisans-taxis « amis » ont eu l'idée d'étendre leur mode de communication par radio à d'autres collègues. Ils peuvent actuellement à moindre coût communiquer deux à deux ou transmettre une information à l'ensemble du groupe. Il s'agissait au départ de s'organiser pour mieux se répartir les courses en fonction de l'emplacement des uns et des autres. L'objectif final était de favoriser une augmentation du chiffre d'affaires de chaque artisan, tout en permettant à chacun de rester indépendant. La coopération a été formalisée, les contours du réseau dessinés, en recourant à une structure juridique du type associatif. Le site Internet commun devrait également pouvoir être utilisé pour mieux répondre à la demande de la clientèle. Le recours au géopositionnement est aussi actuellement envisagé ; il permettrait de « suivre à la trace » les taxis et donc d'améliorer la localisation de chaque véhicule ainsi que la répartition du travail. D'une manière générale, de tels regroupements donnent également la possibilité de proposer une réponse collective à des contrats pour les décrocher. Comment se manifeste l'individualisme dans un groupement de ce type ? Certains sont réticents à adopter les innovations technologiques comme le téléphone portable, il y a quelques années, ou le géopositionnement, à l'heure actuelle. Il faut dire que la mise en place de ces équipements a un coût et qu'ils permettent d'améliorer le traçage des véhicules et donc de limiter les comportements opportunistes. Au sein du groupe, les comportements opportunistes sont encadrés voire même sanctionnés : « ceux qui n'ont pas joué le jeu ont été exclus de l'association », à l'issue d'un vote de leurs collègues.

Le second exemple est celui d'un groupement de prothésistes créé par dix artisans entretenant des relations amicales et travaillant tous sous la même licence. L'objectif initial était de faire des achats groupés de matériaux pour bénéficier de prix négociés. Le groupement s'est développé : il compte actuellement soixante et un laboratoires rattachés ou non à une licence particulière et dont les représentants se retrouvent chaque année à l'occasion d'un congrès. Le regroupement présente d'autres avantages que les prix : sa reconnaissance au sein du secteur



de la prothèse dentaire lui permet de se voir présenter en avant-première les nouvelles technologies prothétiques ; les échanges d'information à l'intérieur du regroupement sont également recherchés.

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

Au final, ces réseaux constituent l'occasion de survivre et éventuellement de développer son activité « en restant petit », « les aspirations à une stratégie de croissance [étant, dans le cas des entreprises artisanales,] limitées (Polge et Fourcade, 2007), et notamment en « continuant à être le seul maître à bord ». Ils sont également vus et recherchés comme une opportunité d'évoluer qualitativement, de progresser, grâce aux échanges qu'ils permettent. Cette possibilité de progression est ainsi l'une des raisons avancées par les artisans pour se constituer en réseau.

Si nous devons en quelques mots résumer les résultats de ce travail, nous souhaiterions relever que le savoir-faire et la qualité de la production, la proximité tant géographique que relationnelle mais aussi le désintérêt manifeste pour des questions d'ordre plus gestionnaire sont constitutifs de l'identité artisanale. De même, la tendance de l'artisan à s'affirmer indépendamment des autres, ne signifie par pour autant un isolement. La dynamique entre d'une part, l'individualisme de l'artisan et, d'autre part, son insertion ainsi que celle de son entreprise dans des réseaux apparaît comme une caractéristique identitaire de l'entreprise artisanale.

Le tableau suivant présente une synthèse des résultats de notre travail.

**Tableau 2 comparatif des discours artisans/clients : synthèse des résultats**

	<b>Artisans</b>	<b>Clients</b>
<b>Thèmes évoqués</b>		
Savoir-faire et qualité	Priorité : Pivot de l'identité	Peu perçu : Importance de la qualité de la production et de la personnalisation de l'offre
Prix	Relative importance : Concurrence se faisant prioritairement sur la qualité	Relative importance : Un bon rapport qualité/prix mais une proximité relationnelle plus importance
Activités de gestion	Peu d'importance : Peu d'intérêt ,d'où la délégation, mais aussi peu de moyens	Important : Des attentes en terme de gestion commerciale
Relation-clients	Priorité : personnalisation de l'offre Aspects relationnels/techniques	Priorité : Proximité relationnelle et géographique Fidélité
Relation-pairs	Relative importance des « confrères »  Importance du réseau : Opportunité de se développer qualitativement ou quantitativement	Relative importance : « autre prestation »

### **3 CONCLUSION**

Dans le cadre d'un cycle de travail du « club des dirigeants » de la région R, consacré à la valorisation des spécificités des entreprises artisanales, nous avons été amenés à chercher à identifier les traits caractéristiques de ces entreprises. Tel était l'objet de la recherche présentée ici. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les représentations des neuf artisans membres du club et de deux de leurs conjoints, ainsi que sur les représentations de vingt-quatre de leurs clients.

Au final, l'analyse des résultats de cette étude empirique complète l'édifice théorique relatif à l'identité des entreprises artisanales. Elle conduit à une image duelle de l'entreprise artisanale,

laquelle apparaît en tension et en dynamique. D'une part, le savoir-faire et le repli de l'entreprise sur ce dernier apparaissent bien comme des caractéristiques centrales, durables qui différencient l'entreprise artisanale des autres organisations, et donc comme des caractéristiques identitaires de l'entreprise artisanale. D'autre part, il semble en aller de même pour l'ouverture sur l'extérieur, notamment au travers des relations que son acteur-clé, l'artisan, entretient avec ses clients et d'autres artisans, laquelle peut s'interpréter en termes de proximité(s). Finalement, la tension, la dynamique entre ce repli et cette ouverture apparaissent tout aussi constitutive de l'identité de l'entreprise artisanale, identité somme toute étroitement liée à celle de l'acteur-clé : l'artisan. Cette relation souligne le lien tenu existant dans le cas des (très) petites entreprises entre identité individuelle et identité organisationnelle.

L'étude présentée ici met en évidence les regards croisés que les artisans et les clients de ces entreprises artisanales portent sur ces dernières. Elle permet par là de mieux comprendre ce qui, aux yeux des clients, caractérise spécifiquement les entreprises artisanales et indique aux artisans des pistes pour mieux valoriser leurs spécificités et se distinguer de la concurrence. Par exemple, elle indique que les clients apprécient les particularités du produit ou du service artisanal ainsi que sa qualité, mais semblent accorder peu d'attention au savoir-faire. En ce sens, certainement, une part de la perception de la qualité leur échappe. Ainsi, les artisans pourraient avoir intérêt à développer le discours sur leur savoir-faire, à expliquer en quoi il se traduit par un produit ou un service de meilleure qualité. De la même manière, cette recherche montre également que les artisans gagneraient à travailler la dimension relationnelle et commerciale de leur activité, parce que cette dimension est prisée par les clients, qu'ils s'attendent tout particulièrement à la retrouver dans une entreprise artisanale, et que certains artisans pêchent dans ce domaine.

L'ensemble des résultats issus de ce travail présente également un intérêt de par les pistes de réflexion et de préconisation qu'il comporte et qui peuvent être utiles du point de vue des actions des chambres consulaires et des organismes professionnels du secteur des métiers.

C'est du moins ce qui est apparu lors de la restitution des résultats auprès des participants du « club des dirigeants » dont certains membres sont en poste dans ces organisations.

Le profil des artisans sollicités, la sélection des clients interviewés comme les modalités mêmes de l'investigation n'autorisent à reconnaître qu'une validité locale aux résultats dégagés. Toute généralisation des résultats serait donc hâtive et erronée. Par ailleurs, telle que déployée, cette étude a laissé en suspens quelques questions importantes. Par exemple, quels regards les clients potentiels des entreprises artisanales portent-ils sur leurs spécificités ? En quoi complèteraient-ils ce premier portrait esquissé ? Répondre à ces interrogations permettrait aux artisans et à leurs entreprises de se démarquer encore mieux de la concurrence. En outre, les éléments qui caractérisent l'ensemble des artisans et des entreprises artisanales sont-ils véritablement distinctifs ? En d'autres termes, permettent-ils vraiment de distinguer les entreprises artisanales et leur dirigeant d'autres entreprises et dirigeants dont ils pourraient être proches, comme par exemple les très petites entreprises non artisanales et leur dirigeant ? Pour pleinement explorer la piste de l'identité des entreprises artisanales et des artisans, il conviendra d'explorer cette question.

Les résultats de la recherche présentée ici n'en demeurent pas moins utiles, à plus d'un titre. Sans aucun doute peuvent-ils l'être si l'on adhère à l'idée « que les généralisations sont en définitive moins intéressantes que la mise en évidence des cas, circonstances, contextes, où se vérifie telle ou telle thèse » (Desreumaux, 1996). Mais au-delà de ce constat, ils offrent de nombreuses pistes de recherche possibles. La confrontation entre la synthèse des entretiens artisans et des entretiens clients permet de mieux prendre la mesure des différences existant entre les perceptions des clients et celles des artisans. La prise en compte du regard des clients potentiels, mentionnée ci-dessus, constitue une autre piste de recherche possible. Par ailleurs, une étude menée à plus grande échelle permettrait une mise à l'épreuve des résultats obtenus sur la base d'une exploration plus systématique et moins personnalisée. Il conviendra enfin de comparer les représentations de l'entreprise artisanale et de l'artisan à celles d'autres entreprises et dirigeants.

## Bibliographie

Albert S. & Whetten D.A. (1985), « Organizational Identity », in L.L. Cummings & B.M. Staw, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, Vol. 7, p. 263-295.

Auvolat M., Lavigne J.C. & Mayere A. (1985), *L'artisanat en France : réflexion générale et prospective*, La Documentation française.

Ballay J.F. (1997), *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*, Eyrolles, Collection de la direction des études et recherches d'électricité de France, Paris.

Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu*, PUF, Quadrige Manuels.

Baumard P., Donana C., Ibert J. & Xuereb J.M. (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in R.A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 224-256.

Bergmann A. (1992), « Le “Swiss Way of Management” peut-il être un modèle ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Décembre 1991/Janvier 1992, N°2, p. 43-53.

Bréchet J.P., Journe H. & Schieb-Bienfait N. (2006), « Portrait de l'artisan en manager de projet », *Actes du 8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.

Castéra de B., *Le compagnonnage*, 2002, Presses Universitaires de France, Paris.

Chéné E. (2007), « L'innovation participative dans les entreprises artisanales », *Actes de la journée Innovation & Tradition*, Angers, 15 mai.

Cheney G. (1991), *Rhetoric in an Organizational Society : Managing Multiple Identities*, Columbia: University of South Carolina Press.

Denzin N. K. & Lincoln Y. S. (1994) (eds), *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Newbury Park.

Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, N°107, p. 86-108.

Fombrun C. & Shanley M. (1990), « What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy », *Academy of Management Journal*, Vol. 33, N°2, p. 233-258.

Fourcade C. & Polge M. (2006), « Diversité des TPE de métier : entre tradition et modernité », *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N°3-4, p. 7-11.

Gergen K.J. (1991), *The Saturated Self : Dilemmas of Identity in Contemporary Life*, New York, Basic Books.

Gioia D., Schultz M. & Corley K. (2000), « Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability », *Academy of Management Review*, 25(1), p. 63-82.

Granovetter M. (1985), « Economic Action And Social Culture: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, 78(6), p. 481-510.

Granovetter M. (2000), *Le Marché autrement*, Desclée de Brouwer, « Sociologie économique », Paris.

Hatch M. J. & Schultz M. (2000). « Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations », in M. Schultz, M. J. Hatch & M. H. Larsen (Eds.), *The expressive organization*, Oxford, U.K.: Oxford University Press, p. 11-36.

Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas - Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Perspectives et marketing, Bruxelles.

Icher F. (1999), *Les compagnons*, Milan, Collection Les Essentiels, Toulouse.

Jaouen A. (2006), « Les stratégies d'alliances des TPE artisanales », *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N°3-4, p. 111-136.

Julien P.A. (2003), « Entrepreneuriat endogène et milieu – La construction sociale du marché », in F. Le Roy & M. Marchesnay, *La responsabilité sociale de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Perez*, Les cahiers de l'ERFI, Vol. 10, N°2/3, Tome II, Université Montpellier I.

Lecotté R. (1951), *Essai bibliographique sur les compagnonnages de tous les Devoirs du tour de France et associations ouvrières à forme initiatique*, Plon.

Loup S. (2003), *Stratégies et identités de l'artisan d'art*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.

Marchesnay M. (1991), « La PME : une gestion spécifique », *Economie Rurale*, N° 206.

Marchesnay M. (2007), « Réflexions pour une recherche sur la gestion des TPE de statut artisanal », in Cahier de l'Erfi Vol 13 N°2 Intitulé « Gestion, stratégie, management -Michel Marchesnay, papiers pédagogiques et de recherche non publiés », p. 126-132.

Montebello M. (2003), *Stratégie de création de valeur pour le client*, Economica.

- Mucchielli A. (2002), *L'identité*, Presses Universitaires de France, Que sais-je?, Paris.
- Ouchi W. (1977), « The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, N°20, p. 95-113.
- Ouchi W. (1979), « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, Vol. 25, N°9, september, p. 833-848.
- Pacitto J.C. & Julien P.A. (2006), « Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise? », *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N°3-4, p. 77-110.
- Picard C. (2000), *La dynamique d'évolution de l'entreprise artisanale à la PME : une analyse en termes de changement d'identité*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie.
- Picard C. (2006), « La représentation identitaire de la TPE artisanale », *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N°3-4, p. 13-50.
- Polge M. (2006), « Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence : Le cas d'un Club de Dirigeants artisans », *Actes du 8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.
- Polge M. & Fourcade C. (2007), « Le développement incrémental de l'entreprise artisanale : Des innovations dans la tradition ? », *Actes de la journée Innovation & Tradition*, Angers, 15 mai.
- Pratt M. G. & Foreman P. O. (2000), « Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities », *Academy of Management Review*, Vol. 25, N° 1, p. 18-42.



Reix R. (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, N° 105, Numéro spécial : les chemins du savoir, septembre-octobre, p. 17-28.

Richomme K. (2000), *Contribution à la compréhension du système de gestion des entreprises artisanales*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier.

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

Sahlin-Andersson K. (1996), « Imitating by Editing Success: The Construction of Organization Fields », in B. Czarniawska & G. Sevon (Eds.), *Translating Organizational Change*, New York: Walter de Gruyter, p. 69-92.

Simeoni M. (1998), « Le rôle du savoir-faire dans l'organisation artisanale », *Actes du 4ème Congrès International Francophone sur la PME*, Nancy et Metz, 22-24 octobre.

Siméoni M. (1999), *La stratégie de la firme artisanale : Essai d'interprétation de sa conception et de sa mise en œuvre par la notion de savoir-faire*, Thèse en Sciences de Gestion, Corte.

Thevenard-Puthod C. & Picard, C. (2008), « Vers une évolution identitaire des dirigeants des entreprises artisanales », *XVIIème AIMS*, Nice-Sophia Antipolis, 28-31 mai.

Torrès O (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, N°144, mai/juin, 119-138.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

Weigelt K. & Camerer C. (1988), « Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, N°5, p. 443-454.

Whetten D.A (2006), « Albert and Whetten Revised. Strengthening the Concept of Organizational Identity », *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15, N°3, p. 219-234.

Zarca B. (1987), *Les artisans, gens de métiers, gens de parole*, Logiques sociales, l'Harmattan, Paris.