

# **La sophistication structurelle des réseaux sociaux d'entreprises artisanales : une approche exploratoire qualitative**

**Katia RICHOMME-HUET**

Maître de Conférences

Professeur Associé

EUROMED-MARSEILLE Ecole de management

**Julien DE FREYMAN**

Doctorant UBO

EUROMED-MARSEILLE Ecole de Management

Domaine de Luminy

BP 921

13288 Marseille cedex 9

[Katia.richommehuet@euromed-marseille.com](mailto:Katia.richommehuet@euromed-marseille.com)

**Résumé :** La spécificité des entreprises artisanales invite à s'interroger sur le niveau de sophistication structurelle de leurs relations personnelles et sur l'intérêt que des artisans peuvent avoir à se regrouper juridiquement lorsqu'ils travaillent déjà informellement ensemble. Le cœur du problème revient donc, dans une logique que l'on pourrait surtout qualifier de compréhensive et d'exploratoire, à pouvoir repérer un ensemble d'influences plus ou moins motrices et enclines à la constitution des groupements d'artisans. En outre, à des fins davantage ancrées dans une volonté de projection de ce que sera probablement l'artisanat de demain, il va également être question de mettre en exergue certains freins au développement d'un réseau social d'artisans toujours plus structuré, même si des volontés institutionnelles font bel et bien de celui-ci la voie d'avenir du monde artisanal.

**Mots clés :** réseau social, entreprise artisanale, logiques stratégiques

## **La sophistication structurelle des réseaux sociaux d'entreprises artisanales : une approche exploratoire qualitative**

**Résumé :** La spécificité des entreprises artisanales invite à s'interroger sur le niveau de sophistication structurelle de leurs relations personnelles et sur l'intérêt que des artisans peuvent avoir à se regrouper juridiquement lorsqu'ils travaillent déjà informellement ensemble. Le cœur du problème revient donc, dans une logique que l'on pourrait surtout qualifier de compréhensive et d'exploratoire, à pouvoir repérer un ensemble d'influences plus ou moins motrices et enclines à la constitution des groupements d'artisans. En outre, à des fins davantage ancrées dans une volonté de projection de ce que sera probablement l'artisanat de demain, il va également être question de mettre en exergue certains freins au développement d'un réseau social d'artisans toujours plus structuré, même si des volontés institutionnelles font bel et bien de celui-ci la voie d'avenir du monde artisanal.

*« Les entreprises de services aux particuliers ont été amenées à s'associer selon plusieurs modalités et à diverses périodes. Les coiffeurs ont créé très tôt des groupements d'achat sous l'impulsion de leurs syndicats. La Parfumeuse, coopérative de coiffeurs de Lyon créée en 1893, était le plus ancien groupement d'indépendants non agricoles, jusqu'à son absorption en 1999 avec la coopérative des artisans coiffeurs de Nancy. Il reste deux coopératives d'artisans coiffeurs dans la région [Rhône-Alpes]. Les artisans taxi ont créé des groupements dans les années 60 pour gérer les appels radio. Dans le même souci de coordination du service clients, depuis une dizaine d'années se créent des groupements de SAV dans les activités d'équipements des ménages. D'autres professionnels s'associent dans l'esprit des groupements de commerçants, à la fois pour mieux acheter et mieux communiquer »* ([http://www.aradel.asso.fr/fichier/mois/Annuaire\\_des\\_groupements\\_eco.pdf](http://www.aradel.asso.fr/fichier/mois/Annuaire_des_groupements_eco.pdf), mars 2003).

L'objectif de cet article est de présenter le cas des réseaux sociaux d'artisans, qui témoigne de la difficulté à différencier les logiques de coopération formelle et informelle. En effet, alors que l'appel au rapprochement des entreprises artisanales tend à se faire de plus en plus pressant au niveau institutionnel, il est paradoxalement peut-être encore plus clair au regard de cette catégorie particulière d'organisations que les réseaux d'entreprises ne naissent pas interorganisationnels, mais qu'ils le deviennent au contraire sous les actions combinées d'individus prêts à coopérer dans l'intérêt de tous. C'est à ce titre que bien des intervenants économiques ont pu soutenir que les coopérations organisationnelles artisanales s'établissent avant tout sur les bases de relations interpersonnelles existantes et qu'elles se normalisent naturellement sans que les acteurs les distinguent des relations sociales qu'ils entretiennent. De plus, il existe bien souvent une forte proximité géographique principalement liée aux milieux ruraux de la plupart de ces corps de métiers artisanaux (Richomme, 1999).

En fait, la symbiose de l'artisan avec l'organisation, mais aussi la corrélation possible des résultats avec la qualité de son réseau social, semblent plutôt exiger de faire de l'individu le véritable atome de l'analyse. On entre ainsi typiquement dans cette situation d'étude où « *la représentation des liens personnels sous la forme d'un réseau social ne peut être que pleine d'enseignements* », du fait notamment que le processus « *conduisant à la coopération interentreprises met nécessairement en jeu un réseau social regroupant les dirigeants des entreprises concernées* » (Froehlicher, 1998 : 105). En d'autres termes, dans un monde domestique comme celui de l'artisanat (Boltanski et Thevenot, 1991), chercher à s'interroger sur des relations interorganisationnelles revient dans la majeure partie des cas à décortiquer des relations interpersonnelles au sein d'un groupe à dimension humaine.

Les théories de l'échange social (Blau, 1964 ; Emerson, 1972) considèrent que toute activité volontaire entre deux acteurs reste principalement motivée par l'influence que cet échange peut avoir sur la réalisation de leurs objectifs respectifs. Les relations sont ainsi encadrées dans un système d'échange organisationnel (Levine et White, 1961) – susceptible de palier les conditions de rareté de certains besoins essentiels (clients, travail et ressources) – au regard duquel toute relation entre entités économiques étrangères peut être perçue comme la seule manière d'atteindre des buts qui ne pourraient pas l'être par des organisations indépendantes (Van de Ven, 1976). Evidemment, depuis la discussion de ces premières conclusions, de nombreuses contributions ont accompagné et servi l'étude des échanges interorganisationnels (voir Gulati, 1998). Or, en s'accordant sur l'idée que l'analyse des réseaux sociaux prend tout son sens et son utilité dans le cadre de recherches portant sur l'ensemble des membres d'un réseau et sur leurs connexions mutuelles dans un contexte où tous sont fortement ou faiblement impliqués (Lemieux, 1992), les entreprises artisanales reposent sur des liens interpersonnels quasiment les plus forts.

Nous aborderons dans une première partie les réseaux sociaux d'entreprises artisanales, en les enracinant dans la littérature théorique et protéiforme issue des différents domaines des Sciences sociales (1.1), et en disséquant les processus structurants de la société à partir des interactions sociales établies par les individus (1.2). Ensuite, nous définirons les objectifs et les modalités de la recherche selon l'évolution du rôle et des formes de réseaux sociaux en milieu artisanal (2.1), en fonction des cas et des acteurs interrogés (2.2). Cela nous conduira à exposer, dans une troisième partie, les structures réticulaire et sociale des entreprises artisanales à partir des raisons de la structuration juridique des coopérations artisanales (3.1) et d'en déduire les réseaux sociaux comme « voie d'avenir » de l'Artisanat (3.2).

# 1. LES RESEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISES ARTISANALES

## 1.1 L'ESSOR THEORIQUE ET PROTEIFORME DES RESEAUX SOCIAUX

Ce serait se détourner de notre objectif de recherche que de vouloir restituer avec exhaustivité la plupart des apports théoriques en matière de réseaux, et cela d'autant plus sûrement, que cette notion cultive « *un certain flou [en utilisant] le même mot pour caractériser des flux, des lieux (bureaux, agences, villes, usines...), des infrastructure (chemin de fer, téléphone...) voire des personnes (dans le sens de relations d'un individu)* » (Bakis, 1993 : 4). Partant, nous présenterons quelques propositions jugés critiques par les principales disciplines s'étant conjointement appropriées la notion de réseau ; cette démarche devant *a priori* nous permettre d'aller à l'essentiel et de glisser graduellement vers une appréhension sociologique des réseaux sociaux (non moins valable dans un contexte où sont mises à l'étude des relations interorganisationnelles entre entreprises artisanales).

Ce travail d'élagage commence avec les courants économiques qui, longtemps concernés par la volonté des firmes à coopérer, ont plutôt eu tendance à assimiler le concept de réseau à une opportunité de réduire les coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975 ; Jensen, 1983). En effet, en décrivant le réseau social comme des relations spécifiques entre un *ensemble fini* d'acteurs (entité économique et sociale par exemple), il s'agissait surtout de se pourvoir d'un acteur collectif (le réseau), susceptible d'être réductible à sa structure relationnelle (entreprises intégrées), pour expliquer une nouvelle forme d'organisation ou de coordination de l'action collective (la coopération). Sous cette influence économique – que Lazega (1998) rend toutefois responsable d'un « *malentendu courant* » – le réseau devient donc ni plus ni moins qu'une réponse des organisations aux échecs conjugués du marché et de la hiérarchie (Powell, 1990 ; Combe, 1998), ce dernier se mesurant *in fine* par l'état des lieux de leurs relations<sup>1</sup> contractuelles (dont l'étude ne peut se faire que par celle des liens du réseau lui-même). Reste néanmoins que si les conclusions de Froehlicher (1998) sur la coopération interentreprises confirment nettement la prédominance du paradigme transactionnel dans l'étude des réseaux stratégiques, cet ancrage théorique n'est pas pour autant complètement satisfaisant<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> La formation et la stabilité de ces relations inter-nœuds sont dictées par la nature, l'importance et le partage d'un objectif stratégique, généralement éveillé par des conditions concurrentielles changeantes et complexes (Miles et Snow, 1986), et où, pour chacune d'entre elles, il existe une interaction durable (Dussuc, 2004).

<sup>2</sup> Outre la confusion que cette approche génère dans les niveaux d'analyse, la théorie des coûts de transaction présente l'inconvénient d'introduire certaines limites dont les principales « *ont trait à la structure, aux hypothèses comportementales restrictives qu'elle véhicule et aux raccourcis qu'elle autorise en matière d'analyse du management interorganisationnel* » (Dumoulin et Lecocq, 2000 : 4)

C'est pourquoi, plus qu'au seul déploiement de ce type de liens (Johanson et Mattson, 1988), un réseau économique, stratégique et social doit peut-être s'apparenter davantage à un processus dynamique d'échanges coopératifs à la fois tributaire de la structure et de l'organisation du système d'action social qui le soutient (Van de Ven, 1976), mais aussi de la totalité des « *actions réciproques*<sup>3</sup> » passées et à venir (Simmel, 1909, cité par Freund, 1984). Ainsi, dans son article consacré à la sociologie des réseaux sociaux et à la psychologie sociale, Letonturier (2005) dépoussière la lecture des pionniers en ajoutant à la première reconstitution de Parlebas (1992) – qui met en exergue les travaux de Moreno, Lewin et Bavelas – Tarde, Simmel et Elias. Il oppose ainsi les partisans de l'instrument de mesure aux adeptes du changement social. C'est une conception nouvelle qui autorise le dépassement du nombre d'arêtes ou les six degrés de séparation de Karinthy (1929) pour définir un petit monde (Milgram, 1967) et pour comprendre le rôle des interactions. Sur ce point, il convient en effet de ne pas oublier que tout réseau d'acteurs se nourrit des interactions au travers desquelles ne cessent de se créer et/ou de se remodeler des relations entre individus. Or, celles-ci exigent des investissements permanents, ne serait-ce déjà en vue d'en assurer l'entretien et d'en accroître la durabilité, la réactivité et l'efficacité (Johanson et Mattson, 1988 ; Bourdieu, 1986). Le succès de cette résonance sociologique trouve explication dans un postulat admirablement formulé par Mulgan (cité par Bakis, 1993 : 81) : « *les réseaux ne sont rien s'ils ne sont pas sociaux* ». En d'autres mots, quel que soit le contexte que l'on cherche à visiter, à partir du moment où celui-ci donne à observer des acteurs, toute mention faite de la notion de réseau ne peut l'être que sur la seule base de sa dimension sociale (au sens pleinement sociologique du terme) et des interactions qu'elle suppose. C'est dans cet esprit qu'un grand nombre d'auteurs, appartenant pour certains au monde académique des organisations, ont cherché à revoir les frontières désignées du réseau social (voir Chollet, 2005). Ils sont notamment parvenus, plus ou moins collégialement du reste, à une *définition extensive* du réseau à peu de chose près équivalente à celle déjà donnée en leur temps par Laumann, Galaskiewicz et Marsen (1978 : 458), à savoir un « *ensemble de nœuds (personnes, organisations) reliés entre eux par des relations sociales [...] d'un type spécifique* ». C'est à cette dernière conception que nous choisissons finalement de nous rallier, en restant néanmoins réceptif à la place que doit tenir l'acteur individuel dans un raisonnement de ce type (puisque les réseaux sont bien moins souvent le fait des organisations elles-mêmes que

---

<sup>3</sup> L'action réciproque est un concept développé par Simmel (1909) dans l'analyse de relations interindividuelles contradictoires. Il correspond à l'influence que chaque individu exerce sur autrui et a pour produit les différentes « *formes sociales* » constitutives de la sociologie des formes.

celui des individus qui les composent, voire les dirigent). Selon les tenants d'un renouveau économique (Polyani, 1944) de la nouvelle sociologie économique (Steiner, 1999 ; Zelizer, 2005) et des gestionnaires (Huault, 1998 ; 2002), l'économie reste encadrée dans les relations sociales des sociétés humaines. Pour Allouche et Huault (2001 :1), « cet encastrement, au sein de structures sociales, et en particulier de réseaux, produit un état d'équilibre autre que celui de l'optimum concurrentiel ; la coordination est assurée non plus principalement par les prix, mais par des formes sociales spécifiques de solidarité ». Finalement, la question centrale de la sophistication structurelle des réseaux d'entreprises artisanales peut être analysée à travers la prise en compte des différentes facettes de l'encadrement, à savoir cognitif, culturel, politique et relationnel (Zukin et DiMaggio, 1990 : 52).

1- Au niveau cognitif, son encastrement vise notamment la rationalité limitée et subjective des dirigeants ainsi que les biais cognitifs mis en évidence par les théories de la décision (Kahneman et Tversky, 2000). Les dirigeants décident en fonction de routines organisationnelles leur permettant de limiter leur degré d'incertitude, d'autant plus élevé que les chefs d'entreprises artisanales ignorent généralement les notions d'intelligence économique ou de la simple veille informationnelle.

2- L'encastrement est politique, puisque le rôle de l'Etat et du politique apparaît de façon importante dans le secteur artisanal (dépendances vis-à-vis de la dimension politique et des législations en vigueur). Il est encadré par des institutions (organisations consulaires et/ou syndicales) représentées aux niveaux européen (UEAPME, Union Européenne de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises), national (APCMA, Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'artisanat et UPA, Union Professionnelle des Artisans), régionales (CRMA, Chambres Régionales des Métiers et de l'Artisanat) et départementales (CMA, Chambres des Métiers et de l'Artisanat). Ces institutions interviennent sur les projets de lois et les textes réglementaires qui intéressent le secteur, animent le réseau des artisans, développent des actions collectives (Semaine de l'Artisanat) et des services communs.

3- L'encastrement culturel apparaît dans des savoirs, savoirs-faires et savoirs-être ancestraux et corporatistes, façonnant l'identité de chaque profession et une identité globale basée sur les compétences (apprentis, compagnons ou salariés, maîtres et/ou patron chef d'entreprise) .

4- L'encastrement structurel enfin, avec des relations économiques insérées dans des systèmes durables et concrets de relations sociales. Ainsi, l'analyse des relations interpersonnelles permettent de mieux appréhender l'émergence des choix, des structures, des

institutions et des comportements en fonction du contexte social, des autres groupes, des histoires propres à chacun.

En d'autres termes, dans l'étude des réseaux d'entreprises artisanales, en raison des degrés extrêmement divers des liens « *dirigeant/firme* » (Pailot, 1998), nous devons donc nous concentrer sur la nature exacte des nœuds en question (personne ou organisation), sur la forme des relations sociales identifiées, mais également sur ce qui peut les rendre spécifiques vis-à-vis de contextes sectoriels et organisationnels peut-être plus classiques. Ainsi, l'analyse des réseaux sociaux montre comment les partenaires, une fois encastrés dans le réseau social, continuent de s'entraider même s'il n'y a pas d'intérêts particuliers et immédiats à le faire (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1997).

## **1.2. L'INDIVIDUALISATION DES RESEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISES ARTISANALES**

Comme nous venons de le voir, l'analyse des réseaux sociaux part du principe que les modèles de liens qui unissent les personnes peuvent être décrits de façon à comprendre le conditionnement de l'action sociale et des comportements interindividuels (Wellman, 1983). Elle crée en cela, chez certains sociologues, une opportunité sans pareil de disséquer les processus structurants de la société à partir des interactions sociales établies par les individus (Barnes, 1984). En ce qui nous concerne, cette analyse apparaît comme une réelle nécessité eu égard à la reconnaissance historique des spécificités organisationnelles de l'entreprise artisanale (Letowski, 1987 ; Zarca, 1986 ; Marchesnay, 1985 ; Jaeger, 1982), telle que la grande vulnérabilité de ces structures (Marchesnay et Rudel, 1987) centralisées, voire très centralisées, autour d'un dirigeant assumant une grande majorité de tâches (Candau, 1981 ; Julien et Chicha, 1982). Il est ainsi un fait avéré, par exemple, que cet « *homme orchestre* », en quête d'autonomie (Cooper et Dunkelberg, 1984) et de survie (Filley et Aldag, 1978), use régulièrement de ses aptitudes sociales en vue de satisfaire une des exigences primaires de l'entreprise artisanale, à savoir la constitution d'un solide réservoir relationnel (Stanworth et Curran, 1976).

En ce sens, voire même à cet effet, Adler et Kwon (2002 :18) ont établi une distinction conceptuelle entre les structures sociales respectivement fondées sur (1) des « *relations de marché* » (dans lesquelles des produits et des services sont échangés avec du capital financier), (2) des « *relations hiérarchiques* » (dans lesquelles l'obéissance à l'autorité trouve sa contrepartie dans une sécurité matérielle et spirituelle) et (3) des « *relations sociales* » (dans lesquelles des services sont échangés). Ces auteurs suggèrent ainsi que ce troisième type de relations est à l'origine du capital social des entreprises ou des individus les constituant,

même si des contacts répétés dans le cadre des relations hiérarchiques et/ou de marché génèrent en soi des relations sociales susceptibles de contribuer indirectement à sa formation (2002 : 19). Or, il semblerait justement aujourd’hui que la plupart des entreprises artisanales soient surtout enclines à rechercher et capitaliser des liens de cet ordre (Paturel et al., 2005), sans qu’elles n’hésitent non plus à exploiter certaines relations de marché lorsque celles-ci se présentent un peu au hasard des évènements (sur des chantiers, à l’occasion d’appels d’offres ou, plus simplement encore, chez des fournisseurs communs).

Le problème, c’est qu’on ne sait finalement que peu de choses sur la manière dont va véritablement s’extraire et s’exprimer le dit « *capital* » puisque’une fois ces entreprises entrées en relation, bien des scénarios et des trajectoires peuvent s’envisager en fonction d’un ensemble de facteurs aussi divers que le nombre d’acteurs concernés, la position de chacun dans le réseau, le degré d’égalité dans la qualité des échanges, le type de support à l’action collective, etc. En conséquence, on pourrait presque se demander si cette méconnaissance ne serait pas la résultante d’une simple confusion conduisant à faire de l’organisation l’unité d’analyse habituellement adoptée. En effet, alors que de nombreuses interrelations sont souvent dues à la contingence de certains secteurs – ce qui revient au fond à dépendre de relations de marché amenées ou non à devenir sociales, mais dont le choix n’est pas toujours volontaire (Podolny et Baron, 1997) – le monde artisanal semble échapper à cette logique et tend plutôt à démontrer qu’un mode de raisonnement non centré sur l’individu serait un obstacle à la prise en compte des actions des partenaires et des relations dans lesquelles chacun est encadré. Ce constat, sans doute logique quand on observe que près de 40% des entreprises artisanales sont associées à des « *entrepreneurs solos* » et que 20% seulement déclarent avoir un salarié (DCASPL, 2004), suggère donc *a priori* d’individualiser le mode d’étude des réseaux sociaux d’entreprises artisanales.

Sur ce point, suite à plusieurs travaux du genre, nous pouvons presque avancer que certaines preuves du caractère souhaitable de cette individualisation ont déjà pu être fournies, à l’image du contexte des districts industriels où Geindre (1998 : 166) a su mettre en évidence le fait que « *la maîtrise relationnelle, la proximité et la confiance pouvant exister entre les parties prenantes sont une force intangible et semi-permanente [...] qui offre à l’entreprise l’obtention de prestations à des conditions plus satisfaisantes que celles des concurrents* ». Ou encore au regard des conclusions de Detchessahar (1998 : 53) qui, établies sur la base d’une analyse des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises, montrent parfaitement que « *si l’on veut comprendre les mécanismes de l’accord, et évaluer a priori sa probabilité de stabilisation, il est souvent intéressant de sortir*

*de la relation elle-même et d'interroger, en amont de celle-ci, la subjectivité des partenaires* ». On pourrait même aller jusqu'à rebondir de nouveau sur le postulat de Gulati (1998), généralisant cette idée que « *l'action économique – comme toute autre forme d'action sociale – ne se déroule pas dans un contexte social stérile mais s'avère plutôt encastré dans des réseaux sociaux* » (1998 : 295), et rappeler que celle-ci se voit affectée, de manière plus ou moins détournée, par les opportunités que des structures de relations sociales offrent à ses membres (Marsden, 1981).

Au total, on comprend peut-être mieux pourquoi parler d'un réseau d'entreprises artisanales revient surtout pour ses principaux promoteurs à évoquer et à louer en permanence la valeur « *d'un réseau d'hommes et de femmes* » toujours prêts à s'engager, *via* leurs entreprises, dans une aventure collective (APCM, 2005). On est en fait en présence d'une situation à double face où le sens commun et le droit nous obligent à officialiser des relations interorganisationnelles que l'on sait pourtant régulées officieusement sur une base exclusive de relations interpersonnelles.

## **2. OBJECTIFS ET MODALITES DE LA DEMARCHE**

### **2.1. L'EVOLUTION DU ROLE ET DES FORMES DE RESEAUX SOCIAUX EN MILIEU ARTISANAL**

Entre autres apports escomptés, les éclairages théoriques précédents, centrés sur ce qu'il convient d'entendre par « *entreprises artisanales* » et « *réseaux sociaux* », ont permis d'introduire un principe de rapprochement interorganisationnel fondé sur une extension de liens sociaux individuels. Or, c'est véritablement sur la base de cette affirmation empirico-théorique que notre réflexion a pu se construire et prendre corps dans un questionnement principalement tourné vers l'évolution du rôle et des formes de réseaux sociaux dans le monde artisanal. En effet, un peu à l'image de ce qui a pu être constaté auprès d'une vaste majorité de dirigeants déjà engagés dans des actions coopératives (Froehlicher, 1998 ; Detchessahar, 1998), un des premiers moments clés de ce travail a coïncidé avec l'émergence d'une réalité artisanale où chaque relation entre pairs (organisationnelle et/ou personnelle) semblait n'être que très rarement le fait du hasard. C'est en ce sens, par exemple, que la plupart des réseaux observés, s'ils n'étaient pas du même type et de la même complexité structurelle, tendaient à confirmer la thèse d'une coopération artisanale envisagée dans un cadre économique précis, mais presque toujours bâtie sur des relations sociales proches des liens forts décrits par Granovetter (1973).

Or, une antériorité des relations interpersonnelles sur les relations interorganisationnelles (pour un même ensemble d'individus) débouche sur une certaine forme d'antagonisme lorsque l'on cherche à justifier l'existence des différentes structures ayant à charge de supporter et d'encadrer la coopération artisanale (groupements divers, associations, coopérative, etc.). En effet, à ne pas vouloir neutraliser une proximité géographique que l'on sait importante dans l'artisanat, on peut tout à fait s'interroger sur l'intérêt que peuvent avoir des artisans à formaliser juridiquement des relations qu'ils entretiennent de longue date et qu'ils exploitent déjà si besoin du fait de l'amitié qu'elles traduisent. En d'autres termes, la question se pose de savoir au nom de quel(s) argument(s) ou de quelle(s) circonstance(s) des artisans peuvent en arriver à juger inadapté un réseau social structuré dans sa plus simple expression (c'est-à-dire organisé de façon informelle autour des échanges amicaux et professionnels plus ou moins denses que chacun veut bien développer). Car comme Bakis (1993 : 82) a pu nous le dire, « *les réseaux sociaux [...] n'ont pas forcément besoin d'infrastructures* » et il existe une multiplicité de « *nœuds* » (généralement des lieux et des événements) où des individus ont la possibilité de se retrouver pour entretenir des relations. Cette remarque a cela d'intéressant qu'elle permet de comprendre que les profits potentiels de la coopération artisanale ne sont pas nécessairement tributaires de sa matérialisation (groupements, associations, coopérative, etc.), mais qu'ils dépendent *a contrario* du maintien de la qualité des liens composant le réseau observé.

C'est ainsi que bien des artisans du Bâtiment, comme ceux que nous avons approché dans le Haut Var par exemple, ont su mener leurs entreprises jusqu'à la problématique de la succession sans jamais avoir eu à structurer statutairement leurs réseaux d'affaires (majoritairement composés de pairs et sans lesquels ils n'auraient probablement jamais pu surmonter l'ensemble des crises rencontrées). Malgré des exemples de réussites passées que l'on imagine sans mal assez nombreux, nous devons bien concéder que les coopérations informelles de ce type semblent perdre du terrain au profit d'une nouvelle logique d'organisation structurelle des réseaux sociaux d'artisans. Essayer de comprendre les raisons de cette évolution devraient nous permettre de saisir l'étendue des difficultés potentiellement opposables aux nouvelles générations d'artisans (qui ne pourront vraisemblablement plus se reposer exclusivement sur la robustesse de liens purement informels de leurs aînés). En outre, une fois ce constat fait du nouveau rôle des supports structurels à l'action collective, on en viendra très logiquement à se poser la question des préférences artisanales en matière de regroupement, ce qui nous amènera à déterminer si des tendances se dégagent quant aux options dominantes de sophistication des réseaux artisanaux.

## 2.2. LE CHOIX DES CAS ET DES ACTEURS INTERROGES

Souvent présentée comme une alternative aux deux paradigmes dominants (holisme et individualisme méthodologique), la sociologie des réseaux sociaux permet de surmonter les limites du schéma causal classique dans l'explication en privilégiant l'analyse structurale des relations sociales et l'étude de leur régularité et de leurs effets sur les conduites individuelles au détriment de la construction abstraite de catégories et de variables telles que l'âge, le sexe ou les CSP (Degenne et Forsé, 1994). Ainsi, Barnes (1954) et Bott (1957) dégagent les premières propriétés formelles du réseau (lâche/serré, total... ) et impulsent l'orientation prioritairement méthodologique de son développement positif et cumulatif ultérieur. Cette quantification des relations s'est appuyée sur « la théorie mathématique des graphes, selon une optique heuristique double: l'étude des propriétés structurales du réseau au moyen de différents indicateurs (centralité, connexité, compacité, densité, équivalence) et l'analyse graphique de sa forme à l'aide des notions de sommets, d'arcs, de chemins, ou encore de circuit et de cycle » (Letonturier, 2005). La sociométrie et les sociogrammes permettent une représentation graphique des relations, seule critère valide pour qualifier un réseau (i.e., un instrument de mesure). Or, cette approche est complètement relativisée chez Simmel, Tarde et Elias (voir Letonturier, 2005) qui lui préfèrent une lecture du changement social et de la modernité, basée sur l'imitation, la sympathie, l'influence et la multiplicité, ainsi que la dépendance et l'autocontrainte.

Notre étude repose plus sur cette dernière vision (par rapport à la phase d'exploration où nous nous situons) que dans l'élaboration d'un sociogramme mettant en évidence une structure sociale dynamique modélisée par des sommets (individus et/ou organisations) et des arêtes (interactions sociales).

La démarche empirique de cette recherche a répondu de bout en bout à un design qualitatif, c'est-à-dire de la conceptualisation de la problématique à l'écriture de la narration de celle-ci (Bogdan et Taylor, 1975). En écourtant bien des débats, d'ordre épistémologique le plus souvent, nous retiendrons des méthodes qualitatives qu'elles sont sources de descriptions extrêmement riches et d'explications de processus dans des contextes identifiables. Cette double qualité provient notamment du fait qu'elles préservent les flux chronologiques, tout en permettant de voir quels événements conduisent à quelles conséquences et d'accroître les possibilités de sérendipité de résultats (Huberman et Miles, 1994). Ces points acquis, nous avons logiquement opté pour des études de cas puisque leur utilisation dans un objectif exploratoire fait l'objet d'un vrai consensus (Eisenhardt, 1989 ; Avenier, 1989 ; Wacheux, 1996). Il est ainsi courant de dire de cette méthode qu'elle permet « *d'étudier en profondeur*

*et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations »* (Evrard et al., 1997 : 89), présentant en cela des spécificités qui conviennent parfaitement à notre volonté de compréhension et de contextualisation des réseaux sociaux (Yin, 1990).

Si la stratégie de recherche doit plutôt se concentrer sur la compréhension de la dynamique présente au sein d'un cadre unique (Eisenhardt, 1989), notre démarche a suivi une procédure communément admise (Miles et Huberman, 1984 ; Mintzberg, 1979 ; Yin, 1984) se fondant essentiellement sur le recueil de données qualitatives *via* des entretiens non directifs (récits de vie) et des études documentaires (Grawitz, 1996). En règle générale, les cas sont choisis pour des motifs théoriques fonction de plusieurs critères d'échantillonnage comme la représentativité, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche (Hlady-Rispal, 2002). En ce qui nous concerne, compte tenu de nos objectifs, nous avons dû procéder en deux temps : il s'agissait tout d'abord d'amorcer une sélection de cas majeurs, impliquant des groupes d'entreprises artisanales intégrées dans des réseaux allant des plus structurés (G.I.E) aux plus informels (relations interpersonnelles), avant de réperer un nombre plus conséquent de cas secondaires susceptibles de venir confirmer les résultats dégagés au travers de la première analyse. Yin (1993 : 34) est sans ambiguïté quant au rôle de la réplication sur la robustesse d'une recherche de ce type : « *Les études de cas multiples doivent suivre une réplication, sans modifier la logique. (...) Si de telles réplifications sont en effet trouvées dans plusieurs cas, la confiance dans les résultats globaux s'accroît. Le développement de résultats cohérents, au travers de cas multiples et même d'études multiples, peut alors être considéré comme une conclusion très robuste* ».

Les cas majeurs que nous avons finalement retenus (*ASB*, *Réseau Export*, *Taxigie* et *Entre Nous*) appartiennent ainsi à des réseaux sociaux dont les degrés de formalisation sont volontairement différents (de la naissance d'une structure par le biais de ses relations personnelles à la constitution d'une structure égalitaire après avoir rejeté les autres formes dont l'association et le GIE) et les perspectives plus ou moins balisées (de relations quadragénaires à la génèse de connaissances).

En effet, au cœur des cas « *ASB* » et « *Réseau Export* », les artisans concernés s'appuient sur des structures juridiques élaborées, qu'ils ont parfois même préférés faire évoluer au regard des évolutions et des difficultés socio-économiques rencontrées. Or, la richesse de cette dimension historique est une opportunité inestimable de pouvoir reconstituer, dans une approche non loin d'être longitudinale, un ensemble de faits et de décisions, plus ou moins exogènes, ayant conduit un groupe d'individus à sceller l'avenir de leurs entreprises respectives dans un destin commun.

### **CAS « Réseau Export »**

D'une simple rencontre entre hommes de métiers, d'un souci commun pour le respect de l'ouvrage, est né en 1984 le Club des GD (sous forme d'une Association « VS » loi 1901 requalifiée, par la suite, en SARL lorsque des actions commerciales furent menées). Quinze signatures parmi les plus remarquées dans le secteur français se sont associées afin de partager leur passion. En fait, chacun se nourrit de l'expérience des autres (échanges d'idées, de techniques, de moyens, de pratiques commerciales, etc.) apportant sa pierre à l'édifice d'une entreprise qui se veut avant tout humaine. Quinze familles et leurs collaborateurs qui aiment à se retrouver pour partager le bonheur qu'apporte la noblesse d'un métier, la richesse d'une nouvelle création. Mais n'est pas membre qui veut, il faut passer devant l'ensemble du groupe et posséder son outil de production, démontrer son souci constant de respect de l'œuvre et de ses qualités, savoir et vouloir partager sa passion et être coopté par les membres dans leur totalité.

Au-delà du discours parfois emphatique, la réalité noircit légèrement ce tableau par les inégalités de taille, de notoriété, d'histoires et de priorités des individus qui composent les structures. Actuellement, le but est de capter les priorités des membres « VS » pour assurer une stratégie d'expansion commune et cohérente au sein du club. Ce constat d'évolution a mené « VS » à établir de nouvelles orientations stratégiques afin de développer une dynamique de groupe forte. Plus exactement, de tenter de développer ce type de stratégie au regard de leurs forces (savoir-faire de tous les membres, non-concurrents directement, dynamiques, structures petites alliant flexibilité et réactivité, coûts partagés donc économie d'échelle et complémentarité des gammes de produits) et de leurs faiblesses (produits sur différents marchés, interférence entre l'image du Club et de l'entreprise avec une protection de son image au détriment de celle du Club, diversité des historiques et des objectifs avec un arbitrage compliqué ralentissant la prise de décision collective).

Le problème essentiel de la structure est d'une part, la Présidence actuelle qui ne souhaite pas s'investir dans une mission export supplémentaire puisqu'il réalise plus de 40% de son chiffre d'affaires en dehors de la France et, d'autre part, la sensation de chacun des membres individuellement qui a peur de perdre son identité propre, fondue dans une marque ombrelle, un label commun sans histoire, sans terroir et sans saveur. L'embauche d'un consultant rémunéré par VS tend pourtant à démontrer l'importance de dépasser cette sensation pour aboutir à la phase de conquête des marchés parfaitement identifiés.

### **CAS « ASB »**

Le cas ASB, déjà présenté à l'occasion de travaux antérieurs, est un exemple de non déperdition sociale. Cette coopérative est née de l'échec de la mise en place d'un GIE issu d'une prise de conscience de la vulnérabilité des entreprises artisanales face aux constructeurs industriels sur le marché de la maison clef en main (années 1970). Le contexte initial faisait apparaître un secteur du bâtiment fortement atomisé dans une zone géographique rurale de Meurthe-et-Moselle. L'interdépendance des firmes est intimement liée à la géographie des marchés (rivaux proches) et à l'appartenance des offreurs au même groupe de concurrence. Chaque entreprise se trouve isolée dans une situation de compétition face à des entreprises concurrentes soit sur le même marché (plomberie et menuiserie), soit sur des marchés complémentaires qu'elle ne peut affronter par manque de moyen (Richomme, 1999, 2001).

Cette première expérience, même malheureuse, a néanmoins permis au noyau de départ de se conforter dans l'idée que le fait d'être groupé constituait une solution crédible à la concurrence. Avec la reconnaissance mutuelle de leur professionnalisme, ces artisans, ont tout d'abord, continué à travailler ensemble lorsque l'opportunité se présentait, puis, de manière plus structurée, avec la création d'une coopérative (ASB). En dépit de plusieurs successions familiales et après plus de quarante années de travail commun, cette coopérative d'artisans du bâtiment prospère toujours grâce au même réseau social. La descendance a tour à tour été intégrée sans que les relations en soient pour autant modifiées et, à l'heure du retrait définitif de la première génération, aucun des acteurs n'a manifesté de comportements susceptibles d'enrayer le bon fonctionnement de la coopérative (et, par extension, de nuire aux entreprises familiales la composant).

### CAS « *Taxigie* »

Comme pour la plupart des régions françaises, une très grande majorité des conducteurs de taxis du Sud-Est choisissent de s'organiser autour d'une structure coopérative chapeau conférant une palette de services aux sociétaires (locaux pour les véhicules et maintenance commune, centre d'appels, ateliers de carrosserie, véhicules relais, etc.). Malgré une limitation du nombre de licences, et pour survivre dans un milieu aussi concurrentiel, adhérer à ces groupements est presque devenu une nécessité, *le temps où chacun trouvait sa place étant bel et bien révolu*. Les procédures de sélection sont là pour nous en convaincre puisque la capacité d'une entreprise à souscrire aux parts sociales ne suffit plus : *la demande est telle que c'est l'évaluation de l'homme qui prévaut désormais*.

En ce qui le concerne, Mr Arnole a rallié assez rapidement un GIE de sorte à stabiliser son activité autour des contacts sociaux de cette adhésion (généralement, ces structures sociales multiplient les opportunités d'échanges et contribuent à développer des affinités redéployables en dehors des espaces communs prévus à cet effet). Cette stratégie de coopération est née des relations créées lors des attentes communes à divers points de stationnement (localisation géographique hyperconcentrée autour de quelques lieux comme la gare, l'aéroport, etc.), lors des réunions des syndicats ou des organisations professionnelles et par une continuité des liens entre les membres du réseau (enfant héritant d'une licence de ses parents ou d'un proche, chauffeur remplaçant devant titulaire, nouveau coté par les anciens et choisi par eux à l'unanimité...).

Les liens tendent pourtant à se distendre au fur et à mesure des passages de témoin. Mr Arnole est ainsi dans l'obligation de rappeler régulièrement à ses partenaires que sa fille (en passe de lui succéder définitivement) doit bénéficier des mêmes avantages que lui et ne pas passer en dernier, voire même être tout bonnement ignorée lorsqu'elle propose des clients au GIE ou qu'elle requiert de l'aide face à une situation d'urgence.

### CAS « *Entre nous* »

Avant la création de sa structure, Sylvain a peaufiné son projet dans le Master Entrepreneurat (2006-2007). Styliste sur le papier, il lui manquait le principal : des clients informés de ses créations et aptes à lui créer un marché. Pour cela, il a mis en place un réseau de connaissances capable de lui fournir tout ce qui lui manquait. Le point de départ a été très classique pour un ancien sportif (le cas Airness est aujourd'hui une success story largement exploitée dans les divers magazines économiques comme Capital ou l'Entreprise). Il a conclu un partenariat avec un joueur de rugby professionnel local, avec des boîtes de nuit pour déposer les flyers sur les voitures, au vestiaire et habiller les salariés et le DJ. De plus, il a décidé de proposer des réductions aux joueurs des 4 clubs les plus représentatifs de la Région. Enfin, il a souhaité intégrer le « Club des Partenaires » du Rugby Club Toulonnais « *pour se faire connaître* » par les centaines d'entreprises de la Région, ce qui représente, avec l'ensemble des salariés, une population très importante. Il a donc pris un pack partenaires (abonnement de deux places au stade Mayol) pour en faire bénéficier les meilleurs clients (jeux ou challenge).

Il a réussi à convaincre deux associés fondamentaux : son frère aîné, responsable de projet en Suisse (dont l'apport est essentiellement lié à ses compétences en langue pour la gestion internationale des fournisseurs) et son frère cadet, « *fashion victim* » possédant un réseau lié au monde de la nuit (boîtes et bars), spécialiste informatique et créateur du site Internet. En ce qui concerne les sacs d'emballage en papier griffée au nom de la marque, après avoir démarché les entreprises de la région, il a finalement signé avec un fournisseur chinois, dont la future héritière poursuivait ses études dans le même Master (Ting, créatrice d'une filiale française de l'entreprise de sacs familiale, avec son fiancé Dong, précédente promotion du même Master, 2005-2006). Pour la climatisation du local, il a fait appel à un ami (Master Entrepreneurat promotion 2004-2005) qui a fait un BEP dans le domaine après avoir validé son bac+5 (l'artisanat nécessite des diplômes dans certaines activités réglementées). Il estime « *bénéficier d'un prix mais également d'un sérieux, d'un travail bien fait et d'une continuité* ». Il a sélectionné son cabinet d'expertise comptable parce qu'il « *connaît assez bien une collaboratrice du cabinet* » et « *par l'intermédiaire de* » celui-ci, il a décidé d'assurer son entreprise à une Compagnie particulière : « *il nous a conseillé cet assureur car il a toujours eu confiance en eux* ».

Sur un registre différent, puisqu'ils mettent davantage en valeur la richesse de la dimension contextuelle, les cas « *Taxigie* » et « *Entre Nous* » ont notamment été réunis pour rendre compte de la diversité des besoins qu'une situation organisationnelle particulière peut exiger à un moment donné d'un réseau social, que celui-ci soit ou non structuré juridiquement.

En ce sens, les explorer en profondeur nous a par exemple donné l'occasion de comprendre que d'anciennes logiques poussant *potentiellement* au rapprochement interentreprises (sur la base de motifs et de relations interindividuelles) sont aujourd'hui *indispensables* aux nouvelles générations d'artisans pour qu'ils puissent viabiliser leurs organisations (cas du créateur ou de l'héritier qui doit intégrer ou maintenir des réseaux existants).

### **3. LA STRUCTURE RETICULAIRE ET SOCIALE DES ENTREPRISES ARTISANALES DE DEMAIN**

#### **3.1. LES RAISONS DE LA STRUCTURATION JURIDIQUE DES COOPERATIONS ARTISANALES**

L'analyse des différents cas de première et seconde main, menée conjointement dans une démarche d'ordre exploratoire, débouche sur la mise en exergue d'un ensemble de rouages et d'éléments susceptibles de nous aider à comprendre le choix du regroupement autour d'une structure juridique (figure 1).

En effet, en rappelant tout d'abord que la coopération artisanale peut légalement reposer sur au moins quatre modes d'organisation majeurs (S.A. ou S.A.R.L. Coopérative [Loi du 20/07/83] ; Coopérative [Loi de 1947] ; G.I.E. [Ordonnance du 23/09/1967] ; Association [Loi de 1901]), on est en mesure de dégager certaines logiques plus ou moins pressantes sur la base desquelles des artisans ont arrêté la décision de s'associer au moyen d'une entreprise coopérative. Avant toute chose, convenons dès-à-présent que celles-ci sont tout à la fois singulières et complémentaires, mais que c'est bien souvent dans la combinaison de ces influences que la contrainte ou l'opportunité du regroupement fait surface.

En d'autres termes, comme plusieurs cas peuvent très bien l'illustrer, à l'origine de la structuration juridique d'un réseau d'artisans, ce qui s'apparente à des éléments déclencheurs de la coopération relève au fond d'un ensemble de causes déliées entre elles (plutôt exogènes) appelant néanmoins une même solution de regroupement pour la résolution des problématiques occasionnées.

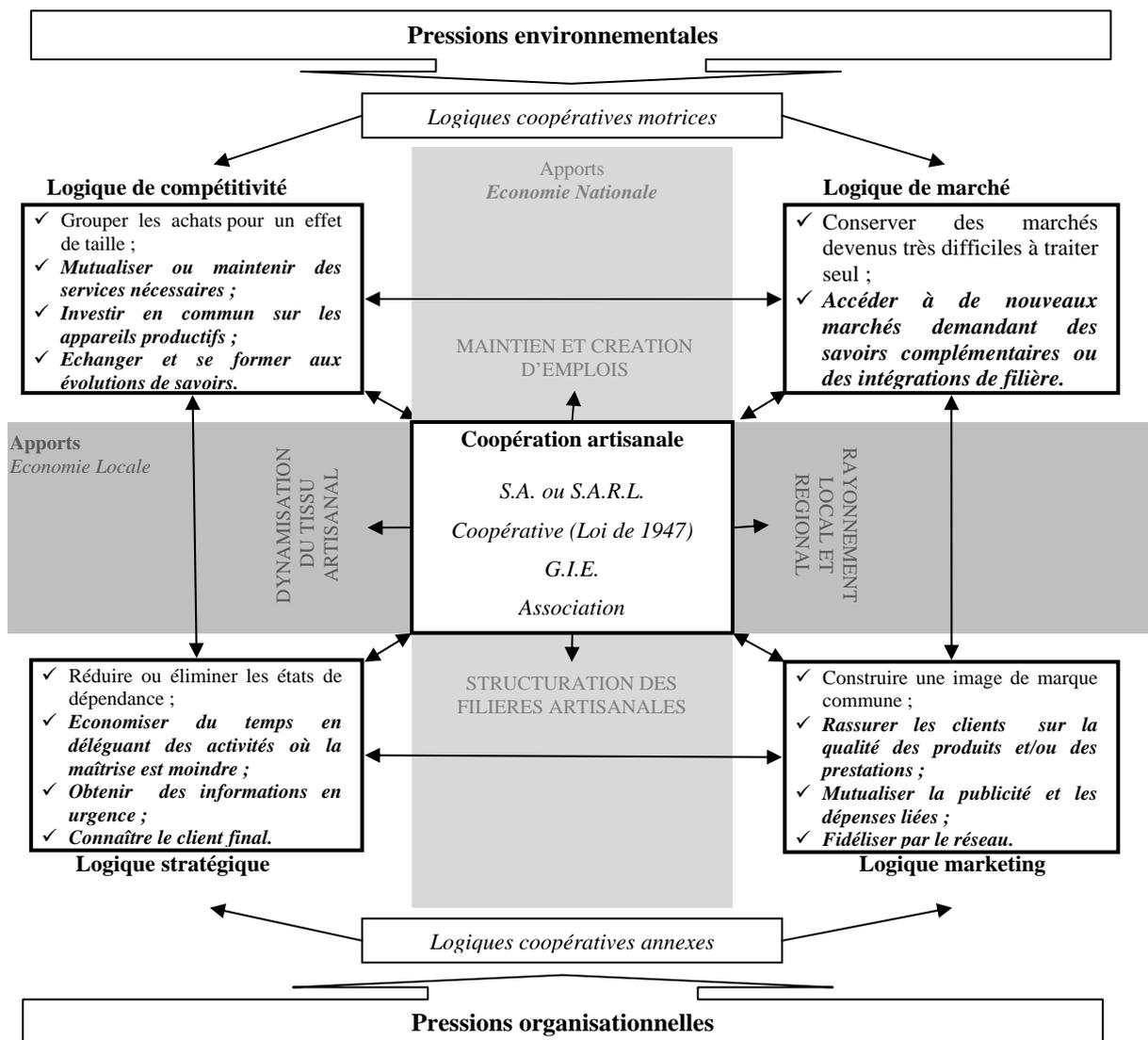


Figure 1: Les principales logiques à la sophistication structurelle des réseaux d'artisans

En ce sens, la *logique de compétitivité* rend compte d'un grave besoin de changement puisque l'équilibre économique des entreprises artisanales, prises individuellement et non collectivement, peut être remis en cause avec la persistance des pressions exogènes. Ainsi, puisque travailler ensemble de manière officieuse et régulière peut ne plus suffire lorsque l'écart de compétitivité avec les tiers devient trop grand, la création d'une structure coopérative devient au fond une démarche responsable visant à se pourvoir de nouveaux moyens nécessaires à la survie de chaque entité adhérente.

Il s'agira, par exemple, de construire un « effet de taille » pour négocier une meilleure qualité d'approvisionnement (choix des fournisseurs, niveau de prix, conditions de paiement, délais de livraison, etc.), de préserver des services qu'une entreprise isolée ne peut plus rentabiliser (dessertes de zones rurales sans surcoût, équipements de mise en conformité, etc.), de mutualiser des postes de dépenses lourds (investissements productifs, mises aux normes, etc.) ou de stimuler les échanges et la formation aux évolutions de savoirs professionnels.

Exemples « Logique de Compétitivité »			
Cas	Satut	Eff./Adh.	Cause(s)/Objet(s)
Cas Tara (1969)	S.A.	13/50	Investissement commun d'artisans bouchers dans un abattoir et un atelier de découpe.
Cas Arbo (1985)	S.A.	7/182	Groupement d'achat et de vente de produits secondaires en boucherie et charcuterie ; service de livraison et de dépannage ; service de comptabilité.
Cas Arru (1987)	S.A.	4/60	Groupement d'achat de matériels et fournitures pour des vendeurs et réparateurs de machines agricoles ; financer des stocks de machines agricoles pour faire face à la demande cyclique.
Cas Sani (1995)	S.A.	17/79	Groupement d'achat et de vente de produits et équipements en chauffage, sanitaire et électricité ; service de devisage et de livraison sur chantier ; formations techniques en lien avec les fabricants.
Cas Boir (1996)	S.A.	10/48	Groupement d'achat et de vente de matériaux et composants pour les menuisiers, agenceurs, charpentiers et constructeurs bois ; service de livraison ; investissement dans un parc de camions ; création marque.

La seconde force motrice, c'est-à-dire celle qui embrasse davantage une *logique de marché*, tend plutôt à naître d'une certaine forme d'aveu d'impuissance. En effet, au-delà d'une recherche conseillée de compétitivité, les artisans doivent également se soumettre aujourd'hui à une double évolution de l'offre et de la demande qui ne leur est pas toujours favorable. Si bien que le regroupement coopératif s'impose parfois, dans certaines branches de l'artisanat, comme la seule alternative à la viabilité économique des entreprises puisque celles-ci sont alors dans l'obligation de conserver des marchés devenus extrêmement difficiles à traiter seul et/ou d'accéder à de nouveaux marchés exigeant soit des compétences complémentaires non détenues (cf. Cas ASB), soit des tickets d'entrée pour intégrer de nouvelles filières (exemple des services de taxis en lien avec les sociétés de transports urbains).

Exemples « Logique de Marché »			
Cas	Statut	Eff./Adh.	Cause(s)/Objet(s)
Cas Radi (1967)	G.I.E.	13/85	Gestion des appels taxi avec mise en place d'un central radio ; difficulté à survivre seul et à rester positionner sur des lieux stratégiques.
Cas Logi (1974)	G.I.E.	4/36	Recherche de nouveaux marchés suite à la reconnaissance du statut de voiturier (artisans transporteurs) ; besoin de réorienter l'activité des sous-traitants en crise ; force de négociation commune.
Cas Corb (1982)	SARL	2/15	Construction de maisons individuelles (avec un flux garanti de 15 maisons par an) ; concurrence des clés en main ; augmentation demande globale.

En ce qui les concerne, les *logiques coopératives annexes* (que nous nous risquons ici à juger peut-être moins décisives du fait même de cette désignation) coïncident avec certaines *pressions organisationnelles* observées au sein des structures artisanales ; dans un sens, elles sont un juste reflet des évolutions connues par celles-ci (tant en matière de nouvelles fonctions à intégrer que de nouvelles contraintes à satisfaire) puisque se concentrer aujourd'hui à l'exercice exclusif de son métier n'est *a priori* plus nécessairement une position viable et défendable dans l'artisanat. La *logique stratégique* participe ainsi à la reconnaissance de ce constat et traduit le besoin des artisans de se soulager du poids de certaines responsabilités issues de leur casquette « dirigeant ».

Exemples « Logique Stratégique »			
Cas	Statut	Eff./Adh.	Cause(s)/Objet(s)
Cas Elec (1982)	S.A.	5/46	Mise en place d'un service après-vente et de suivi des installations électriques (lourd à gérer individuellement) ; création d'une zone d'expertise actualisable (dernières technologies) ; dépannages techniques en urgence.
Cas Expa (1998)	S.A.	7/112	Se décharger avec la création d'une plate-forme de commande et de livraison des produits chocolatiers partout en France ; terminal de connexion et hotline téléphonique ; outils pour communiquer avec les clients.
Cas Cali (2001)	SA	6/37	Se regrouper pour réduire la dépendance vis-à-vis des fournisseurs locaux et régionaux (produits et équipements en chauffage, climatisation et ventilation) ; élaborer des catalogues et recevoir les représentants.

En ce sens, le regroupement autour d'une structure indépendante devient une option appréciable dès lors que sa raison d'être les assure de pouvoir économiser du temps (prise en charge des services après-vente et de suivi des installations par exemple), de réduire à moindre frais des états de dépendance (élargissement des recherches pour de nouveaux fournisseurs), d'accéder à des informations même en situation d'urgence (dépannages techniques) ou encore de ne plus être que de simples sous-traitants (connaissance des clients).

Reste que la *logique marketing* est sans doute celle qui se rapproche le plus, autant dans l'esprit que dans les faits, des forces motrices évoquées à l'occasion des pressions environnementales. En effet, si son influence ne rivalise pas avec le souci de mutualisation ou de groupement d'achats par exemple, elle est tout de même en mesure d'impulser seule une volonté coopérative (cf. cas Cora), voire de conforter simplement des artisans encore indécis dans leur choix de structurer juridiquement leur coopération. La création d'une image de marque commune, projet que l'on retrouve finalement dans une grande majorité de regroupement (exemple type de la complémentarité des influences), est ainsi au coeur des objectifs et des gains espérés par les acteurs de la coopération artisanale.

<b>Exemples « Logique Marketing »</b>			
Cas	Statut	Eff./Adh.	Cause(s)/Objet(s)
Cas Cora (1983)	Asso.	1/22	Défendre et pérenniser un savoir-faire artisanal (autour du meuble d'art) avec la création d'un logo, d'un nom et d'une image visuelle commune ; promotion d'un lieu d'exposition et de vente unique.
Cas Aspa (1992)	SARL	3/43	Recherche d'une communication collective grand public ; promouvoir des produits naturels et des spécialités en pâtisserie pour faire face au ralentissement et à la concentration de l'activité ; création de supports.
Cas Cora (1994)	S.A.	2/100	Communication commerciale des artisans poissonniers ; création d'une charte de qualité autour d'une marque collective ; mise en place de modules de formation en commercialisation.
Cas Choc (1997)	Asso.	2/25	Fédérer des artisans chocolatiers, pâtisseries et confiseurs pour développer une notoriété et une image régionale ; optimiser le développement commercial ; faire face à la grande distribution

Car isolé de ses pairs, un artisan ne peut prétendre agir seul sur la qualité perçue des produits et/ou des prestations qu'il délivre : les clients demandent à être rassurés en amont de la mise en relation, ce qui exige de communiquer collégialement et dans un même élan sur son art (cf. cas Choc). En outre, franchir le pas du regroupement offre à chacun une opportunité non négligeable de mutualiser tout ce qui concerne la publicité et les dépenses liées (poste dont certains préfèrent se priver compte tenu des ressources nécessaires).

Au total, à un niveau d'abstraction peut-être plus général encore, la combinaison de ces différentes logiques tend à stimuler des comportements coopératifs chez les artisans qui vont finalement se capitaliser tant à l'échelle « *local* » et « *régional* » (dynamisation du tissu artisanal et amélioration significative du rayonnement) que « *nationale* » (maintien et/ou création d'emplois associés à la sauvegarde économique d'entreprises artisanales et/ou à la création des structures coopératives ; structuration des filières artisanales). Aussi, compte tenu de cet apport des regroupements aux diverses strates de l'économie, mais également aux artisans eux-mêmes, on peut légitimement se poser la question de l'évolution future des activités artisanales.

### **3.2 LES RESEAUX SOCIAUX COMME « VOIE D'AVENIR » DE L'ARTISANAT ?**

Dans sa lettre d'information de janvier 2007, la Fédération Française des Coopératives et des Groupements d'Artisans (FFCGA), par l'intermédiaire de son Président Hubert Libotte, explique à ses adhérents et à ses partenaires que l'année écoulée a « *marqué l'aboutissement des efforts [...] pour faire reconnaître et prendre en compte l'organisation coopérative des artisans comme voie d'avenir pour l'Artisanat* ». Nul doute que chacune des logiques évoquées, pour avoir été dévoilée sur la base d'une diversité de regroupements artisanaux, tend effectivement à nous rapprocher de cette idée maîtresse que la force pérennisante de l'artisanat de demain sera plutôt d'essence collective. En effet, en se confirmant *a priori* dans leur confrontation aux cas secondaires, les pressions entrevues à l'étude des cas majeurs (à savoir environnementales et organisationnelles) laissent imaginer que la tendance au regroupement des entreprises artisanales sera toujours plus affirmée au fil des années. Cependant, il convient de ne pas aller trop vite dans nos conclusions car des paramètres plus problématiques émergent aussi de l'analyse et viennent un peu freiner la projection du « *tous uni* » autour d'une même structure.

En ce sens, au moins deux axes principaux méritent selon nous d'être discutés. Le premier est au cœur du débat puisque qu'il se rapporte à la *mise en balance des structures juridiques* censées supporter et favoriser les relations interentreprises. En fait, les cas « *ABS* » et « *Réseau Export* », qui jouissent d'un vécu historique dont ne disposent pas forcément les autres situations de regroupement, ont en commun de lever le voile sur certains dysfonctionnements issus d'un rapport difficile à la problématique du développement. Une analyse plus étroite permet notamment de comprendre qu'il existe un seuil à partir duquel des artisans vont estimer que les divers profits liés à la coopération qu'ils ont engagé – pas uniquement d'ordre monétaire donc – ne valent vraiment plus autant d'efforts et de contraintes au sein de la structure collective. La croissance du G.I.E. de Meurthe-et-Moselle en est une parfaite traduction : malgré des relations amicales particulièrement prononcées, ces artisans ont tout de même décidé d'abandonner unanimement la structure qu'ils avaient eux-mêmes créée, sans renoncer pour autant à travailler ensemble. Le problème, c'est qu'avec plus de 80 entreprises rattachées et un nombre important de passagers clandestins en attente de nouveaux marchés, le jeu n'en valait vraiment plus la chandelle.

Les réflexions portées par la sociométrie de Moreno (1934 ; cité par Bakis, 1993) doivent semble-t-il nous aider à mieux saisir encore cette logique de mise en balance continue des structures par les artisans. En effet, à l'image du *sociogramme* supposé traduire le réseau d'affinités et de rejets reliant les atomes sociaux que sont les individus, on sait que des échanges communicationnels peuvent se produire à différents niveaux dont les plus simples vont de la *dyade* (molécule sociale élémentaire avec communication bilatérale) à la *clique* (forme spéciale de groupe restreints de 5 à 8 personnes avec relations socio-affectives denses). Or, il existe également deux niveaux supérieurs (1993 : 91) qui nous intéressent au plus haut point dans notre recherche de compréhension, à savoir le *groupe primaire* (pouvant être obtenu à partir du nombre de personnes réunies dans la clique) et les *groupes secondaires*. La raison en est assez simple, puisque ces deux groupes pourraient tout bonnement être placés aux extrémités d'un continuum et synthétiser de la sorte toute la problématique de la structuration juridique d'un réseau social d'artisans :

- Le groupe primaire incarnerait ainsi des groupements d'entreprises artisanales où « *tous les membres se connaissent et peuvent communiquer sans intermédiaire* », ce qui suggèrent fortement des réactions communes et des relations socio-affectives denses (logique du sociogramme). On pensera, dans la continuité de notre exemple précédent, à la coopérative née de l'échec du G.I.E. et toujours là pour témoigner de la valeur de cette structure collective ;

- Le groupe secondaire représenterait plutôt des supports structurels à l'action collective où « *la participation à une existence de groupe devient plus complexe par suite de relations indirectes et de tâches différenciées* ». On entrerait alors davantage dans une logique d'organigramme classique avec une verticalisation des relations, débouchant sur l'instauration plus ou moins formelle de niveaux d'autorité hiérarchique.

Ce dernier rapprochement n'est pas complètement déconnecté du second axe méritant réflexion. En effet, chaque cas étudié a été l'occasion de vérifier une fois de plus que nous étions bien avant tout en présence de *relations interpersonnelles*, quel que puisse être d'ailleurs le degré de formalisation de la coopération. Or, convenir de cela, c'est accepter le biais des réactions humaines face à des situations qui ne leur conviennent plus ou qu'ils souhaitent modifier. Chaque individu a ainsi une propension plus ou moins élevée à vouloir être et se sentir important, ce qui peut se traduire par extension à vouloir se situer au centre d'un territoire en réseau. Lorsque les artisans décident de mettre fin au G.I.E., il est un fait qu'ils ne s'y retrouvent plus et qu'une verticalisation relationnelle s'est opérée avec les autres, mais il en est un également que leur contrôle de créateurs sur la structure a dynamisé un phénomène de ramification informel et sous-marin visant à leur échapper et à se recentrer dans un nouveau territoire (profit supposé plus grand des têtes de réseaux). De la même manière, lorsque Mr Arnole vit un épisode successoral où il est dans l'obligation de rappeler à ses pairs que son héritière mérite un traitement équivalent, nous ne pensons pas nous tromper en le déclarant victime de l'individualisation des relations interorganisationnelles (puisque sans être associées à l'individu, celles-ci seraient facilement, intégralement et instantanément transmissibles).

Entre autres choses, ces exemples contribuent à restaurer la prégnance des rapports humains dans la conclusion d'une démarche collective et nous montrent même en quoi il serait peut-être sans doute bon de continuer à parler de réseaux sociaux d'artisans plutôt que de groupements d'entreprises artisanales. Bien entendu, le poids des relations interpersonnelles ne remet pas en cause la tendance évoquée au rassemblement structuré des artisans. Seulement, il peut nous indiquer, du moins nous l'interprétons comme tel, que les niveaux escomptés de structuration des filières risquent de ne jamais être atteints car fortement improbables compte tenu des comportements humains sur lesquels ces derniers reposent.

En fait, malgré l'existence de logiques coopératives motrices et annexes (cf. page 15), on doit se résoudre à l'idée que toutes les formes de coopération interindividuelle – *via* un regroupement autour d'une structure juridique formelle – ne sont pas toujours bonnes à accepter. Si bien que dans certaines circonstances, le *stand by* reste encore la meilleure option pour des artisans ayant pris l'habitude de coévoluer sans aucune contrainte ou appellation juridique ; dans ces cas là, les artisans préfèrent s'appuyer en règle générale sur un territoire social (extensible au domaine professionnel) qu'ils ont l'impression de maîtriser et qu'ils estiment suffisamment robuste et solidaire pour ne pas avoir besoin de le formaliser statutairement. Le contre exemple du cas « *Entre Nous* » est à cet effet particulièrement révélateur des effets de contingence pouvant conduire certains milieux artisanaux et certains types d'artisans à ne pas s'inscrire dans cette tendance lourde au rapprochement interorganisationnel (mobilisation d'un réseau social qui délivre essentiellement sa valeur au travers des contacts issus d'autres mondes que celui de l'artisanat ; particularisme(s) du milieu ou de la situation dans laquelle celui-ci évolue).

## CONCLUSION

Est-il juste de penser aujourd'hui que l'avenir économique et social de l'artisanat passe par une élévation continue des relations interorganisationnelles ? Compte tenu des catégories de pressions isolées, une réponse affirmative devrait probablement convenir, même si des précisions se doivent d'être apportées. En effet, ce qu'il ressort surtout de ce travail, outre une forme de typologie des logiques à l'œuvre dans la constitution des groupements artisanaux, c'est une tendance naturelle des artisans à faire prévaloir les relations socio-affectives dans les actions collectives de leurs entreprises. C'est pourquoi, même dans une configuration où l'évolution de l'artisanat semble appeler une structuration plus grande des relations observées entre des entreprises artisanales, des vents contraires au développement optimal de ces pratiques (structure élaborée de type G.I.E. par exemple) résulteront toujours d'un ensemble de réticences individuelles. Il faut donc garder à l'esprit que la majorité écrasante de ces initiatives collectives repose en fait sur un tapis de relations sociales préexistantes et que c'est bien souvent en fonction de la qualité de celles-ci qu'il devient véritablement possible de parler de durabilité en matière de relations interorganisationnelles. On comprend peut-être mieux pourquoi certaines commissions ont pu être chargées par le ministère de réfléchir, entre autres problématiques, aux modes de régulation des groupements artisanaux.

## BIBLIOGRAPHIE :

- ALLOUCHE J. et HUAULT I. (2001), « Une vision institutionnaliste des ressources humaines. Une application à l'analyse de la concurrence sur le marché du travail », *WP 2001.3, CREGOR*, mars-avril.
- AVENIER M.J. (1989), Méthodes recherche de terrain et recherche en management stratégique, *Economies et Sociétés*, série sciences de gestion, n°14, pp. 199-218.
- ADLER P.S. et KWON S.W. (2002), « Social capital : prospects for a new concept », *Academy of Management Review*, Vol. 27, n°1, pp. 17-40.
- BAKIS H. (1993), *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, Presse Universitaire de France, Paris.
- BARNES J. A. (1954), « Class and Committees in a Norwegian Island Parish », *Human Relations*, n° 7.
- BARNES J. (1984), « Cognitive Biases and their Impact on Strategic Planning », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 129-137.
- BLAU P.M (1964), *Exchange and power in social life*, New York : Willey.
- BOGDAN R. et TAYLOR S.J. (1975), *Introduction to Qualitative Research Methods. A Phenomenological Approach to the Social Sciences*, New York, John Wiley and Sons.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L.(1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- BOTT E. (1957), *Family and Social Network*, London, Tavistock
- BOURDIEU P. (1986), The form of Capital, in Richardson, J.E. (ed) *Handbook of theory of research for the sociology of education*, New York : Greenwood, pp. 241-258.
- CANDAUP P. (1981), Pour une taxonomie de l'hypofirme, *Revue d'Economie Industrielle*, n°16, 2 ème trimestre, pp.16-33.
- CHOLLET B. (2005), « Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D, le cas du secteur des micro et nanotechnologies », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Grenoble 2.
- COASE R.H. (1937), « The nature of the firm », *Economica New Series 4*, pp.386-405.
- COMBE E. (1998), « Pourquoi les firmes s'allient-elles? Un état de l'art », *Revue d'Economie Politique*, Vol.108, n°4, pp.433-475.
- COOPER A.C. et DUNKLEBERGER W.C. (1984), A new look at business entry: Experiences of 1.805 entrepreneurs, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp.1-15.
- DCASPL, (2004), *Les chiffres-clés de l'Artisanat*, Insee Sirene.
- DEGENNE A. et FORSE, M. (1994), *Les Réseaux sociaux*, Colin, Paris.
- DETCHESSAHAR M. (1998), « L'homologie des trajectoires professionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.1, N°1, p.49-70.
- DUMOULIN R. et LECOCQ X. (2000), *Réseau interorganisationnel : pour un changement de paradigme - Contribution à une analyse multi-niveaux en Sciences de Gestion*, 9ème Conférence de l'AIMS, Montpellier, 24-26 mai.
- DUSSUC B. (2004), « Du réseau stratégique à l'intégration », In Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S., Edouard, S., *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, Paris.
- EISENHARDT K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.
- EMERSON R.M. (1972), « Exchange Theory, Part I: A Psychological Basis For Social Exchange », In *Sociological Theories in Progress, Volume Two*. Edited by J. Berger, M. Zelditch and B. Anderson. 38-57. Boston: Houghton Mifflin Company.
- EVARD Y. PRAS B. et ROUX E. (1997), *Market, études et recherches en marketing*, 2<sup>ème</sup> ed., Nathan, Paris.
- FFCAG (2007), [http://www.entreprises.coop/UPLOAD/article/pages/491\\_article.php](http://www.entreprises.coop/UPLOAD/article/pages/491_article.php)

- FILLEY A.C. et ALDAG R.J. (1978), « Characteristics and Measurement of an Organizational Typology », *Academy of Management Journal* 21(4), pp. 578 –591.
- FREUND J. (1984), *Introduction, Essais sur la théorie de la science, Max Weber*, Plon, Paris.
- FROEHLICHER T. (1998), «Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.1, N°1, p.99-124.
- GEINDRE S. (1998), «L'économie des conventions comme fondement théorique des réseaux stratégiques : une application aux réseaux de PME », *Actes du Colloque AIREPME*, HEC Montréal.
- GRANOVETTER M.S. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M.S (1985), “ Economic action and social structure: The problem of embeddedness”, *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, pp.481-510.
- GRAWITZ M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, 10e éd. Dalloz, Paris
- GULATI R. (1998), «Alliances and network », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 293-317.
- HLADY-RISPAL M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Editions de Boeck université, Bruxelles.
- HUAULT I. (1998), «Embeddedness et théorie de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter », *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, juin, p. 73-86.
- HUAULT I. (2002), *La construction sociale de l'entreprise : autour des travaux de Mark Granovetter*, Éditions Management et Société.
- HUBERMAN A. M. et MILES M. B.(1994), *Analyse des données qualitative*, Editions de Boeck université, Bruxelles,
- JAEGER C. (1982), *Artisanat et Capitalisme, l'envers de la roue de l'histoire*, Edition Payot, Paris.
- JENSEN M.C. (1983), « Organization Theory and Methodology », *Accounting Review*, Vol. 58, April, p. 319-339.
- JOHANSON J. et MATTSON L.G. (1988), « Internationalization in industrial systems- A Network approach », in *Strategies in global competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, London: Crom Helm, pp. 287-314.
- JULIEN P.A. et CHICHA J. (1982), « Vers une typologie multicritères des PME manufacturières », *Cahiers de recherche du GREPME*, n°82-06.
- KAHNEMAN D. et TVERSKY A. (2000), *Choices, Values and Frames*, Russell Sage Foundation, New York.
- KARINTHY F. (1929), *Minden másképpen van (Ötvenkét vasárnap)*, Athenaeum, Irodalmi és Nyomdai Rt., Budapest.
- LAUMANN E.O. GALASKIEWICZ J. et MARDSEN P.V. (1978), « Community Structure as Interorganizational Linkages », *Annual Review of Sociology*, Vol.4, pp. 455-484.
- LAZEGA E. (1998) *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Presse Universitaire de France, Paris.
- LEMIEUX V. (1982), *Réseaux et appareils: logique des systèmes et langage des graphes*, Saint-Hyacinthe : Edisern, 125 p.
- LETOURNIER E (2005), *Sociologie des réseaux sociaux et psychologie sociale*, Hermès, n°41.
- LETOWSKI A. (1987), *Les systèmes socio-culturels de l'artisanat face aux mutations*, Thèse de doctorat en Sociologie des Organisations, Université de Paris IV, Dauphine.
- LEVINE JH., WHITE P. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of inter organizational relationships, *Administrative Science Quarterly* , Vol 5, p 583 – 601.

- MARCHESNAY M. et RUDEL S. (1987), « La gestion du risque dans la TPE, faits et théories, Economies et Sociétés », *Série Sciences de Gestion*, n°19, 6, pp.43-74.
- MARSDEN P.V. (1981), « Introducing influence processes into a system of collective decisions », *American Journal of Sociology*, Vol. 86, p. 1203-1235.
- MILGRAM S. (1967). "The small world problem", *Psychology Today*, Vol.1, May, pp.60-67.
- MILES R.E. et SNOW C.C. (1986), « Organizations : New concepts for new forms », *California Management Review*, vol. 28, n°3, pp. 62-73.
- MINTZBERG H. (1979), *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- PAILOT P. (1998), « Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins psychologiques des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprises », *CIFPME*, IAE de Metz.
- PARLEBAS. P (1992), *Sociométrie, réseaux et communication*, PUF, Paris.
- PATUREL R., RICHOMME-HUET K. et DE FREYMAN J. (2005), « Du capital social au management relationnel », *Actes de la XVème Conférence de l'AIMS*, Angers, 5 à 7 juin.
- PODOLNY J.M. et BARON J.N. (1997), « Resources and relationships : social networks and mobility in the workplace », *American Sociological Review*, Vol. 62, p. 673-693.
- POLANYI K. (1944), *La grande transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris.
- POWELL W. W. (1990), « Neither market nor hierarchy : Network forms of organization », *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 295-336.
- RICHOMME-HUET K. (1999), « Contribution au management relationnel : un cas de développement de coopérative artisanale », *Actes du 2<sup>ème</sup> Colloque Métamorphoses des Organisations*, GREFIGE, Nancy 2, 21,22 et 23 octobre.
- RICHOMME-HUET K. (2001), "De la cotraitance au management relationnel : le cas d'une coopérative artisanale du secteur du bâtiment », *Revue Internationale PME*, vol.14, n°2, pp. 109-131.
- STANWORTH M.J.K. et CURRAN J. (1976), "Growth and the small firm : an alternative view", *Journal of Management Studies*, Vol.13, n°2, may, pp. 95-110.
- STEINER P. (1999) *La sociologie économique*, Paris, La Découverte (2ème édition 2005).
- UZZI, B. (1997), "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol.42, p.35-67.
- VAN DE VEN A.H. (1976), « A framework for organizational assessment », *Academy of management review*, january, pp. 69-70.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris.
- WELLMAN B. (1983), « Network Analysis: Some Basis Principles » in *Sociological Theory*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, pp.155-199.
- WILLIAMSON O.E. (1975), *Markets and Hierarchies. Analysis and antitrust implications*, Free Press, Macmillan.
- YIN R. K. (1984), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, [1984 (1<sup>ère</sup> édition), 1990 (4<sup>ème</sup> édition), 1993 (5<sup>ème</sup> édition)].
- ZARCA B. (1986), *L'artisanat français, du métier traditionnel au groupe social*, Economica, Paris.
- ZELIZER V.A. (2005), *La signification sociale de l'argent*, collection Liber, Seuil, Paris.
- ZUKIN, S. et P. DIMAGGIO. (1990), "Introduction", in S. Zukin & P. DiMaggio (dir.) *Structures of capital: the social organization of the economy*, Cambridge: Cambridge University, pp.1-36.