

# LA DYNAMIQUE D'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE ARTISANALE

## Une analyse en termes de changement d'identité

**Christian PICARD\***

Université de Savoie

### RÉSUMÉ

Malgré l'essor que connaissent, depuis quelques années, les recherches sur les PME et les TPE, en France, l'artisanat reste un monde mal défini. Plus précisément, le fonctionnement et le comportement des entreprises qui composent ce "microcosme" sont encore peu connus.

---

\* Christian Picard est doctorant au GERE (Groupe d'étude et de recherche sur l'entreprise et la gestion) Université de Savoie, France. Adresse professionnelle : GERE, Université de Savoie, 9, Rue de l'Arc en Ciel, B.P. 240 74942 Annecy le Vieux - France. Adresse personnelle : 11, Rue des Tilleuls, 74000 Annecy - France. Dernier diplôme : Diplôme d'Etudes Approfondies en Economie Industrielle, IREP-D / CNRS, UFR DGES, Université des Sciences Sociales de Grenoble II. Situation professionnelle : Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche, IUT d'Annecy, Département Techniques de Commercialisation. Travaux et communications : • "La dynamique d'évolution de l'entreprise artisanale : une analyse en termes de changement d'identité", Note de recherche n° 96-01, (22 pages), GERE, Université de Savoie, mars 1996. Proposition de communication en vue du Congrès international Francophone de la PME à Trois Rivières, Québec, Octobre 1996. • Document de travail pour l'atelier de Recherche en Management Stratégique organisé par le CERAG, Valence, 30 et 31 mai 1996. • "Vers une typologie des métiers de l'artisanat à partir des notions de savoir-faire et de compétences", Note de recherche n° 95-13, (23 pages), GERE, Université de Savoie, Septembre 1995. Communication lors de l'atelier doctoral de l'ERFI à Montpellier, 7 et 8 septembre 1995. • "La dynamique d'évolution de l'entreprise artisanale, conceptualisation et modélisation du phénomène", Rapport d'avancement de la recherche doctorale, (14 pages), Communication au Séminaire annuel de la Région Rhône-Alpes, juin 1995. • "La dynamique d'évolution de l'entreprise artisanale: Cadrage théorique", (19 pages), Communication à l'atelier doctoral des Universités de Montpellier et Aix-Marseille, 3 et 4 novembre 1994. • "L'entreprise artisanale: Configuration structurelle et managériale. Illustration sur l'exemple du Secteur des Métiers de la Haute-Savoie", Note de recherche n° 94-04, (40 pages), GERE, Université de Savoie, Communication au Séminaire annuel de la Région Rhône-Alpes, Juin 1994. • "Artisanat et PME, problèmes de définition et méthodologie", Mémoire de D.E.A. (88 pages), Université des Sciences Sociales de Grenoble, UFR DGES, IREPD-CNRS, septembre 1992.

Cette communication s'inscrit dans le cadre d'un travail doctoral portant sur la dynamique d'évolution de l'entreprise artisanale. Cette recherche fait l'objet d'un partenariat entre le Conseil Régional de la Région Rhône - Alpes, la Chambre de Métiers de Haute - Savoie et le GERE. Cette thèse présente un double intérêt : descriptif et explicatif puisqu'elle tend à contribuer à une meilleure intelligibilité de l'entreprise artisanale en tant qu'organisation spécifique, et de son développement (fonctionnement et pilotage); prescriptif puisqu'elle prévoit de déboucher sur des préconisations instrumentales adaptées à la spécificité du pilotage de ce type d'organisation.

Nous remercions Olivier Servais et Claude Jameux (directeur de la recherche) pour leur collaboration dans la rédaction de ce document.

Cette communication a pour objectif de proposer un modèle explicatif de la spécificité organisationnelle de l'entreprise artisanale et de son évolution.

Ce modèle associe deux mutations: une modification de "l'identité" de l'entreprise et un changement du "métier" de celle-ci. Ces deux logiques simultanées conduisent à une transformation profonde de la "mission" de l'entreprise qui se traduit notamment par le passage du marché final au marché intermédiaire.

Les premiers résultats d'une recherche ethnographique valident globalement le modèle proposé en mettant l'accent sur la faible importance des facteurs d'environnement exogènes au profit du rôle essentiel de l'entrepreneur.

**Mots clés :** Entreprise artisanale — PME — Identité — Métier — Processus d'évolution.

## **Introduction**

L'artisanat en France constitue un objet d'observation important (puisqu'il compte 850 000 entreprises et emploie 10 % de la population active française) mais paradoxalement encore mal connu et mal délimité. Il est vrai que l'hétérogénéité qui caractérise ce microcosme est un obstacle majeur à la généralisation des recherches dans ce domaine et à l'élaboration d'une représentation théorique de l'entreprise artisanale. Ainsi, malgré sa réémergence en tant qu'objet d'observation et de recherche (M. Auvolat, 1990), dans la foulée du renouveau des travaux sur les PME, les travaux qui lui sont consacrés butent toujours sur un problème de définition de l'objet étudié qui se traduit par une multiplicité des champs de vision existants. Bien qu'une "théorie de la PME" commence à se dessiner (P.A. Julien, 1994), la TPE et l'entreprise artisanale n'ont pas encore atteint ce degré d'autonomie et sont encore souvent considérées comme des "modèles réduits" des grandes firmes. Rares sont ainsi les travaux prenant en compte la spécificité de ces organisations et destinés à les aider dans la résolution de leurs difficultés de gestion. La question de l'évolution de l'entreprise artisanale reste, par exemple, en suspend malgré les enjeux que l'on peut y voir en termes de création d'emploi, de maintien et de renouvellement du système productif.

Dans ce contexte, l'objet de cet article est de proposer une modélisation du passage de l'entreprise artisanale à la PME, à partir d'une analyse de ce processus en termes de changement d'identité. Ce "modèle" a été testé empiriquement et les premiers résultats de cette confrontation sont présentés.

Lorsque l'on s'intéresse à l'évolution de l'entreprise artisanale dans le temps, la première démarche à effectuer consiste à spécifier l'objet auquel on s'attache et donc à définir le point de départ de ce processus. Précisément, il s'agit de définir l'entreprise artisanale. Dans ce but, la première partie fait le constat de la relative insuffisance de "l'approche traditionnelle de l'entreprise artisanale", eu égard à la question qui nous préoccupe, et pose les bases d'une représentation théorique de cette entreprise en tant que système de gestion spécifique. Elle introduit également la notion d'identité de l'entreprise et met en lumière quelques éléments qui participent à l'émergence et au maintien d'une identité artisanale spécifique.

Sur la base de la réflexion précédente, la seconde partie propose une explication théorique du processus d'évolution de l'entreprise artisanale reposant sur la modification de son identité et sur le changement de son métier .

Enfin, la dernière partie présente les premiers résultats des travaux empiriques mis en oeuvre afin de valider ou infirmer la construction théorique et cherche à montrer, en relation avec la réflexion théorique, qu'il existe différentes " trajectoires d'évolution " .

## **1. Vers un nouveau concept d'entreprise artisanale**

### **1.1. Les limites de l'approche holiste traditionnelle**

En parcourant la littérature sur l'artisanat, on ne peut que constater la diversité qui la caractérise. En effet, entre 1900 et 1960 les principaux travaux dans ce domaine sont des thèses universitaires dont les sujets tournent autour du statut juridique de l'artisan (J. Malassigne 1984). A partir de 1960, l'hétérogénéité des études et recherches contemporaines est, au premier abord, presque aussi grande que celle qui caractérise l'objet observé (M. Auvolat, 1990). Il est toutefois possible d'identifier certaines thématiques dominantes correspondant à différentes disciplines des sciences humaines telles que le droit, l'économie ou la sociologie, et présentant des approches différentes d'une même réalité.

Dans cette communication, nous nous attarderons sur les travaux d'obédiences économique et juridique qui regroupent l'essentiel des contributions et constituent ce que nous appellerons l'approche traditionnelle de l'artisanat.

De ce double point de vue, la distinction entre l'entreprise artisanale et les autres types d'organisations (PME et grandes entreprises) réside essentiellement dans la mise en oeuvre d'un processus de production différent. Ce processus, identifiable au concept de " petite production marchande " issu des travaux de K. Marx (1967) et précisé par C. Jaeger (1982), se caractérise notamment par :

- l'inexistence ou la faiblesse de la séparation entre le capital et le travail;
- l'adoption d'une division technique du travail particulière (que B. Zarca appelle " division artisanale du travail ", 1979) telle que chaque travailleur a la charge de l'ensemble des opérations de production et dans laquelle il n'y a pas ou presque pas de séparation entre le travail qualifié et le travail non qualifié;
- la participation du chef d'entreprise à la production;
- une faible intensité capitaliste, et l'inexistence ou la faiblesse des processus de valorisation et d'accumulation de capital;
- l'appartenance à certains groupes professionnels.

La prise en compte de ces caractéristiques a conduit, en France, à un regroupement d'une population d'entreprises au sein d'une entité institutionnelle : le Secteur des Métiers composé de toutes les entreprises répondant aux critères définis par le décret n° 62-235 du 1er Mars 1962<sup>1</sup>

Les deux critères d'appartenance au Secteur des Métiers retenus sont, d'une part la nature des activités constitutives du Secteur des Métiers, définie en termes généraux, à la fois par inclusion et exclusion et d'autre part la dimension de l'entreprise.

Ils constituent également les critères retenus pour le repérage statistique des unités appartenant à ce secteur.

Si l'on en revient à notre question d'évolution, une telle définition de l'entreprise artisanale n'autorise qu'une approche " méso-économique " du processus, consistant à se placer au niveau du " secteur artisanal ", appréhendé comme un ensemble, et à comptabiliser les " entrées et sorties " (immatriculations et radiations au répertoire des métiers) afin de déterminer un solde, positif ou négatif.

Plus concrètement, dans une telle optique, étudier le passage de l'entreprise artisanale à la PME consiste à chiffrer le nombre d'entreprises artisanales quittant le Secteur des Métiers parce que leur effectif dépasse 11 salariés ou, ce qui est plus rare, parce qu'elles changent d'activité principale.

Une grande majorité des études réalisées sur l'artisanat relèvent de cet holisme méthodologique et cherchent à mettre en évidence les mutations de ce secteur institutionnel dans sa globalité. Cela se traduit, par exemple, par des études sur l'évolution des formes juridiques dans l'artisanat, sur l'évolution du nombre des entreprises selon l'activité ou le métier, sur la structure par taille (effectif employé) de cette population d'entreprises...

Pour paraphraser Aristote, à vouloir considérer que le tout est exactement équivalent à la somme des parties, on risque de faire un amalgame entre l'évolution de l'artisanat et l'évolution de l'entreprise artisanale.

Pour dire les choses autrement, cette démarche n'autorise une approche de l'évolution qu'en termes quantitatifs, par homogénéisation de comportements et de situations pour le moins hétérogènes. Cela conduit d'ailleurs à des discours globalisants sur l'artisanat dont les plus opposés et les plus caricaturaux sont les suivants:

- les uns condamnent à terme l'artisanat, compte tenu des maturations techniques et des mouvements d'entreprises (concentration...) qui modifient la structure du système productif;
- les autres voient en l'artisanat un " secteur dynamique ", vivier des futures grandes entreprises compétitives sur le plan international, et créatrices des emplois qui réduiront le chômage.

---

<sup>1</sup> Sont assujetties à l'immatriculation au répertoire des métiers, les entreprises n'employant pas plus de 10 salariés qui ont une activité de transformation, de réparation ou de services, à l'exclusion des entreprises agricoles ou de pêche, des entreprises de commission d'agence, de bureaux d'affaires au sens de l'article 632 du code du commerce, de celles qui se limitent à la vente ou à la location des choses achetées en l'état ou dont les prestations ont un caractère spécifiquement intellectuel.

En fait, et c'est vraisemblablement là le coeur et la difficulté de toute recherche en gestion, la réalité est toute en nuances, les situations toutes plus ou moins différentes les unes des autres. En l'occurrence, derrière une apparente homogénéité de l'artisanat en tant que "secteur institutionnel" se cache, pour qui le regarde de manière plus détaillée, une très grande hétérogénéité d'activités, de métiers, de tailles, de structures, de fonctionnement, de finalités... de "trajectoires d'évolution"...

La simple appartenance au Secteur des Métiers ne confère donc pas aux entreprises artisanales un caractère "idéaltypique" (au sens de M. Weber, 1920) qui ferait de chacune d'elle une "firme représentative".

Une telle approche, fondée uniquement sur l'activité exercée et la taille de l'unité de production se révèle insuffisante pour aborder la question de l'évolution de l'entreprise artisanale puisqu'elle ne permet en fait que le constat et l'enregistrement des décisions des acteurs, sans que l'on puisse en tirer d'explication. Cette incomplétude n'est toutefois que partielle dans la mesure où certains travaux d'économistes et notamment ceux de C. Jaeger (1982) proposent des "schémas d'évolution" des entreprises artisanales à partir de l'identification de seuils et de changements structurels accompagnant leur franchissement. Si ces travaux n'apportent que peu d'informations supplémentaires sur l'explication (les facteurs déterminants du processus) de l'évolution, ils décrivent cependant la manière dont cette évolution peut se dérouler.

Dans la mesure où cette recherche se situe dans un cadre d'analyse du processus d'évolution (que nous discuterons plus loin) privilégiant la "contingence" de facteurs externes et internes à l'entreprise artisanale, il nous faut donc aller plus avant dans la mise en évidence de la spécificité de l'entreprise artisanale.

## **1.2. Système de gestion et identité**

La science avançant par généralisation, la recherche d'une "définition fédératrice" de l'entreprise artisanale et de sa dynamique reste nécessaire. En d'autres termes, si les critères de taille et d'activité exercée ne suffisent pas pour spécifier ce type d'entreprise, il nous faut définir des critères qui le caractérisent, à un autre niveau, et font de l'entreprise artisanale une forme spécifique d'organisation.

Pour cela, nous emprunterons aux travaux de P. Tabatoni et P. Jarniou (1975), la notion de système de gestion<sup>2</sup>. Ce choix se justifie d'une part parce qu'il permet "d'entrer dans l'entreprise" et en ce sens de passer à un individualisme méthodologique mieux adapté à la prise en compte des comportements individuels, et d'autre part parce qu'il introduit une dimension dynamique tant en matière de fonctionnement de l'entreprise artisanale qu'au niveau de son processus d'évolution.

---

<sup>2</sup> Un système de gestion est un système de processus de décisions qui finalisent, organisent et animent les actions collectives de personnes ou de groupes de personnes réalisant les activités qui leur sont assignées dans une organisation.

L'hypothèse défendue est que l'entreprise artisanale, en tant que système de gestion spécifique, se caractérise par ce que P. Tabatoni et P. Jarniou appellent des "composantes fonctionnelles" (système de finalisation, système d'organisation, système d'animation) spécifiques.

Dans le cadre de cet article, on se limitera à la question du système de finalisation de l'entreprise artisanale, en admettant que celui-ci détermine largement les deux autres composantes fonctionnelles d'un tel système de gestion. Bien que cet argument puisse, au premier abord, paraître simplificateur, certains éléments plaident en sa faveur :

Si les recherches sur les PME reconnaissent quasi-unaniment la prépondérance et l'omniprésence du dirigeant comme la caractéristique principale de ces organisations (P.A. Julien, GREPME, 1994), l'entreprise artisanale constitue en quelque sorte une caricature de cette caractéristique puisque dans près de 50 % des cas elle ne compte qu'une personne (l'artisan-chef d'entreprise). Dans ce cas de figure, les termes d'entreprise artisanale et d'artisan désignent donc une seule et même entité. En ce qui concerne les entreprises ayant des salariés (50 % des entreprises immatriculées au Répertoire des Métiers), la majorité d'entre elles emploie moins de cinq salariés et seulement 10 % comptent plus de six salariés. Ces dernières peuvent paraître difficilement assimilables aux premières. Cependant, les résultats enregistrés dans la quasi-totalité des études consacrées au mode de management pratiqué, aux mécanismes de coordination du travail mis en oeuvre, à l'organisation des tâches adoptée et aux relations entre le dirigeant et ses employés montrent que la centralisation de la prise de décision au niveau de l'artisan-chef d'entreprise est également une constante .

Ce constat incite alors à considérer que l'artisan fait l'entreprise artisanale, et que ces deux entités sont assimilables. La question de l'interaction sociale en matière de définition des objectifs de l'entreprise se pose donc, si toutefois elle se pose, avec beaucoup moins d'acuité que dans les organisations où les centres de pouvoirs sont multiples. Il faut alors retenir une définition de l'entreprise qui privilégie une dimension trop souvent délaissée, celle de la volonté et de l'action risquée d'un entrepreneur. La finalité de l'entreprise artisanale est ainsi assimilable au " projet d'entreprendre d'un individu (l'artisan), projet répondant à des motivations particulières et fondé sur l'exercice d'un savoir-faire, principalement technique et manuel ". Pour reprendre les termes employés par J.P. Bréchet et L. Poirier (1994), si le " projet d'entreprendre artisanal " s'inscrit bien dans une logique praxéologique liant les fins aux moyens mis en oeuvre, sa spécificité réside dans la relation particulière qu'il établit entre ces fins et ces moyens. En effet, à l'inverse de l'entrepreneur de la théorie classique qui accorde sa préférence à la finalité (maximiser son profit) de son action plutôt qu'au moyen de sa mise en oeuvre (exercice d'une activité dite productive ou de production), l'artisan privilégie les moyens (exercer un métier qu'il aime) plutôt que les fins. A ce titre, l'artisan-chef d'entreprise artisanale (analogue à " l'entrepreneur-artisan " de N. R. Smith, 1967) est encore plus éloigné de " l'homo-economicus ", maximisateur de profit de la théorie classique, que " l'entrepreneur PIC (pérennité, indépendance, croissance) " décrit par M. Marchesnay (1987). Formellement, cette distinction recoupe celle de H. A. Simon (1976), entre rationalité substantive et rationalité procédurale: ce qui ne constitue pour l'homo-economicus qu'un moyen d'atteindre ses fins, est pour l'artisan une finalité en soi.

L'argument est toutefois un peu simplificateur puisqu'il ne permet pas d'occulter totalement le problème de l'hétérogénéité des fins et donc des profils ou types d'artisan qui composeraient l'artisanat, ainsi que des nuances dans les motivations qui animent ces entrepreneurs.

Peut-être serait-il plus juste de considérer, comme le note de M. Bauer (1993) à propos des dirigeants de PME, que l'artisan est " un homme à plusieurs têtes ", fonctionnant selon plusieurs rationalités. Il faudrait alors rejoindre l'analyse de M. Marchesnay (1987) en termes de " panier de buts du dirigeant ", et admettre l'idée que selon les motivations et les objectifs de chaque individu, une ou plusieurs, parmi toutes ses têtes serait hypertrophiée.

Quoiqu'il en soit, cette réflexion sur la finalité de l'entreprise artisanale amène à s'interroger sur ce qui détermine cette finalité et sur les " pratiques " qu'elle engendre dans les deux autres éléments du système de gestion (organisation et animation). Pour être plus précis, la question posée (en référence à la définition d'un système, ensemble d'éléments en interaction, Von Bertalanfy, 1973) est celle de l'interaction spécifique entre les trois sous-systèmes spécifiques (de finalisation, d'organisation, d'animation) du système de gestion de l'entreprise artisanale.

Le concept d'identité de l'entreprise, issu des travaux des psychosociologues, permet de l'aborder. La définition de ce concept que l'on retiendra est celle de J.P. Larçon et R. Reitter (1979)<sup>3</sup>.

Certaines précisions sont d'ores et déjà nécessaires pour définir le point de départ du processus, c'est-à-dire l'entreprise artisanale, du point de vue de cette identité:

- les principaux facteurs politiques (au sens de J.P. Larçon et R. Reitter) qui modèlent, au départ, l'identité de l'entreprise artisanale sont la personnalité du dirigeant (l'artisan) et la stratégie économique de l'entreprise. Pour ces deux dimensions fortement interdépendantes, les conclusions de nombreuses études réalisées en France (B. Zarca, 1979, 1986, 1988, M. Marchesnay, 1987) et notamment en Haute-Savoie (G.Bourgel 1987, 1989, 1992, 1993) montrent de manière assez convergente que l'artisan-chef d'entreprise a un profil typique particulier. Sans entrer dans le détail, " l'entrepreneur PIC (pérennité, indépendance, croissance) " que décrit M. Marchesnay (1987) en constitue une représentation relativement fidèle. En ce qui concerne la stratégie de l'entreprise, elle découle des considérations précédentes et peut se résumer, de manière générale, à la mise en oeuvre de moyens et d'actions relatifs au projet d'entreprendre tel que précédemment défini.

- les facteurs structurels qui confèrent à l'entreprise artisanale une identité spécifique sont principalement la structure formelle et la répartition du pouvoir en vigueur dans ce type d'organisation ainsi que les procédures et modes de gestion. Là encore, les travaux empiriques cités précédemment ainsi que les résultats d'une étude de la configuration structurelle et managériale de l'entreprise artisanale haut-savoyarde (C. Picard, 1994) montrent que si l'on souhaite spécifier la structure organisationnelle de l'entreprise artisanale, la configuration théorique qui lui convient le mieux, parmi celles identifiées par H. Mintzberg (1982), est la " structure simple ", composée du chef d'entreprise et éventuellement de quelques salariés. Les autres éléments de base que l'on rencontre dans les organisations de plus grande taille (technostructure, ligne hiérarchique, support logistique) sont absents de cette structure. La

---

<sup>3</sup> L'identité est un ensemble de caractéristiques interdépendantes de l'organisation qui lui donnent sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence. Parmi ces caractéristiques, les facteurs politiques et structurels constituent les fondements de l'identité alors que l'imaginaire organisationnel et systèmes d'action sont deux facteurs du vécu de l'identité.

centralisation du système de prise de décision et l'omniprésence fonctionnelle du dirigeant constitue le principal facteur de différenciation de cette forme d'organisation.

- L'imaginaire organisationnel correspond, pour J.P. Larçon et R. Reitter, à un " tissu de relations complexes qui s'établissent entre les individus, les groupes de travail et l'organisation ". En ce qui concerne l'entreprise artisanale, compte tenu du faible nombre d'individus qui la composent et de l'inexistence quasi systématique de groupes de travail, on peut imaginer que cet imaginaire organisationnel soit réduit à sa plus simple expression. Pourtant, les " valeurs " auxquelles adhèrent collectivement les individus appartenant à l'artisanat, constitutives selon B. Zarka d'une " mentalité artisanale spécifique " et qui tendent à faire de l'artisanat un groupe social, contribuent à la formation et au maintien de ce que l'on pourrait appeler un " imaginaire organisationnel collectif ". On fait ici référence aux relations spécifiques qui unissent les acteurs du fameux triptyque artisan-compagnon-apprenti et aux représentations identiques que se forme chaque acteur de lui-même, de son rôle et de la vie organisationnelle, quelle que soit sa position au sein de cette organisation. L'idée de " proximité sociale " entre l'artisan (le chef d'entreprise), le compagnon (salarié) et l'apprenti liée au fait que chacun d'eux a été ou sera, un jour, dans la position de l'autre, illustre tout à fait ces propos.

## **2. La modélisation du processus d'évolution**

La tentative de définition de l'entreprise artisanale est le point de départ de l'analyse du processus d'évolution. Toutefois, les éléments présentés restent à un niveau conceptuel qui n'autorise pas encore une vérification empirique de l'hypothèse selon laquelle l'évolution de l'entreprise artisanale et son passage à la PME correspond à un changement de son identité.

L'objet de cette deuxième partie est d'opérationnaliser ces concepts d'identité, de métier, et d'évolution, de proposer une " modélisation " du processus et de faire émerger les hypothèses de recherche qui sous-tendent l'étude empirique présentée dans la dernière partie de ce document.

### **2.1. Qu'entend-on par évolution ?**

A ce stade de la réflexion, le premier point qu'il faut éclaircir concerne le moment à partir duquel on considère que l'entreprise artisanale se transforme. La question qui se décline directement de cette interrogation est : qu'entend-on par évolution ?

- Doit-on parler de croissance de l'entreprise artisanale et s'intéresser plus particulièrement aux changements quantitatifs qui en résultent (taille, chiffre d'affaires, actifs, parts de marché...) ? Cette façon d'aborder le problème suppose que l'on retienne des indicateurs quantitatifs pour " mesurer " le changement et ainsi décrire et expliquer le phénomène observé.

- Ou bien, faut-il parler de développement, au sens de F. Perroux, et, dans ce cas, s'intéresser aux structures et aux comportements qui rendent un système ou une organisation (en l'occurrence l'entreprise artisanale) apte à faire croître ses indicateurs de quantité ?

La deuxième approche est préférable parce qu'elle autorise la prise en compte d'éléments non mesurables (notamment en matière de comportement) mais surtout parce qu'elle met l'accent sur



le processus au cours duquel une entreprise artisanale passe d'un stade à un autre plutôt que sur la différence quantitative entre ces deux stades. De plus, les résultats de l'étude sur la configuration structurelle et managériale de l'entreprise artisanale haut-savojarde (C. Picard 1994) font apparaître une bien plus grande différence entre un artisan travaillant seul et un artisan employant 10 salariés qu'entre ce dernier et un troisième employant 12, 13 ou 15 personnes.

Le terme d'évolution a ainsi été choisi par analogie avec celui employé par C. Darwin (1859) dans sa théorie de l'évolution des espèces. Il semble, en effet, que le phénomène à expliquer est assez proche de celui que décrit Darwin à propos des espèces dans la mesure où il s'agit plus d'un processus d'adaptation (continu ou discontinu s'il s'effectue par sauts ou ruptures successives) que d'une modification radicale concrétisée par le passage immédiat d'un stade I à un stade II.

Dès l'instant que l'on parle de processus, la prise en compte de la dimension temporelle devient une nécessité puisque l'évolution s'effectue dans le temps et que sa durée est variable d'une organisation à l'autre.

Notre démarche se doit donc d'intégrer cet élément. Pour cela, le phénomène doit être étudié d'un point de vue dynamique, c'est-à-dire en considérant le mouvement de changement ou de structuration organisationnelle progressive de l'entreprise artisanale dans le temps. Une approche synchronique (étape d'évolution par étape) semble ainsi moins adaptée qu'une approche diachronique (envisageant une succession d'étapes).

## **2.2. Le cadre d'analyse**

Il est maintenant possible de proposer un cadre d'analyse pour aborder la question de l'évolution. L'entreprise artisanale a été définie comme le projet d'entreprendre d'un individu (l'artisan), projet répondant à des motivations qui lui sont propres et fondé sur l'exercice d'un savoir-faire principalement technique et manuel. L'hypothèse qui en découle, presque naturellement, est que le chef d'entreprise constitue le facteur déterminant du développement de l'entreprise artisanale.

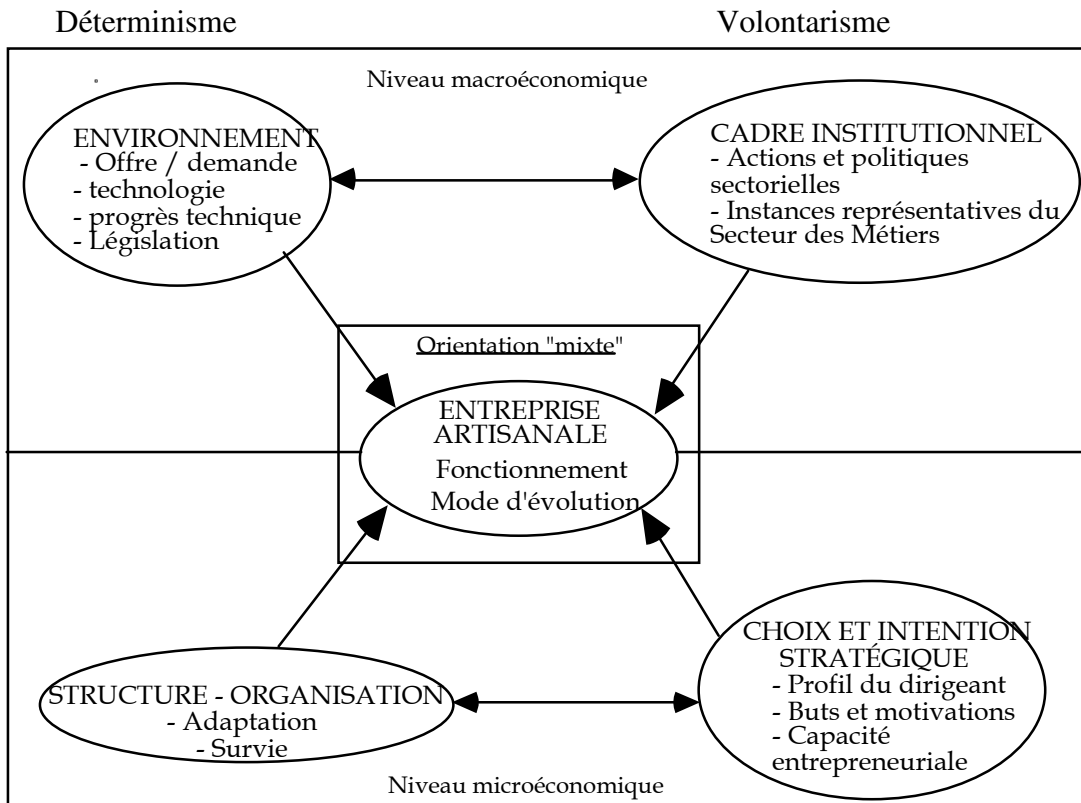
Cette vision volontariste de l'entreprise incite à mobiliser les courants théoriques qui accordent une importance prépondérante au choix stratégique, à la vision stratégique et à la capacité entrepreneuriale du dirigeant (M. Marchesnay, P.A. Julien 1987, N. R. Smith 1967, J. Laufer, 1975, R. Likert 1974...). Dans un tel cadre, le passage de l'entreprise artisanale à la PME ne dépend que de la volonté et de la capacité (les deux étant probablement liées) de l'artisan à faire évoluer sa structure.

Mais si l'on se place dans une perspective systémique, l'entreprise artisanale doit aussi être considérée, du point de vue de son fonctionnement, comme un "système de gestion" spécifique, c'est-à-dire comme un agencement particulier d'éléments en interrelation (le métier, la structure ou organisation, le dirigeant, l'environnement). Parmi ces éléments, les théories de la contingence structurelle (T. Burns et G. M. Stalker, 1961, P. R. Lawrence et J. W. Lorsch 1967, J. Woodward, 1958, A. Chandler, 1962) et plus récemment le modèle de l'économie industrielle (Y. Morvan 1985) montrent que l'environnement (au sens large) et son instabilité sont également des facteurs fortement déterminant des structures des organisations et de leurs évolutions.

Une telle conception tente de concilier une approche déterministe (l'entreprise artisanale évolue sous la pression de son environnement) et une approche volontariste (l'entreprise artisanale évolue grâce et par l'action de son dirigeant) du phénomène. Cette orientation "mixte" permet de prendre en compte, tant au niveau macro-économique qu'au niveau micro-économique, toutes les forces qui s'exercent sur et dans l'entreprise artisanale, pour favoriser, provoquer ou éventuellement freiner le développement de celle-ci.

Le graphique N ° 1 permet de visualiser ce cadre d'analyse.

GRAPHIQUE n° 1  
Le cadre d'analyse



Le cadre institutionnel a volontairement été séparé de l'environnement en raison du fait qu'il peut être perçu de deux manières : comme un facteur influant sur notre objet d'observation dans le sens, semble t-il, d'une incitation à l'autoreproduction de l'artisanat (métiers traditionnellement artisanaux, mode de formation par apprentissage privilégié, pratiques comptables et financières propres...); à l'inverse, comme un élément favorisant l'évolution de l'entreprise artisanale par des actions, des politiques et des adaptations volontaristes, initiées par les instances représentatives du Secteur.

### 2.3 La notion de métier : une passerelle entre l'entreprise et son environnement

Les "explications théoriques" de l'évolution de la firme conduisent donc à considérer que l'entreprise artisanale évolue sous l'impulsion de raisons contingentes: l'intention stratégique de l'artisan (sa volonté) et les opportunités et contraintes de l'environnement.

Pour s'affranchir de cette vision dichotomique du phénomène, le concept de métier, considéré comme la charnière entre la stratégie et l'identité de l'entreprise (Strategor, 1993) semble être tout à fait approprié. Il permet en effet de faire le lien entre la manière dont l'entreprise est

présente dans son environnement, sur ses marchés, et la manière dont elle exploite ses ressources internes ou, plus généralement, dont les caractéristiques qui lui donnent sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence sont “ assemblées ”. Défini comme la capacité à satisfaire une demande avec une offre adaptée (J.P. Anastassopoulos et B. Ramanantsoa, 1982), le métier met l’accent sur le savoir-faire global de l’entreprise dont la technologie et les compétences mises en oeuvre pour l’exercer constituent les composantes essentielles. Le métier peut, de ce fait, être envisagé comme le lien essentiel par lequel se diffuse, à l’intérieur de l’entreprise, les mutations (progrès technique, innovation technologique...) qui s’effectuent à l’extérieur de cette dernière, mais aussi par lequel l’entreprise “ agit ” sur son environnement. En un mot, l’évolution de l’entreprise artisanale se matérialiserait par une modification d’une ou de toutes les dimensions de son métier.

#### **2.4. Le processus d’évolution :**

A ce stade de la réflexion, il semble possible de présenter une modélisation de l’évolution de l’entreprise artisanale combinant une modification de l’identité et un changement de métier de l’entreprise. Cette évolution serait rendue possible par l’influence conjointe d’une action délibérée de l’artisan-chef d’entreprise et de mutations environnementales. Elle se matérialiserait par le passage d’une petite production marchande à une production industrielle (au sens de C. Jaeger, 1982), par le passage d’un mode de gestion “ artisanal ” à un mode de gestion “ opportuniste ” (au sens de N.R. Smith, 1979), et par une transformation de la configuration structurelle (au sens de H. Mintzberg, 1982).

En ce qui concerne le caractère plus ou moins “ industrialisé et/ou industrialisable ” des activités artisanales, les travaux qui permettent d’avoir une approche théorique de cette différence avec les autres entreprises sont ceux du courant de l’acquisition des ressources et des compétences et notamment de Y. Doz (1994) ou de B. Guilhaon et P. Gianfaldoni (1990). L’idée à retenir fait appel à la notion de “ compétences ” et postule que toute entreprise est détentrice d’une base de connaissance, composée de deux types de savoir-faire :

-- le savoir-faire codifié, désignant les connaissances qui peuvent être formalisées, proches des connaissances scientifiques et constitutives des techniques, facilement diffusibles. Dans l’artisanat, il s’agit vraisemblablement et principalement de toutes les techniques d’exécution apprises lors de la formation initiale débouchant généralement sur un CAP ou un BEP. C’est en quelque sorte la base du savoir-faire collectif dans un métier donné, que tout artisan possède ou devrait posséder;

-- le savoir-faire non codifié ou tacite regroupant un ensemble de connaissances non formalisables et donc plus difficiles à transmettre ou à reproduire. Il s’agit là du “ tour de main ” personnel, des astuces, des trucs et donc du savoir-faire individuel de l’artisan, qu’il acquiert par l’expérience et la pratique de son métier.

Pour les auteurs de ce courant, le dosage entre connaissances codifiées et connaissances tacites dépend largement des activités dans lesquelles la firme opère.

Cette distinction est essentielle dans la mesure où elle permet de faire l’hypothèse que dans l’artisanat ou plutôt dans les métiers qui en relèvent, le savoir-faire non codifié est relativement

plus important que dans d'autres activités. Cela, même si l'on peut penser que ce dosage est variable d'une activité à l'autre.

Afin de nuancer ces arguments, on peut retenir un troisième type de savoir-faire :

-- le savoir-faire codifiable regroupant un ensemble de connaissances formalisables mais non encore codifiées ou formalisées. Il s'agirait par exemple de tâches s'effectuant encore manuellement et qui pourraient être réalisées par des machines...

Si l'on admet que les savoir-faire se répartissent sur un continuum allant des connaissances tacites aux connaissances codifiées, les connaissances codifiables se situent sur une position intermédiaire entre ces deux extrêmes.

Les implications d'une telle distinction en termes de processus d'évolution sont importantes puisque l'on peut envisager l'évolution de l'entreprise artisanale comme le passage d'une situation dans laquelle prédomine, dans sa base de connaissances, des compétences non codifiées à une situation où les compétences codifiées en constitueraient l'essentiel. La spécificité de l'entreprise artisanale, en termes de métier et de conditions d'exercice de ce dernier, permet également de formuler l'hypothèse selon laquelle le dosage entre les trois types de savoir-faire aura une influence sur le fait qu'une entreprise artisanale puisse ou non évoluer et sur le mode d'évolution qu'elle suivra.

En effet, la prédominance de connaissances codifiées dans la base de connaissance de l'entreprise artisanale peut être considérée comme un facteur favorisant l'évolution en raison du caractère diffusible et reproductible d'un tel savoir-faire. A l'inverse, la prédominance de connaissances tacites sera plutôt un frein à cette évolution.

Cette formalisation, issue du va et vient entre les travaux théoriques se rapportant à nos préoccupations, et les données empiriques disponibles, ont permis de formuler des hypothèses, d'établir la liste des informations à collecter sur le terrain et la méthode à mettre en oeuvre pour les recueillir. La partie suivante de ce rapport présente les actions entreprises dans le cadre de cette phase empirique de la recherche.

### **3. Le rôle essentiel de l'entrepreneur dans le changement d'identité de l'entreprise**

La partie théorique et conceptuelle de cette recherche ouvre plusieurs perspectives en matière de validation empirique de la construction. Afin de satisfaire à cet objectif, plusieurs matériaux empiriques ont été utilisés. La première interprétation qui en est faite ici s'appuie sur dix monographies d'entreprises issues d'une étude qualitative<sup>4</sup> ainsi que sur l'observation des mutations récentes intervenues dans les activités artisanales. Ces dernières ont notamment été mises en lumière par certains organismes et syndicats de l'artisanat ou certains auteurs tels que L. Cordin, 1992, G. Boulet 1991...

---

<sup>4</sup> La méthodologie ainsi que certains résultats relatifs aux travaux empiriques réalisés sont détaillés dans l'annexe n°1 de ce document.

### **3.1. Le couple environnement - dirigeant et le processus d'évolution de l'entreprise artisanale**

Les résultats des investigations empiriques autorisent un premier retour sur la modélisation du processus d'évolution et plus précisément sur les facteurs déterminants de celui-ci. Ils valident, en effet, globalement la formalisation de l'évolution en faisant apparaître l'influence conjointe des facteurs d'environnement exogènes et du dirigeant comme les éléments essentiels qui "déclenchent" l'évolution de l'entreprise artisanale. En ce qui concerne le "dosage" entre les deux éléments de ce couple environnement - dirigeant et donc leur poids respectif dans le processus, les observations mettent l'accent sur l'importance relativement faible des facteurs exogènes (opportunités de marché, innovation et évolution technologique...) au profit du rôle essentiel de l'entrepreneur. Cette tendance générale reste toutefois variable d'un métier à l'autre et d'une entreprise à l'autre

Cela confirme l'hypothèse générale qui a présidé à la mise en oeuvre de la recherche empirique et qui se décline à partir du postulat suivant : évoluer, c'est vouloir et pouvoir. Dans une perspective systémique, l'entreprise artisanale est décrite comme un système de gestion spécifique dont les caractères sont étroitement associés au dirigeant et à l'environnement. Son évolution doit donc être envisagée comme un phénomène initié par l'action contingente de l'artisan et de l'environnement.

La volonté du chef d'entreprise est donc une condition nécessaire, essentielle, mais non suffisante pour qu'un changement ait lieu dans l'entreprise. C'est notamment au niveau de ses objectifs, buts et motivations (l'identité de l'entreprise souhaitée, pourrait-on dire) que l'on peut faire apparaître cette volonté.

La possibilité d'évoluer est la seconde condition nécessaire mais non suffisante pour qu'un changement se produise. Ce terme de "possibilité" doit être entendu selon deux acceptions :

- la possibilité d'évoluer peut être fournie ou offerte par l'environnement (opportunité de marché, opportunité financière et accès à des prêts ou crédits, innovation technique ou technologique, accès à un nouveau savoir-faire, à de nouvelles compétences, association, défaillance d'un concurrent...).

- la possibilité d'évoluer peut aussi être envisagée comme la capacité de l'artisan à percevoir les mutations de l'environnement et à saisir les opportunités. Dans ce domaine, la formation du dirigeant est certainement primordiale. L'autre dimension de cette "capacité entrepreneuriale" concerne l'aptitude de l'artisan à gérer le changement et notamment ses connaissances en matière de gestion de l'entreprise, de techniques commerciales et d'organisation du travail.

En résumé, l'entrepreneur joue un rôle essentiel dans l'évolution de son entreprise, de manière directe en "provoquant, en gérant et en mettant en oeuvre" le changement, et de manière indirecte, en percevant les occasions, opportunités et/ou contraintes de changement venues de "l'extérieur" de l'entreprise.

### **3.2. Codification des compétences, industrialisation des métiers et changement d'identité: Les trajectoires d'évolution des entreprises**

Les travaux empiriques confrontés à l'interprétation théorique du processus permettent également d'étayer les propositions effectuées dans la partie précédente du document.

De manière générale, l'évolution de l'entreprise se caractérise par un changement du métier de base (conditions d'exercice, méthodes de production, matières premières et/ou machines et outils utilisés, fournisseurs...) et de la mission de l'entreprise (fonction remplie sur le marché, type de clientèle, type de distribution, besoin satisfait, fonction assurée en tant qu'agent social...). Sur la base des propositions qui structurent la modélisation, ces constatations conduisent à une validation de l'interprétation théorique du phénomène en termes de codification des compétences, d'industrialisation des métiers et donc de changement d'identité des entreprises.

A ce propos, l'observation des évolutions récentes intervenues dans l'artisanat permet en effet de constater que dans certaines activités, l'augmentation de la taille des entreprises correspond à une mécanisation de la production. L'exemple de la boulangerie-pâtisserie est, à ce titre, particulièrement parlant dans la mesure où le passage de la boulangerie artisanale à la boulangerie industrielle semble avoir été permis par le progrès technique, l'augmentation des capacités de production des machines (fours, pétrins...) et la standardisation de la production. La mission de ces entreprises s'est également modifiée puisque la clientèle d'une boulangerie industrielle n'est plus le consommateur final mais un autre boulanger et que le produit vendu n'est plus forcément un produit fini (il peut s'agir par exemple de pâte prête à cuire...).

Certaines activités du bâtiment sont également concernées par ce phénomène avec, par exemple, l'apparition des éléments préfabriqués qui a permis à des entreprises de maçonnerie artisanale de développer leur structure en changeant, là encore, de mission puisque cette évolution en a fait des distributeurs d'habitations (maisons individuelles) "clé en main". La standardisation des procédés de production et de fabrication est, comme pour la boulangerie, une caractéristique de ces évolutions.

Dans le domaine de la coiffure, le développement des entreprises est d'une autre nature puisque l'évolution la plus flagrante des dix ou quinze dernières années est la multiplication des franchises. Les enseignes des créateurs (Jean Louis David...) se rencontrent maintenant dans toutes les grandes villes et ce phénomène semble pouvoir être analysé non pas en termes d'augmentation de la capacité de production mais plutôt en termes de modification des méthodes de distribution.

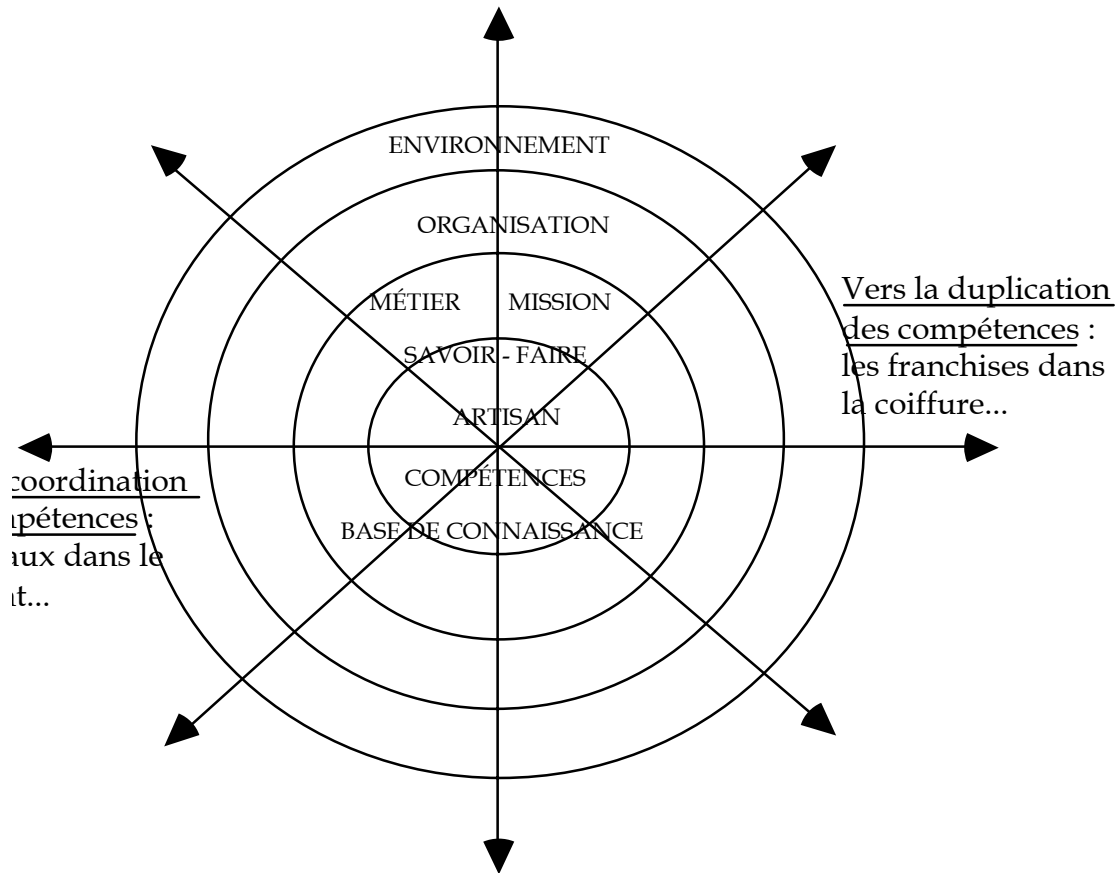
Le dernier exemple que nous prendrons est celui de l'ébéniste d'art, produisant par définition des meubles en nombre d'exemplaires limité, si ce n'est unique. Pour lui le passage à la PME paraît plus difficile compte tenu du fait qu'il détient un savoir-faire, un tour de main et une capacité de création sans équivalent et donc non reproductibles. A l'extrême, il est le seul à pouvoir satisfaire les besoins de sa clientèle.

Ces quatre exemples mettent bien en relief les différences, en termes de "trajectoires d'évolution" qui peuvent exister entre des activités qui appartiennent pourtant toutes au même cadre institutionnel de l'artisanat. Ces divergences intersectorielles confirment également le fait que la nature des compétences détenues par les artisans est très variable d'un métier à un autre.

Pour faire le lien avec les arguments conceptuels développés dans cet article, le graphique N° 2 tente de visualiser, à partir des observations empiriques, les différentes trajectoires d'évolution des entreprises artisanales, les modifications de la base de connaissance de l'entreprise artisanale et, partant de là, du métier et de toutes les bases de compétitivité de cette entreprise.



GRAPHIQUE N°2  
Le modèle d'évolution



Les cercles concentriques représentent les bases de compétitivité, que l'on pourrait appeler " les éléments constitutifs de l'identité ", de l'entreprise artisanale. Il s'agit du savoir-faire, des compétences et donc de la base de connaissance détenues par l'entreprise et l'artisan. Il s'agit également de l'activité (métier-mission) entendue comme la passerelle entre l'entreprise et son environnement.

L'évolution de l'entreprise artisanale correspond à une déformation d'une ou de plusieurs de ses bases de compétitivité, dans l'une des directions constituées par les axes du graphique. Les flèches en diagonale matérialisent l'idée d'une possible évolution intermédiaire entre les quatre pôles de ce schéma. Par exemple, les modifications dans le secteur de la boulangerie se manifestent tantôt sous la forme d'une standardisation des compétences (c'est le cas de la boulangerie industrielle), tantôt sous la forme d'une duplication des compétences (c'est le cas des chaînes de boulangeries telles que " les boulangeries de France, les Gloriettes "...). Le même constat peut probablement être fait dans d'autres secteurs d'activité comme le bâtiment...

D'une manière générale, chaque mode d'évolution identifié correspond à des groupes d'activités différents et la principale évolution que l'on peut enregistrer, tous secteurs confondus cette fois, est un changement de nature du métier exercé. Si, dans certains cas, la mission remplie par l'entreprise artisanale ne change pas, du point de vue de la distinction entre marché final et marché intermédiaire, la prise en compte, dans ce domaine, de nuances plus qualitatives (concernant par exemple les besoins satisfaits par les produits/services offerts, les caractéristiques de la clientèle...) fait apparaître une évolution de cette mission.

Le changement de métier et d'identité de l'entreprise artisanale peut également être abordé en termes de transformation du système de gestion de l'entreprise artisanale et notamment des systèmes d'organisation et d'animation. Ces mutations se matérialisent par des modifications structurelles et organisationnelles et une complexification du fonctionnement de l'entreprise artisanale:

- augmentation de l'effectif, embauche de nouveaux salariés, délégation des responsabilités et nouveau partage des tâches;
- modification de la nature du travail effectué par le dirigeant (de technicien participant à la production, il devient " manager, pilote et organisateur " .
- utilisation et formalisation d'outils de gestion permettant le contrôle de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise mais aussi la prise de décision (investissements, actions commerciales et promotionnelles, recrutement...).

## **Conclusion**

### Quelle représentation théorique de la firme artisanale ?

Les résultats empiriques disponibles valident donc, globalement le modèle proposé. Toutefois, un point important reste partiellement obscur et rend nécessaire un enrichissement ultérieur de la réflexion : le système de finalisation de l'artisan a été décrit comme l'élément essentiel qui modèle l'identité de l'entreprise artisanale. A partir de là, l'évolution de cette dernière a été envisagée comme le changement d'identité de ce système de gestion spécifique. Il faut donc en déduire que la finalité du dirigeant, ses buts et objectifs, se modifient " chemin faisant ". L'autre possibilité consiste à considérer que seules les entreprises dirigées par des entrepreneurs CAP (croissance-autonomie-pérennité) au sens de M. Marchesnay, seront amenées à évoluer et que celles dirigées par des entrepreneurs PIC (pérennité-indépendance-croissance) sont " condamnées " à se maintenir en l'état, voire à disparaître.

Retenir la seconde alternative impose de réviser la conception de l'entreprise artisanale défendue dans ce document pour ne garder comme caractéristique spécifique de cette dernière qu'un système d'organisation et d'animation particulier. Cela revient à nier la spécificité de ce type d'entreprise ou plutôt à ne lui accorder comme seule spécificité que sa petite taille organisationnelle. L'approche de terrain réalisée dans le cadre de cette recherche plaide en la faveur de la première alternative puisque la plupart des chefs d'entreprises rencontrés reconnaissent qu'ils n'avaient pas prévu ni même envisagé, au départ, l'évolution de leur entreprise. Cela, même s'ils rejettent aujourd'hui les valeurs et la mentalité constitutives de

l'identité artisanale et s'identifient plus volontiers à des entrepreneurs (au sens de N. R. Smith) qu'à des artisans.

Ainsi, en admettant que la conceptualisation réalisée dans ces lignes décrit la “ firme artisanale représentative ”, on ne peut que s'interroger sur le bien-fondé de la définition actuelle de l'artisanat, de son cadre institutionnel français et donc du statut des entreprises qui le composent. Les critères d'activité et de taille semblent à ce titre particulièrement discutables car, en termes d'identité notamment, la différence est sûrement plus grande entre un artisan travaillant seul et un artisan employant 4, 6 ou 8 salariés qu'entre un artisan employant 9 travailleurs et un “ petit patron du commerce et de l'industrie ” employant 13 ou 15 salariés.

Ces quelques remarques illustrent à nouveau toute la difficulté à passer d'un objet de connaissance empirique, l'artisanat en tant que secteur institutionnel, à un objet théorique de recherche, l'entreprise artisanale, représentation unitaire d'entités hétérogènes permettant d'en décrire le fonctionnement et l'évolution.

## **Bibliographie**

- ANASTASSOPOULOS, J. P. , RAMANANTSOA B. (1982), “ Le segment est mort, place au métier ”, *Revue Française de Gestion*, Mars - Avril 1982.
- AUVOLAT, M. , LAVIGNE, M. , MAYERE, A. (1985), *L'artisanat en France, réflexion générale et prospective*, La Documentation Française.
- AUVOLAT, M. (1990), “ Études et recherches sur l'artisanat: analyse de la production des années quatre vingt ” , *IRPEACS-CNRS , Ministère du Commerce et de l'Artisanat , Direction de l'Artisanat*.
- BAUER, M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterÉditions.
- BLANCHET , A. , GOTMAN A. (1992), *L'enquête et les méthodes d'entretien*, Sociologie, Nathan Université.
- BRÉCHET, J. P. (1994), “ Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise ” , *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août 1994.
- BOULET, G. (1991), *Boulangers, artisans de demain, l'hypothétique mariage de la tradition et du progrès*, INPB, Editions l'Harmattan.
- BOURGEL, G. (1987,1989,1992,1993), “ Rapports d'enquêtes du Panel 74 ”, *MDR Consultants, Chambre de Métiers de Haute-Savoie*.
- BURNS, T. , STALKER G. M. (1961), *The management of innovation* , Tavistock.
- CHANDLER, A. (1972), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation.
- CORDIN, L. (1992), *Statégies gagnantes*, Dunod.
- DARWIN, C. (1980), *L'origine des espèces*, La Découverte, Paris.
- DOZ, Y. (1994), “ Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés ”, *Revue Française de Gestion* , n°97 , 1994.
- D'UNRUG M. C. (1974), *Analyse de contenu et acte de parole*, Paris, Editions Universitaires.

- GUILHON, B. , GIANFALDONI, P. (1990) , “ Chaînes de compétences et réseaux ”, *Revue d'Économie Industrielle*, n°51, 1er trimestre 1990.
- JAEGER, C. (1982), *Artisanat et capitalisme, l'envers de la roue de l'histoire*, Payot.
- JULIEN, P. A. , GREPME (1994), *Les PME, bilan et perspectives*, Presses inter Universitaires , Economica.
- JULIEN, P. A. , MARCHESNAY, M. (1987), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Vuibert Gestion.
- LARCON, J. P., REITTER R. (1979), *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan, Sociologie appliquée.
- LAUFER, J. (1975), “ Comment on devient entrepreneur ” , *Revue Francaise de Gestion*, n° 2, Novembre 1975.
- LAWRENCE, P. R. , LORSCH, J. W. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise* , Les Éditions d'Organisation.
- LIKERT, R. (1974), *Le gouvernement participatif de l'entreprise* , Gauthier-Villars.
- MALASSIGNE, J. (1984), “ L'artisanat vu par les auteurs de thèses de doctorat de 1900 à nos jours ”, *Centre d'Études et de Perfectionnement de l'Artisanat et des Métiers* , Février 1984.
- MARX, K. (1967), *Le capital*, 8 tomes, Editions sociales.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- MORVAN, Y. (1985), *Fondements d'économie industrielle*, Economica.
- PICARD, C. (1994), “ L'entreprise artisanale, configuration structurelle et managériale. Illustration sur l'exemple du Secteur des Métiers de la Haute-Savoie ” , *Université de Savoie, GEREG, note de recherche n°94-04* , Mai 1994.
- PICARD, C. (1995), “ Vers une typologie des métiers de l'artisanat à partir des notions de savoir-faire et de compétences ”, *Université de Savoie, GEREG, note de recherche n°95-13* , Septembre 1995.
- SIMON, H. A. (1976), “ From substantive to procedural rationality ”, in LATSIS S. , *Method and appraisal in economics*, Cambridge University Press. Traduit dans *Pistes*, n°3, Octobre 1992.
- SMITH, N. R. (1967) , “ The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company ”, *Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University*.
- STRATEGOR (1993), *Stratégie, structure, décision, identité; politique générale d'entreprise*, (ouvrage collectif), 2ième édition, Interéditions.
- TABATONI, P. , JARNIOU P. (1975), *Les systèmes de gestion, politiques et structures*, Presses Universitaires de France.
- VON BERTALANFY, L. (1973), *Théorie générale des systèmes*, Dunod.
- WEBER, M. (1920), *Economie et société*, Plon, 1971.
- WOODWARD, J. (1965), *Industrial organization : Theory and practice*, Oxford University Press.
- ZARCA, B. (1979), *L'artisanat français, du métier traditionnel au groupe social* , Economica.
- ZARCA, B. (1986), “ L'artisanat et ses valeurs: une légitimité remise en cause ”, *Consommation et modes de vie*, CREDOC, Novembre 1986.

ZARCA, B. (1988), “ Identité de métier et identité artisanale ”, *Revue française de sociologie*,  
n°29

## ANNEXE N ° 1

### Méthodologie et résultats synthétiques

Dans le cadre de la partie empirique de ce travail doctoral, deux études empiriques ont été menées :

- une enquête quantitative auprès d'artisans de Haute-Savoie, visant à nourrir la réflexion sur les différences de nature entre les métiers (rareté, complexité, difficulté de transmission, dimension artistique...), eu égard notamment à l'aspect plus ou moins industrialisable de ces derniers. Elle tend également à documenter la connaissance de l'entreprise artisanale, du point de vue de son identité, à partir de l'identité de l'artisan haut-savoyard (caractéristiques socio-professionnelles, trajectoire professionnelle, objectifs stratégiques, motivations, conception du métier et du savoir-faire détenu...). De manière plus globale, cette enquête cherche également à préciser la perception qu'ont les artisans de l'influence de leur environnement sur le fonctionnement et l'évolution de leur entreprise.

Si les résultats disponibles sont actuellement partiels, les premiers traitements statistiques ont toutefois déjà permis de faire émerger une typologie des métiers de l'artisanat (C. Picard, 1995).

- une étude qualitative ayant pour objectif de vérifier la pertinence de notre modélisation du processus d'évolution de l'entreprise artisanale, à partir " d'histoires vécues " ou " d'histoires d'entreprises ". Il s'agit, à partir d'une recherche ethnographique portant sur des cas réels d'entreprises ayant connu des transformations, de préciser le processus et les enchaînements qui le caractérisent (le pourquoi et le comment de l'évolution, en quelque sorte). Dix monographies d'entreprises appartenant à divers secteurs d'activité<sup>5</sup> et ayant " évolué ", ont été réalisées à partir des informations recueillies lors d'entretiens semi-directifs (Blanchet, 1992), d'une durée approximative de deux heures, avec leurs dirigeants.

Les informations présentées dans les développements suivants relèvent de cette dernière démarche.

L'analyse du discours des dirigeants et l'identification des thèmes importants est réalisé selon la méthode d'analyse de contenu (D'Unrug, 1974). Les résultats qui ont été utilisés pour l'élaboration de cet article (3ième partie) sont ici présentés sous la forme d'un tableau synthétique. Quelques mots sont nécessaires pour en expliciter sa construction :

- Sont présentées en ligne, les entreprises de notre échantillon;
- Sont présentées en colonne, les variables, regroupées en quatre thèmes généraux susceptibles d'avoir exercé une influence dans le processus d'évolution des entreprises de l'échantillon.

---

<sup>5</sup> Bastard et fils (décolletage), Technigroup (conception, fabrication et commercialisation de volets roulants), Fag (conception et fabrication d'articulateurs de machoires mécaniques et de cages de roulements de haute précision), Guillem (fabrication d'outils pour le travail du bois), Lansard energie (climatisation et chauffage), Auto-Méca (préparation de voitures de compétition), Mithieux (bâtiment et travaux publics), La gerbe savoyarde (fabrication industrielle de pain et viennoiserie), Hanslook (coiffure), Salon sur cour (coiffure).

- Les chiffres correspondent au poids de chaque “facteur déterminant” dans le processus d’évolution de chaque entreprise enquêtée<sup>6</sup>.

- Les lignes “Total et moyenne” présentent le poids de chaque thème ou facteurs déterminants pour l’ensemble de l’échantillon. Le profil socio-professionnel du dirigeant (avec un score de 39 et une moyenne de 3,9) apparaît ainsi comme le facteur essentiel, toutes entreprises confondues, de l’évolution. Les lignes “total par pôle et pourcentage d’influence ” présentent la même information de manière plus agrégée.

Lecture du tableau :

Si l’on prend, par exemple le cas de la première entreprise (Hans Look) ce tableau montre que trois “déterminants principaux ont été à l’origine de l’évolution de son entreprise. Il s’agit, par ordre d’importance, du profil socio-professionnel du dirigeant (il se qualifie lui-même d’ancien artisan devenu “chef d’entreprise” et considère que son ouverture d’esprit et en matière de commerce a été essentielle), de sa capacité entrepreneuriale (sa capacité à “utiliser son environnement pour avancer”, selon lui), et des évolutions techniques et technologiques. Sur ce dernier point, les principales innovations que ce dirigeant considère comme ayant permis à son entreprise d’évoluer sont relativement éloignées de son domaine d’activité: il s’agit de l’élaboration et la mise sur le marché de logiciels de conception et de dessin assistés par ordinateur (CAO, DAO). L’acquisition de ces nouveaux outils lui ont, en effet, permis de créer et d’inventer de nouvelles coupes de cheveux mais aussi et surtout de mettre en place un système de formation de ses salariés “ par l’image ”.

---

<sup>6</sup> Pour la plupart des entreprises, plusieurs éléments déterminants ont conjointement et simultanément favorisés le processus. Il nous a paru intéressant, afin d’affiner l’analyse, de préciser leur poids respectif. Pour cela, une échelle d’importance a été établie (note 0, élément non cité - note 1, élément très peu important - note 2, élément peu important - note 3, élément assez important - note 4, élément important - note 5, élément très important). L’attribution des notes a fait l’objet d’une discussion avec chaque entrepreneur; elle reflète donc une double interprétation de la part du chercheur et de la part du dirigeant.

**Tableau n° 3**  
**Resultats synthétiques**

	INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT		INFLUENCE DU CADRE INSTITUTIONNEL		INFLUENCE DU DIRIGEANT		
	Opportunités de marché	Mutation technologique Progrès technique	Législation	Actions des instances représentatives	Profil socio - professionnel	Buts et motivations	Capacité entrepreneuriale
Salon sur cour	0	1	0	0	5	0	2
Hans Look	3	3	0	0	4	0	3
Bastard et Fils	4	3	0	0	4	0	2
Fag SA	5	2	2	0	4	0	2
Technigroup	3	3	0	0	4	0	3
Guillem	0	4	0	1	5	4	3
Auto - Méca	5	0	0	0	3	3	2
La Gerbe Savoyarde	4	4	0	1	4	0	3
Mithieux	0	3	0	0	3	0	3
Lansard	0	5	0	0	3	4	3
<b>TOTAL</b>	24	28	2	2	39	11	26
<b>MOYENNE</b>	2,4	2,8	0,2	0,2	3,9	1,1	2,6
Total par pôle	52		4		76		
% d'influence	39,4		3		57,6		



