

RICHOMME Katia
Doctorante

Adresse personnelle :
10 Rue du Cheval Blanc
54000 NANCY
03.83.30.08.66

Laboratoire de recherche ERFI
Fax : 04.67.15.85.20
E mail : ISEM@MNET.FR

**LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES ARTISANALES NECESSITE-T-ELLE
UNE REDEFINITION DE LEURS IDENTITES INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE?**

LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES ARTISANALES NECESSITE-T-ELLE UNE REDEFINITION DE LEURS IDENTITES INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE?

Résumé :

La plupart des auteurs en management stratégique reconnaissent la nécessité d'intégrer le concept d'identité dans la gestion des organisations, dans une finalité de compétitivité. Cependant, comme les différents modèles proposés sont issus de la recherche sur les grandes entreprises, nous présentons une adaptation aux très petites entreprises artisanales, après avoir redéfini la spécificité de leur identité.

Summary :

Most of the authors in strategy acknowledge the necessary integration of the concept of identity in management, in order to be competitive. However, the different patterns sprung from research on large firms, we tried to define specificity and to fit those patterns to the crafts and its small business.

LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES ARTISANALES NECESSITE-T-ELLE UNE REDEFINITION DE LEURS IDENTITES INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE?

“ Les sources de la compétitivité reposant sur l’analyse des organisations sont issues de l’approche contingente et de l’analyse des structures. Cependant, le courant dominant au cours des années 1980 dans le champ du management s’intéresse à la “ culture ” et “ l’identité ” de l’entreprise considérée individuellement (Pettigrew, 1979). Certains auteurs préfèrent utiliser la notion d’identité plutôt que de culture qui est la face visible de l’identité (Strategor, 1988). Le courant institutionnel inauguré par Selznick (1949) et Barnard (1938, 1948) recouvre en partie la notion de culture organisationnelle. Les relations entre structure de pouvoir et identité ont été développées par Larçon et Reitter (1979). ” (M. Ingham, 1995.)

La question de la compétitivité des entreprises, domaine en exploration dans la littérature managériale, se pose aujourd'hui pour les unités de petite taille. Les grandes structures ont généralement accepté que l’accroissement de la concurrence internationale, la crise économique et la transformation des valeurs de la Société nécessitent une mobilisation et une motivation de leur personnel. Ainsi, pour Bouchikhi (1995), du point de vue constructiviste, les comportements des membres d’une organisation peuvent être une source de compétitivité durable et difficilement imitable. Nous avons choisi alors d’étudier la capacité de compétitivité de l’entreprise artisanale selon des qualités distinctes qui dépendent de son identité, c'est-à-dire de son aptitude à “ affirmer son unité et sa spécificité et à assurer sa stabilité et sa cohérence ”. (Gervais, 1995).

La spécificité des entreprises artisanales, au niveau de l’identité, repose sur la prépondérance des corporations. Nous verrons, dans une première section, comment les professions se structurent autour de valeurs qui lui sont propres, tandis que les métiers adoptent le “ phénomène corporatiste ”, regroupant des analyses en termes de système, d’acteur et de représentation sociale. (Segrestin, 1985). Cette identité artisanale se divise en deux catégories, l’identité collective à la fois partagée, recomposée et à préciser, développée dans une première sous-section, et une identité individuelle, conçue à partir d’une approche typologique, permettant de proposer, dans une deuxième sous-section, une reformulation des différentes représentations individuelles et d’envisager un changement d’identité. Les transformations de l’environnement ou de sa propre structure peuvent conduire le dirigeant d’entreprise artisanale à dépasser sa propre identité pour gérer l’identité de son entreprise, son image interne et externe. Ce concept d’identité, défini précédemment selon la perspective artisanale, prend une place de plus en plus importante en management stratégique. Il apparaît, dans une seconde section, comme une composante essentielle des modèles de gestion de l’entreprise, voire comme “ la ” composante.

Effectivement, la plupart des modèles stratégiques, présentés dans la première sous-section, sont créés pour aider les grandes entreprises à mieux gérer l’évolution de leur identité dans un environnement non immuable. **D’un point de vue uniquement exploratoire, nous nous sommes alors demandé, dans une seconde sous-section, s’il était possible d’appliquer ces contributions à des entreprises de très petites tailles et si nous obtenions de véritables modèles de stratégie de gestion de l’identité de ces structures spécifiques.** Pour cela, nous avons repris le modèle issu de Larçon et Reitter, adapté par l’équipe du Strategor, et le concept de focalisation selon le profil du dirigeant de l’entreprise artisanale.

1. Les différentes identités artisanales :

L'identité artisanale est un concept aussi flou que la définition même de l'artisanat. C'est un secteur n'ayant aucune frontière évidente avec l'agriculture, le commerce, l'industrie, les professions libérales et artistiques ou le monde ouvrier. De plus, les positions en son sein se différencient en sous-groupes, du travailleur indépendant à l'artisan employeur, du maître-artisan au simple bricoleur, des métiers en expansion aux métiers en récession. Cependant, la façon la plus cohérente de les identifier est de les approcher d'une manière globale tout d'abord, pour ensuite pouvoir les aborder de façon individuelle.

1.1 L'identité collective artisanale:

Depuis l'entre-deux guerres, les artisans sont partagés entre les partisans d'une définition restrictive de l'artisan (Tailedet, 1937) et ceux qui souhaitent retrouver une conception extensive (Ley, 1938; Demondion, 1943). La définition de l'identité collective des artisans voit s'opposer traditionnellement deux conceptions : celle de l'artisanat comme une classe sociale (Debré, 1934), et celle de l'artisanat comme un ensemble de corporations de métiers. La législation française a nettement privilégié la première acceptation en enfermant l'artisanat dans un critère limitatif de taille d'entreprise. Les conceptions quantitatives et qualitatives s'opposent et s'imposent selon les changements politiques au sein des Confédérations, des Chambres de Métiers et du pouvoir politique plus généralement. " Chaque étape reflète un état des rapports de forces entre sous-groupes ayant des conceptions différentes de ce que devrait être le groupe et ayant chacun des appuis politiques; mais elle reflète aussi l'état des rapports de forces entre ce groupe en voie de formation et d'autres groupes qui n'avaient pas toujours intérêt à le voir prendre forme. " (Auvolat, 1985)

A ces courants doctrinaux se greffent une prétention de représentation de l'artisanat entre les Chambres de Métiers et les syndicats, créant un nouveau degré de dualité. Pour simplifier l'ensemble, certains artisans mécontents d'être exclus de la liste des métiers " officiels ", et surtout reprochant le centralisme de certaines confédérations, s'associent pour créer leur propre syndicat. Il en découle un style de gestion de l'artisanat français à dominante nettement socio-politique plutôt qu'économique. Au delà de ce débat classique, il est important de resituer l'artisanat dans la conjoncture actuelle et à s'interroger sur quelles dynamiques de représentation et d'action collective il est à même de se redéfinir.

1.1.1 Une identité partagée : travailleurs indépendants ou petits entrepreneurs ?

La question de la taille a été réglée de manière administrative dès la création des Chambres de Métiers et confirmée par le décret de 1962. Par la suite, la tendance a été à l'extension de la taille de l'entreprise artisanale à 10 salariés. Le rapport Mignot propose " d'officialiser le maintien dans le secteur des métiers des entreprises qui, inscrites au répertoire, dépassent le seuil de 10 salariés ". Sous-jacent à la question de la taille des entreprises, on retrouve en fait le débat jamais définitivement tranché entre l'artisanat en tant que classe sociale et l'artisanat défini comme un ensemble de corporations (Auvolat, 1985). Mais il se déroule aujourd'hui dans un contexte socio-économique en voie d'évolution où l'on constate de fait une promotion de la petite entreprise jusqu'à des niveaux de taille de plus en plus bas, sans que l'artisanat organisé dans le cadre consulaire ou professionnel parvienne à capitaliser ce mouvement.

La progression très rapide des sociétés semble issue d'une part du mouvement de repli de PME qui diminuent leurs effectifs pour faire face à la crise et qui donc retrouvent les critères de taille suffisants pour appartenir à nouveau à l'artisanat. Et d'autre part, du fait que le milieu des entreprises artisanales traditionnelles est affecté de transformations socio-économiques qui se traduisent par la modification de la forme juridique de l'entreprise : désir de salarisation, recherche de sécurité des patrimoines familiaux, besoins de financement, règlement de successions ... La conséquence de ces transformations semble être la coexistence de deux populations d'entreprises aux intérêts de plus en plus divergents dans le milieu artisanal. Nous constatons à nouveau la possibilité d'une cassure entre une base artisanale traditionnelle, cherchant à obtenir des allégements fiscaux et une sécurité à dominante sociale, et des leaders issus de ce milieu de la petite entreprise en transformation, beaucoup plus sensibles aux thèmes de la modernisation des structures de production et de la nécessité d'être compétitif sur leur marché. Entre ces deux positions, certains artisans essaient de garder une cohérence artisanale en défendant leur statut particulier tout en intégrant les réalités du marché.

L'artisanat se trouve depuis quelques années confronté à une remise en cause de l'identité qu'il s'était forgé, à savoir un ensemble de travailleurs indépendants créant leur propre élite politique du milieu attentive à leurs préoccupations. En définitive cette vision est de plus en plus en rupture avec une élite économique tentée par le modèle de la PME. La solution la plus intéressante serait d'obtenir un point de fusion, en évitant les risques de rupture déjà évoqués.

1.1.2 Une identité recomposée par les institutions et les organisations professionnelles :

La question de l'identité artisanale se pose aussi en termes de frontières professionnelles et de structures de représentation. A travers elles, on peut identifier les dynamiques qui tendent à recomposer le milieu. Cependant, la représentation collective de l'artisanat dépend du type de structure envisagée et des enjeux prédéfinis. La représentation économique de l'artisanat, relativement récente, est définie par l'appartenance à des PCSP de l'INSEE. C'est plus un classement subjectif qu'une véritable identité. Elles définissent un espace artisanal qui correspond bien au sens commun, excluant l'artisanat alimentaire et les services à caractère commercial, mais incluant l'artisanat des transports.

La représentation juridique du secteur des métiers s'exprime par le biais d'une structure institutionnelle de droit public organisée sur le plan local, régional et national. Les Chambres de Métiers ne regroupent pas une partie importante de l'artisanat des transports, ni de pêche. La partie la plus en amont de l'artisanat du bois relève des Chambres d'agriculture. Surtout, l'artisanat alimentaire relève aussi des Chambres de Commerce où il occupe des positions parfois importantes. Mentionnons enfin les sociétés, dont nous avons vu qu'elles progressent dans l'artisanat, et qui sont obligatoirement inscrites au registre du commerce. Les organisations syndicales professionnelles sont structurées en confédérations nationales corporatives, elles-mêmes regroupées en confédérations de secteurs d'activité. Certaines activités sont regroupées au sein de syndicats uniques ou très dominants dans lesquels la base artisanale joue un rôle déterminant (alimentation, certains services); dans d'autres activités, les regroupements spécifiquement artisanaux sont en compétition avec des structures professionnelles à dominante de grandes entreprises et sont donc dans une position relative moins avantageuse. Surtout, une partie des organisations professionnelles sont en plus associées aux regroupements de PME ou même aux syndicats patronaux affiliés au CNPF.

La représentation de l'artisanat est donc loin d'être unifiée. Sa spécificité est menacée par deux dynamiques : celle du commerce qui s'appuie sur la nature ambivalente de certaines activités

artisanales et le progrès des formes sociétaires, celle de la PME à laquelle l'artisanat se rattache soit par des liens de subordination, soit par un processus d'assimilation. L'identité collective artisanale apparaît donc comme une construction aléatoire, soumise à la tentation permanente de l'éclatement par l'identification à d'autres univers professionnels. L'évolution actuelle tend à éliminer l'identification à un modèle de représentation corporative au profit d'une sélection économique basée sur un renforcement de la formation des artisans afin de constituer un milieu artisanal de la petite entreprise performante.

1.1.3 Une identité à préciser :

Pour compléter la notion d'identité collective de l'artisanat, il paraît intéressant de confronter deux visions de l'artisan : l'artisan vu par lui-même et l'artisan vu par le public. L'attitude de l'artisan face au secteur des métiers laisse supposer qu'il a peu conscience de la globalité du monde artisanal. Sa vision est plutôt autocentrée à la fois sur son activité et sur son marché. Son approche extérieure est peu développée et il en retient plus volontiers les aspects négatifs. Très souvent issu d'une formation scolaire peu réussie, il développe vis-à-vis du monde intellectuel méfiance et crainte, refusant souvent les jugements autres que ceux portés sur son métier. La richesse artisanale au plan global puise sa force dans la diversité du secteur. Outre le contenu des activités, la façon d'aborder le métier peut conduire à une opposition entre un artisanat traditionnel qui fonde sa qualité sur le maintien d'un métier, sur le travail minutieux patiné par les traditions, et un artisanat résolument moderniste fondant sa force dans l'innovation et les niches technologiques.

Pour l'artisan, l'indépendance domine, aussi la tendance est-elle plutôt de raisonner sur le plan humain qu'entrepreneurial. L'entreprise a une place importante à tenir, mais cela implique une rigueur, notamment en termes d'une gestion qui est souvent mal assumée. Une autre contradiction du secteur repose sur le fait que tout un pan du monde artisanal appartient à la sous-traitance avec des contraintes de fabrication et de gestion qui les éloignent de la liberté d'action supposée. En réalité, cette dépendance plus ou moins réelle a une autre dimension, elle s'appuie sur une qualité qui fait l'artisan : l'adaptabilité liée à la petite taille de l'entreprise.

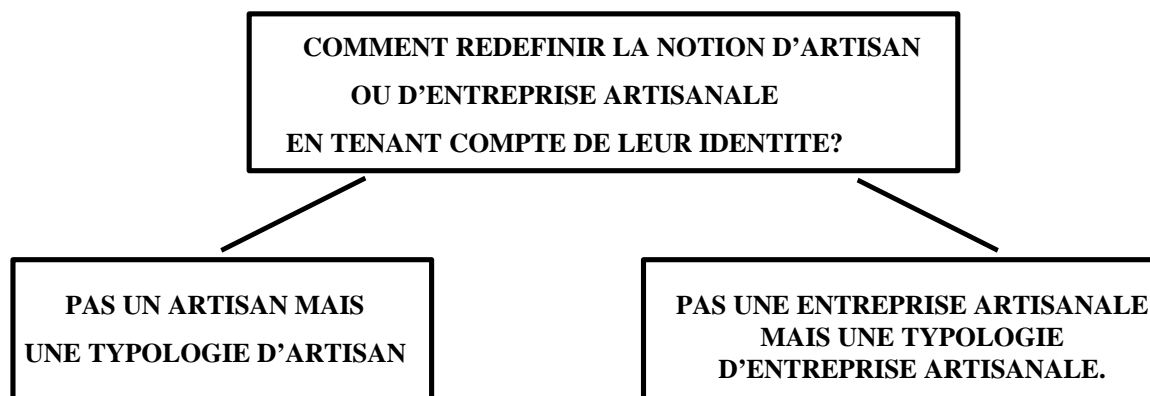
Pour le grand public, l'image de l'artisan est coincée entre deux visions paradoxales : le sérieux et le travail minutieux de l'artiste compétent contre l'artisan bricoleur. La conséquence immédiate est que l'artisan n'est pas un entrepreneur mais un individu réalisant un travail de production ou de service, et entretenant des rapports directs et personnalisés avec la clientèle. Le rôle d'innovateur des artisans est complètement occulté. Interface entre maîtrise du métier et modernité, l'artisan est capable de trouver de mini-créneaux et de les exploiter par sa souplesse et son adaptabilité.

L'artisanat, dans une optique d'identité collective à conquérir, semble devoir trouver une assurance, non pas dans une impossible unité mythique mais dans une image protéiforme correspondant à la complexité de nos sociétés. Il est essentiel d'y associer une valorisation des tâches qui incombent à l'artisan en s'inscrivant dans une logique d'entreprise et non plus seulement dans celle des métiers. Le prolongement de ces constatations débouche sur la nécessité de la mise en place d'un système d'information et de communication aussi bien sur le plan interne qu'externe.

1.2. L'identité individuelle artisanale :

La définition de l'artisanat a évolué au fil du temps, remodelant à chaque fois l'identité collective. La plus récente, issue du décret du 10 juin 1983, substitue l'immatriculation des personnes à celle des entreprises. Il devient donc de plus en plus difficile pour les artisans de s'identifier à une véritable communauté. Nous proposons une identité individuelle artisanale intégrant des spécificités à la fois des artisans et des entreprises artisanales. Pour cela, nous avons choisi de représenter le monde artisanal selon une typologie des entreprises artisanales, afin de concevoir une meilleure approche d'un secteur hétérogène et de proposer des actions ciblées. Cette typologie découle des travaux des chercheurs sur l'artisanat depuis les années 80 (Picard, 1995; Letowski, 1987; Cousin, 1982...). Elle permet de redéfinir les entreprises artisanales selon le profil du dirigeant, afin de tenir compte à la fois de ses compétences et de ses attentes, dans le but de déterminer la meilleure stratégie.

Figure 1.1 : Reformulation de la notion d'artisanat par une approche typologique.



A cette typologie nous voulons associer une identité propre à l'individu, c'est-à-dire définir " son sentiment d'exister en tant qu'être cohérent et spécifique, assumant son passé, ayant sa place dans la collectivité et reconnu comme tel par les autres " (Larçon et Reitter, 1979) L'intérêt de cette classification est de démontrer que chaque artisan, selon sa position, est en quête d'une certaine forme d'identité conditionnée à la fois par son profil psychologique et par ses propres buts. De plus, le débat entre artisan traditionnel (travailleurs indépendants) et artisan entrepreneur (petits entrepreneurs) peut être arbitré par son identité propre, et donc par l'identité de l'entreprise qu'il dirige, mais aussi par l'emploi ou non de salariés.

1.2.1 : une identité individuelle artisanale traditionnelle :

C'est l'identité qui rassemble l'ensemble des travailleurs indépendants. L'artisan traditionnel apparaît comme un homme profondément imprégné des valeurs anciennes du Compagnonnage. Pour lui, les étapes essentielles de sa vie sont liées à son expérience et à son apprentissage. La promotion sociale s'acquiert grâce aux échelons qu'il atteint. Il définit sa propre identité par rapport à son métier, dont l'apprentissage se fait selon une structure ordonnée de positions. L'artisan traditionnel ne pense pas en terme de gestion ou de rationalité économique, mais se contente de faire du mieux possible ce pour quoi il a été formé. De plus, c'est l'image classique de l'artisan telle que ses clients peuvent se le représenter, un archétype qui reste fortement ancré dans les mentalités. Ainsi, son entreprise reflète complètement ses propres buts. L'entreprise traditionnelle n'est pas une organisation intéressée par le profit ou la croissance. Elle souhaite simplement survivre et procurer à son propriétaire travail et place dans la société. A l'intérieur de l'entreprise, tout tourne autour de l'entrepreneur : les buts de l'entreprise sont

les siens, la stratégie reflète sa vision personnelle de la place de son organisation dans le monde.

1.2.2 : une identité individuelle artisanale opportuniste :

Cet artisan peut se définir selon une “ attitude renouvelée à l’égard de son environnement, pouvant être perçue comme une source d’opportunité du fait de son désordre et non de sa régulation forte ” (Julien et Marchesnay, 1988). Sa priorité est d’échapper à un système qui ne correspond pas à ses aspirations personnelles. “ Il est en opposition avec le travailleur salarié d’une entreprise ” (Abric, 1996) car il apparaît plus qualifié en terme de techniques et parce qu’il possède des qualités humaines et professionnelles. Nous passons d’une vision traditionnelle à une vision “ opportuniste ”. L’artisan opportuniste est plus intéressé par la recherche des besoins non ou mal satisfaits que par les problèmes techniques (secteur ouvert à la concurrence, compétitivité par les coûts, dépendance par rapport à un marché, sous-traitance, réactif et défensif.) Il répugne à rechercher des capitaux extérieurs pour conserver une indépendance financière et maintenir son pouvoir. Il souhaite voir la croissance de son entreprise mais sous la condition d’autonomie.

L’entreprise opportuniste apparaît comme une organisation qui souhaite accroître ses bénéfices et acquérir une position favorable dans le champ concurrentiel. Elle s’intéresse à ses concurrents mais ne possède que rarement les moyens de les contrer. C’est pour cette raison qu’elle se situe, dans la majorité des cas, dans un rapport contractualisé avec la filière industrielle. Bien peu réussissent à s’intégrer dans une filière artisanale et en parallèle avec l’industrie. La recherche de la croissance pour l’artisan opportuniste passe par l’acceptation des rapports contractuels et par une perte d’indépendance quant à la conception des produits. Pour certains, c’est un véritable échec, tandis que d’autres envisagent la situation comme une phase transitoire permettant l’apprentissage d’un marché concurrentiel et comme un test pour l’intégration des pratiques de gestion.

1.2.3 : une identité individuelle artisanale entrepreneuriale :

L’artisan, même dépositaire d’une certaine tradition, est confronté à la mutation des techniques, technologies, et méthodes. Même les métiers les plus traditionnels doivent s’adapter aux mutations techniques et technologiques et requièrent de nouvelles qualifications. L’artisan est comme l’artiste exigeant sur la qualité de son oeuvre, toujours en recherche d’une compétence nouvelle, d’une innovation à introduire pour l’appliquer à sa production. L’artisan-entrepreneur a un projet qu’il a ou non testé mais qui lui tient à coeur. Il est inséré dans l’économie dominante, investit beaucoup et il intègre les pratiques de gestion. Il n’hésite pas à être épaulé par les banques et les technologies les plus sophistiquées. Notre entrepreneur correspond au “ CAP ” de Marchesnay, dont les buts essentiels sont la recherche de la croissance de son activité et l’autonomie de décision. Il est peu motivé par la pérennité de son affaire et peut même souhaiter changer souvent d’activité dans sa carrière (secteur plus entrepreneurial, compétitivité par la différenciation, politique de services, pro-actif, gestionnaire et technicien, intégration de l’innovation et offensif.)

L’entreprise artisanale entre réellement dans le marché concurrentiel, c’est une entreprise véritable, “ consciente ” de ses buts, de l’importance de son environnement et surtout de sa maîtrise, et qui attache une attention particulière à sa mission. Bien entendu, elle conserve la caractéristique essentielle des entreprises artisanales, c’est-à-dire l’excellence de son métier.

Dans un souci de compétitivité, elle y ajoute une compétence au niveau de la gestion. La différence majeure avec les autres entreprises réside dans la prise de conscience de l'existence d'un marché et d'une possibilité de compétitivité dans - ou malgré - la concurrence. De plus, l'intégration de la technologie et des pratiques de gestion dans la différenciation constitue un atout dans la maîtrise du métier. L'entreprise moderniste ne se recentre pas sur son métier, puisqu'il constitue son savoir-faire, mais elle apprend à assimiler d'autres domaines importants.

1.2.4 : une reformulation des différentes identités individuelles artisanales.

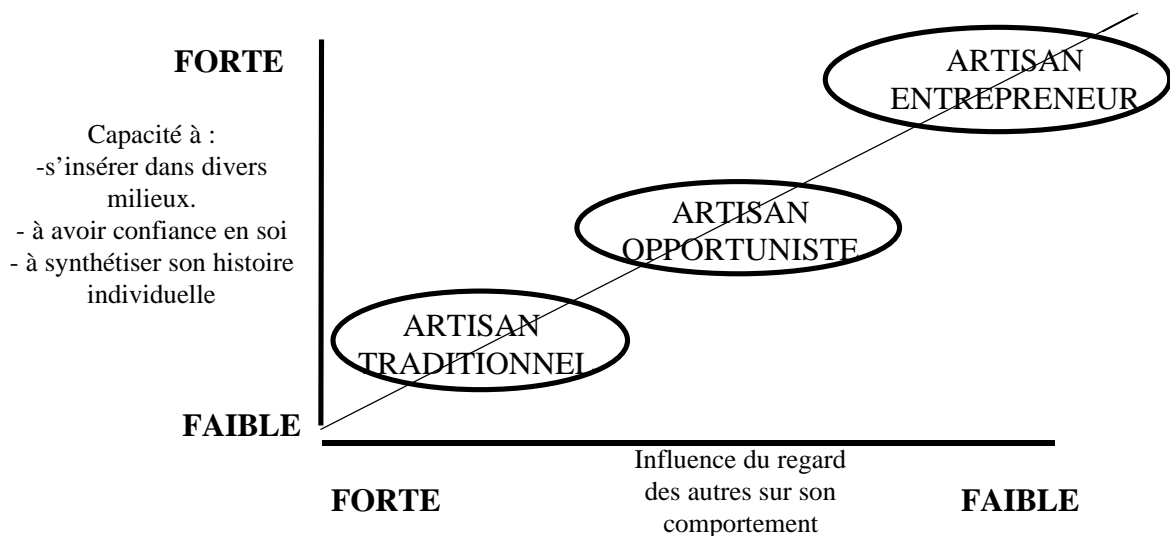
Selon la définition de l'identité de Gervais, nous présentons un modèle d'identités individuelles artisanales selon les bases de notre typologie et permettant d'envisager une gestion de cette identité. Le sentiment d'identité propre à un individu réside dans la prise en considération de deux axes :

“ - **une source interne** qui est l'aptitude de l'individu à s'insérer dans divers milieux, tout en préservant sa spécificité. Cela va lui demander une certaine confiance dans son unité et une capacité à réaliser la synthèse de son histoire individuelle.

- **une source externe** qui est le regard que portent les autres sur l'individu. L'image que les autres ont de nous-même influence notre comportement et peut troubler notre unité d'existence.”

D'après les éléments issus de la définition de l'identité individuelle, nous présentons dans la figure suivante une schématisation des identités artisanales.

Figure 1.2 : reformulation des différentes identités artisanales.



L'intérêt du schéma réside dans la possibilité de comprendre les différentes identités possibles, la flèche en pointillée symbolisant l'éventualité d'un changement d'identité individuelle. Cette modification peut être alors la nécessité pour le dirigeant de dépasser sa propre identité pour gérer l'identité de son entreprise ou pour faire face à des bouleversements stratégiques issus d'une obligation de compétitivité.

Nous allons présenter dans une seconde partie, comment le dirigeant peut gérer l'identité à la fois individuelle et collective, c'est-à-dire l'identité de l'unité artisanale.

2. La gestion de l'identité dans une optique de compétitivité :

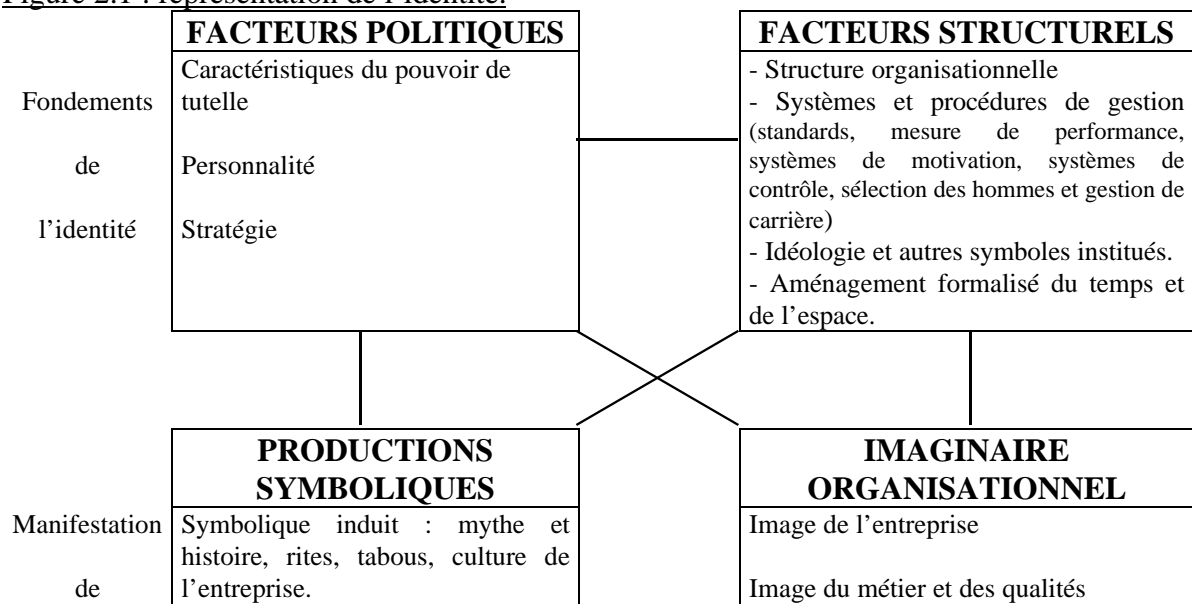
La plupart des auteurs en management stratégique reconnaissent la nécessité d'intégrer le concept d'identité. Il apparaît dans des modèles de gestion de l'entreprise (Gervais, 1995; Marchesnay, 1993; Strategor, 1991; Martinet, 1983) et dans les concepts développés pour définir une organisation (Mintzberg, 1991) ou des compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1995). Cependant, ce concept est associé majoritairement à la stratégie des grandes entreprises. Les exemples illustratifs de la gestion de l'identité s'appliquent à des grandes structures comme Pechiney, la SNCF, Bouygues (Strategor, 1991) ou le Club Méditerranée (Martinet, 1983). Les notions qui fondent la plupart des modèles incluent implicitement une taille de l'entreprise importante, formalisée par des procédures de gestion ou des besoins de communalisation (Bourdon et Bourricaud, 1982). Nous souhaitons adapter les modèles de dynamique de l'identité aux très petites entreprises et plus spécifiquement aux entreprises artisanales. C'est pourquoi nous présentons, dans une première sous-section, les caractéristiques de ces modèles afin de déterminer, dans une seconde sous-section, s'ils peuvent s'appliquer à la gestion de l'identité des petites unités artisanales.

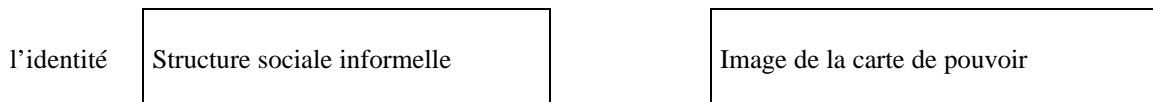
2.1 Présentation des modèles dynamiques issus de la littérature :

2.1.1 Le modèle de Larçon et Reitter, selon le Strategor :

Selon J.P.Larçon et R.Reitter (1979), l'**identité** de l'entreprise résulte de l'interaction des **facteurs politiques** et des **facteurs structurels** permettant les fondements de l'identité qui se manifeste par un **imaginaire organisationnel** et une **production symbolique**. L'intérêt de définir l'identité de l'entreprise se pose en terme stratégique. La compréhension de l'identité d'une entreprise permet au dirigeant de détecter sa spécificité, d'influer sur sa cohérence et donc de mettre en place une continuité. L'identité est modelée selon les quatre groupes de facteurs schématisés dans la figure suivante (les différents concepts sont exposés en annexe).

Figure 2.1 : représentation de l'identité.





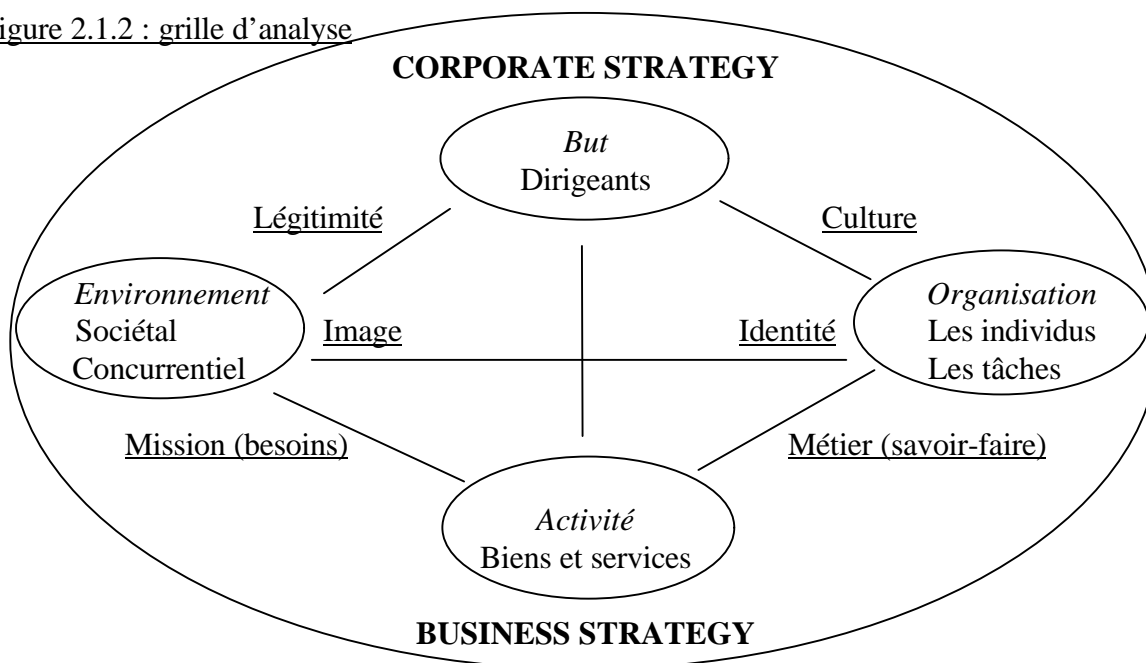
Source: Strategor

Les auteurs proposent d'adapter ce schéma à l'entreprise ou à l'une de ses parties, afin que le dirigeant puisse déterminer l'identité profonde de son organisation. Cependant, ce modèle, s'il semble parfait pour une grande entreprise, peut paraître beaucoup trop complexe dans le cas d'une petite unité. De plus, même s'il permet de visualiser les différents axes composant l'identité, et donc de comprendre les interactions, il n'offre pas de solution de gestion de cette identité lors des changements affectant la vie de l'entreprise et de ses membres.

2.1.2 : La grille d'analyse stratégique de Marchesnay (version simplifiée) :

Marchesnay propose une grille d'analyse reposant à la fois sur le système stratégique et sur les bases de compétitivité. Le système est finalisé, au travers de l'expression des buts des dirigeants, par leur vision, leur plan d'action, même non formalisé. Cela signifie que le système est ouvert, qu'il subit les influences extérieures et qu'il s'y adapte. Cela signifie également que le système est dynamique, et qu'il doit être replacé dans une perspective d'évolution temporelle, ce qui implique des phénomènes d'apprentissage, de discontinuités, de changements spontanés ou assistés.

Figure 2.1.2 : grille d'analyse



Source : Marchesnay.

La zone qui nous intéresse dans le cadre de cette contribution concerne les problèmes de relation entre l'identité et l'image de l'entreprise, c'est-à-dire les différentes représentations de l'entreprise. En effet, selon Marchesnay, " l'identité de l'organisation repose largement sur ses valeurs (sa culture) et sur ses savoir-faire (son métier), alors que son image est fonction du rôle qu'on lui attribue dans la société (sa légitimité) et du degré de satisfaction de besoins particuliers (sa mission). "

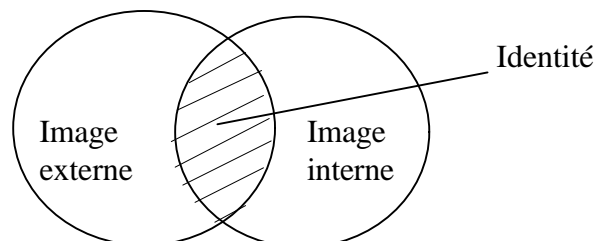
Effectivement, cette grille d'analyse permet de comprendre comment la modification de l'un des éléments composant l'entreprise entraîne automatiquement le bouleversement de l'ensemble de l'organisation. Cependant, ce principe est le même lorsqu'il s'agit d'une grande structure. La différence essentielle repose sur la composition des valeurs organisationnelles et sur la connotation affective : les membres de l'entreprise sont, en très petite unité, très proches les uns des autres et directement impliqués dans la pérennité de l'entreprise. De plus, cette dernière est fortement personnalisée et localisée dans un environnement très prégnant, avec des acteurs primordiaux : les banquiers, les clients, les fournisseurs, les institutions publiques, entre autres. Nous pouvons constater " que la stratégie corporative de la petite entreprise constitue un sous-système stratégique, au sein duquel interagissent les valeurs du dirigeant, de son environnement et de son organisation. "

Par contre, l'auteur insiste sur la nécessité de gérer cette identité en l'associant à la notion d'image. Ainsi, si l'identité réside dans les représentations internes à l'entreprise (métier-culture), son image dépend par contre des représentations de l'extérieur et de son rôle social (mission-légitimité). Donc, pour faire face aux changements, Marchesnay propose une stratégie de communication pour améliorer l'image de l'entreprise en faisant mieux comprendre son identité ou en s'adaptant à l'image, c'est-à-dire aux souhaits de l'environnement.

2.1.3 Le modèle de la gestion de l'identité selon Martinet :

" L'identité de l'entreprise est partiellement gérable si l'on comprend qu'elle se situe à l'intersection de l'image interne et de l'image externe. "

Figure 2.1.3 : composition de l'identité



Source : Martinet.

L'image externe, perçue, selon Martinet, par l'environnement de l'entreprise, permet de la différencier à la fois socialement et concurrentiellement. C'est cette image qui permet à l'entreprise de trouver son positionnement. Parallèlement, l'image interne permet de conserver une cohérence au niveau du personnel et donc de garder un équilibre entre les différentes images de l'entreprise. C'est la gestion de ces images complémentaires qui confère à l'entreprise une identité unique et inimitable.

2.1.4 Le concept de focalisation comme gestion de l'identité :

D'après C. Hoffstetter et B.Ramanantsoa (1981), l'identité se gère selon l'objet de focalisation des membres de l'entreprise. Ils définissent le processus de focalisation comme " un processus dynamique par lequel les aspirations et les actions des membres d'une même entité économique et sociale convergent vers un même élément, constituant ainsi l'ossature de l'identité. " Ce concept permet, dans un premier temps, d'analyser l'identité d'une organisation et ensuite d'agir sur cette identité pour qu'elle corresponde aux décisions stratégiques. Selon ces auteurs, l'objet de focalisation peut être de nature différente, à savoir l'activité de l'entreprise, un mode de comportement ou un leader charismatique. Lorsque le dirigeant a déterminé cet objet, il peut alors en déduire le type de stratégie à entreprendre.

Ces chercheurs intègrent dans la gestion de l'identité le cas des entreprises de petite taille, ou nouvellement créées. Ils estiment qu'il est souvent difficile d'isoler une forme de focalisation particulière, " l'identité étant structurée à la fois autour du dirigeant, de l'activité et d'un mode de comportement; il s'agit même souvent d'une volonté de ne pas faire comme ailleurs. " Cependant, certains événements viennent modifier l'objet de focalisation des membres : ainsi, lors de la phase de développement, l'entreprise se focalise sur une activité principale; puis, si l'organisation tend à de diversifier, apparaissent de nouveaux modes de comportements qui risquent de transformer l'identité de l'entreprise. Il se peut alors qu'un leader, dirigeant ou non, émerge et bouleverse les fondements de l'identité.

Ces différents modèles prennent en compte, de manière différente, la notion d'identité et proposent parfois une gestion de celle-ci. Cependant, la spécificité des entreprises artisanales demande une gestion particulière de cette identité, du fait de la très forte personnalisation de l'organisation et de la puissante connotation affective. Nous souhaitons proposer un modèle de gestion de l'identité des entreprises artisanales, issu des concepts présentés précédemment.

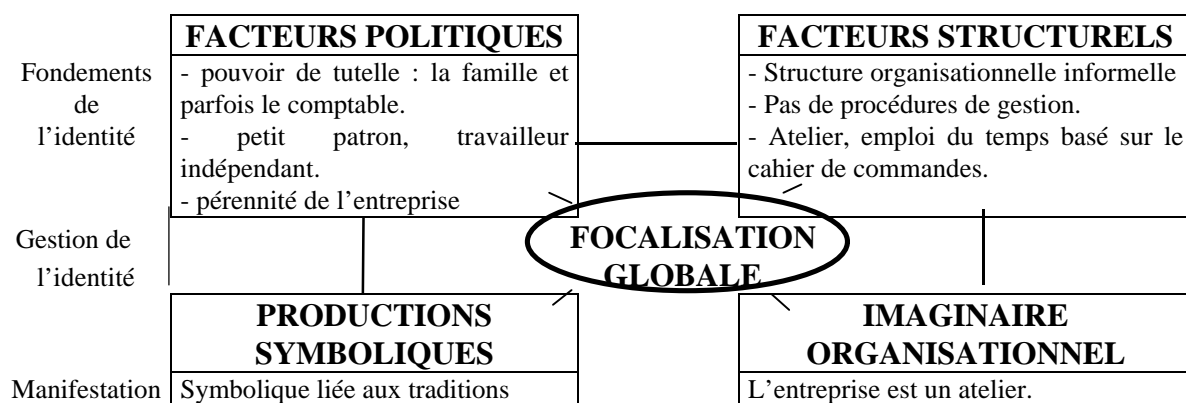
2.2 La gestion de l'identité des entreprises artisanales selon leurs spécificités :

L'artisanat étant confronté à la remise en cause de son identité de travailleurs indépendants voit surgir une nouvelle composante : les petits entrepreneurs. Ces chefs d'entreprise artisanale peuvent avoir une conception de leur image différente de celle, traditionnelle, d'artisans. Dans la première section, nous avons proposé une reformulation des identités individuelles artisanales. Cependant, ce modèle ne permet pas de gérer les processus de changement de l'entreprise et encore moins la mise en évidence des modifications d'identité. Nous présentons alors un modèle de gestion de cette identité selon le profil du dirigeant.

2.2.1 L'identité de l'entreprise artisanale traditionnelle :

Les membres de l'organisation se focalisent de manière globale sur les trois objets en même temps, à savoir sur le métier, le mode de comportement et le chef d'entreprise. Effectivement, dans ce type de structure, le chef d'entreprise représente à la fois un leader, car sa personnalité imprègne l'entreprise, mais aussi celui qui maîtrise le mieux le métier et donc les savoir-faire. Il est la plupart du temps l'identité même de l'entreprise puisqu'il représente à la fois l'image interne et externe. Les artisans traditionnels sont la vitrine de leur entreprise car ils sont en contact avec les différents acteurs de l'environnement et travaillent souvent seuls ou avec leur famille.

Figure 2.2.1 : représentation de la gestion de l'identité traditionnelle.



de l'identité

Structure sociale informelle forte.

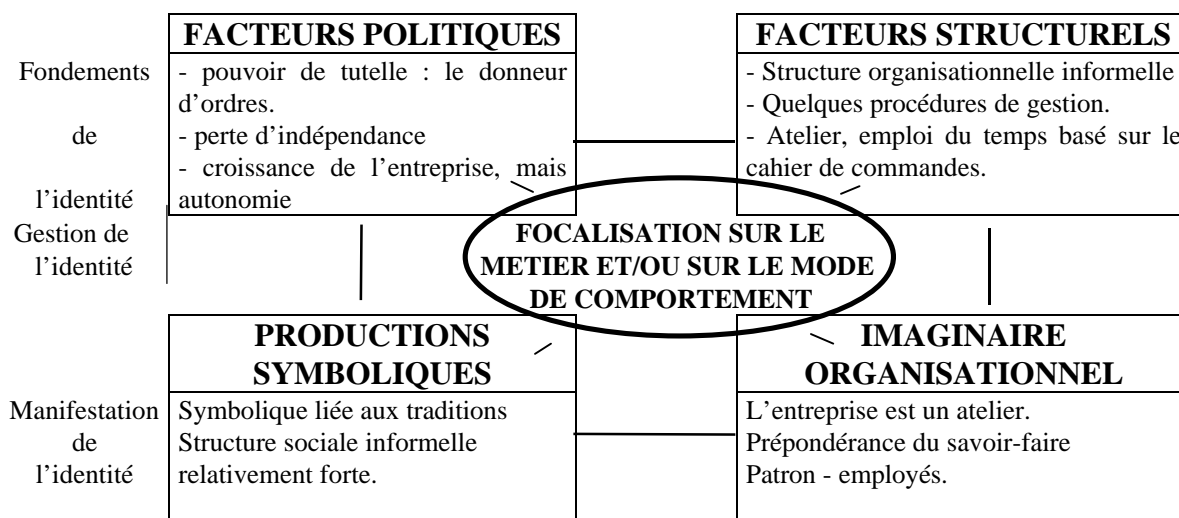
Prépondérance du savoir-faire
Triptyque Maître-Compagnon-Apprenti

2.2.2 L'identité de l'entreprise artisanale opportuniste :

La focalisation de l'identité de l'entreprise artisanale opportuniste repose sur l'activité. Ce type d'entreprise recherche la croissance et accepte alors des rapports contractuels, perdant ainsi de son indépendance. Cependant, elle conserve sa spécificité artisanale en ce qui concerne son savoir-faire et une conception traditionnelle du métier. Les individus sont attachés à la satisfaction dans la réalisation de leur travail et donc à l'entreprise. Il se peut aussi que ce soit l'apprentissage du métier qui permette à l'individu de s'investir dans son travail de manière de plus en plus professionnelle, avec le risque classique de le voir partir créer sa propre structure. La sensation de posséder un métier rassemble des individus et peut conduire à dépasser l'identité de l'entreprise pour une identité corporatiste.

C'est donc un excellent objet de focalisation pour une entreprise sous-traitante, souhaitant conserver ce statut; mais cela présente des blocages si le chef d'entreprise se sert des donneurs d'ordre comme phase de transition et pour envisager une stratégie de diversification. Dans ces entreprises, toute modification de l'activité de base risque de créer des tensions allant à l'encontre d'une évolution favorable. L'identité est alors très ouverte à des mouvements stratégiques.

Figure 2.2.2 : représentation de la gestion de l'identité opportuniste



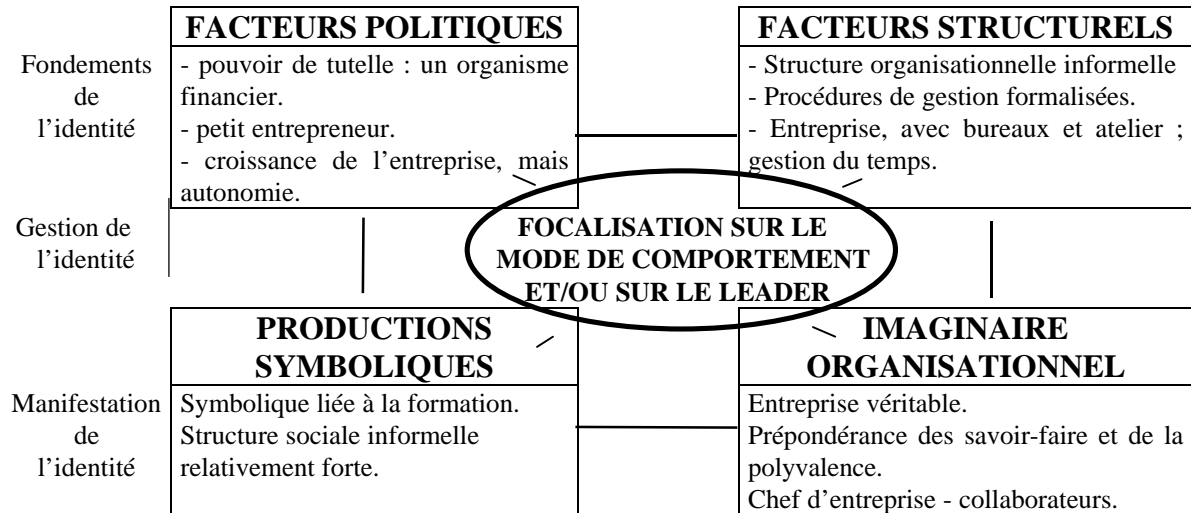
2.2.3 L'identité de l'entreprise artisanale moderniste :

L'entreprise moderniste basant son identité à la fois sur le mode de comportement et sur le leader peut alors pallier à l'inconvénient de la focalisation sur le mode de comportement, à savoir une éventuelle inadaptation aux évolutions de l'environnement. Le leader peut être efficace lors des perturbations en guidant l'organisation.

Le risque majeur de ce type d'entreprise est que le dirigeant ne souhaite pas forcément la pérennité de son organisation. Il préfère parfois changer d'activité plutôt que de chercher à sauver son entreprise. Les individus, qui focalisent sur le mode de comportement, peuvent

bloquer tout changement stratégique qui exige de l'entreprise des comportements nouveaux. Le chef d'entreprise devra alors utiliser son pouvoir charismatique pour modifier les comportements.

Figure 2.2.3 : représentation de la gestion de l'identité moderniste



Conclusion :

Malgré les premiers acquis dans ce domaine issu de la sociologie, les connaissances relatives aux rapports entre contraintes de gestion et identité d'entreprise demeurent à la fois fragmentaires et imprécises. Même si les modèles présentés proposent des possibilités d'adéquation, les matériaux utilisés souffrent d'un manque de structuration. Ainsi, il est encore délicat de manier certains concepts entourant la symbolique ou l'imaginaire organisationnel. De plus, une volonté de maintenir absolument certaines identités conduit parfois à l'échec.

Bien que ces notions présentent un caractère exploratoire, certaines interrogations prédominent en ce qui concerne le contenu, les préoccupations méthodologiques et les considérations pragmatiques. Nous pouvons nous demander si les définitions retenues sont les plus adaptées, si les choix des critères ou des optiques sont pertinents, ou encore s'il est réellement possible d'agir sur des variables culturelles.

BIBLIOGRAPHIE

- Abric, J.C (1996) “ L’image de marque de l’artisan et de l’artisanat ”, Cepam.
- Auvolat M., J.C. Lavigne et A.Mayere, (1985) “ L’artisanat en France, réflexion générale et prospective ”, La Documentation Française.
- Barnard C. (1948) “ Organizations and Management ” Cambridge Mass, Harvard University Press.
- Boudon, R. et F.Bourricaud (1982) “ Dictionnaire critique de la sociologie ” PUF, Paris.
- Cluzel, J. (1982) “ Les pouvoirs publics et l’artisanat ”, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, p.38.
- Conseil Economique et Social, (1983) Rapport sur “ L’avenir de l’artisanat face aux changements technologiques ”, Journal Officiel de la République Française.
- Cousin, J.L (1982) “ Typologie de croissance des entreprises du Secteur des Métiers et facteurs socio-professionnels du chef d’entreprise ”, Chambre des Métiers de Charente, Angoulême.
- Debré, M. (1934) “ L’artisanat, classe sociale ”, Dalloz, Paris.
- Demondion P. (1943) “ Le nouveau statut de l’artisanat ”, Editions de la Terre Française, Paris.
- Durand, M. et J.P.Frémont (1979), “ L’artisanat en France ”, Que-sais-je?, PUF, Paris.
- Gervais, M. (1995) “ Stratégie de l’entreprise ”, Economica Gestion, 4ème édition, Paris.
- Hamel G. et C.K.Prahalad (1995) “ La conquête du futur ”, InterEditions, Paris.
- Hoffstetter, C. et B.Ramanantsoa (1981), “ La maîtrise de l’identité par la gestion du processus de focalisation : une nouvelle donnée stratégique ” Direction et Gestion, 4,19-33.
- Ingham M. (1995) “ Management stratégique et compétitivité ” De Boeck Université, Bruxelles.
- Jaeger, C. (1982) “ Artisanat et capitalisme ”, Payot, Paris.
- Julien, P.A et Marchesnay, (1988) “ La petite entreprise, principes d’économie et de gestion ”, Edition Vuibert Gestion, p.93.
- Larçon, J.P et R.Reitter, (1979) “ Structures de pouvoir et identité d’entreprise ”, Nathan, Paris.
- Letowski, A (1987) “ Les systèmes socio-culturels de l’artisanat face aux mutations ”, Thèse de Doctorat de l’Université Paris IV Dauphine.
- Ley, M (1938) “ L’artisanat, entité corporative ”, édition Dunod, Paris.
- Magliulo, B. (1985), “ Les Chambres de Métiers ”, Que sais-je, PUF, Paris, p.3.
- Marchesnay, M. (1985) “ L’artisanat, un monde en changement ”, Enseignement et gestion, nouvelle série,35,3, 55-59.
- Marchesnay, M. (1991) “ Economie d’entreprise ”, Eyrolles Université, Collection Gestion.
- Martinet, A.CH, (1983) “ Stratégie ”, Vuibert Gestion, Paris, 300-303.
- Mignot, G. (1979) “ Les perspectives de développement de l’artisanat et de la petite entreprise ”, Rapport remis à M. Barrot, Ministre du Commerce et de l’Artisanat.
- Mintzberg H, (1991) “ Le management ” Editions d’Organisation, Paris.323
- Pettigrew A (1979), “ On Studying Organizational Culture ”, Administrative Science Quaterly, 24-4.
- Peytel A, (1946) “ L’artisanat : sa définition, son statut ”, Gazette du Palais, , 2, Doctrine, p.20.
- Philoux, R. (1994), “ La communication de proximité, substrat de l’artisanat contemporain ”, Thèse de Doctorat en Sciences de l’Information et de la Communication, Paris IV, Sorbonne.
- Picard, C. (1995) “ Vers une typologie des métiers de l’artisanat à partir des notions de savoir-faire et de compétences ”, Document de travail, Tutorat collectif ERFI-CRET LOG.
- Raymond, G. et R.Artaud, (1976) “ Le régime juridique, fiscal et social de l’entreprise artisanale ”, Collection française, J.Delmas et Cie, Paris.
- Savoie, B. (1992) “ Petites entreprises de l’artisanat, du commerce et des services ”, Insee, 48-49.
- Segrestin D (1949), “ Le phénomène corporatiste ” Fayard, Paris.
- Selznick P. (1949) “ TVA and the Grass Roots ” Harper, New York.

Strategor, (1991) “ Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d’entreprise ”, InterEditions, 4ème tirage, Paris.

Tailledet, M (1937) “ La doctrine de la classe de l’artisanat moderne ”, INM, Paris.

Thévenet, M (1984) “ La culture d’entreprise en neuf questions ”, R F G, 47-48, 7-22.

Zarca, B. (1986) “ L’artisanat français, du métier traditionnel au groupe social ”, Economica, Paris.

ANNEXE :

DEFINITION DES TERMES DU

- Facteurs politiques :

1- les caractéristiques du pouvoir de tutelle :
cela peut être le pouvoir d’un ministère sur une entreprise ou une organisations publique, celui d’une maison mère, d’une entreprise multinationale ou d’un organisme financier.

2- la personnalité : personnalité du leader : leader narcissique, leader possessif, leader séducteur, leader sage. Quel est le style de management? Sur quels types d’objectifs centrent-ils leur action?

3- la stratégie : le projet que l’entreprise se donne pour l’avenir : contenu, mode d’élaboration (rationnel ou intuitif), degré de diffusion (large ou restreint). La stratégie modèle l’identité.

- Facteurs structurels :

1- la structure organisationnelle : le choix des objectifs et des stratégies induit une répartition du pouvoir formel entre les membres de la hiérarchie de l’entreprise.

2- les systèmes et procédures de gestion : les outils de gestion démontrent la spécificité de l’organisation et en donnent une image.

3- l’idéologie et autres symboles institués :
c’est le langage propre et discours officiel de l’entreprise ainsi que les éléments mis en place par l’entreprise pour se démarquer.

4- aménagement de l’espace et du temps : c’est le langage de l’organisation, laissant transparaître l’identité de l’entreprise et les représentations qu’ont les individus de la vie organisationnelle

Ces facteurs constituent les fondements et les racines de l’identité. Mais l’identité se reflète

et se modifie dans le comportement des membres de l’entreprise.

MODELE DU STRATEGOR :

- les productions symboliques :

1- le symbolique induit :

- *mythe et histoire*: il a pour objet de créer, ou de conforter, une image idéale de l’organisation et produit un système de valeurs. Il fait référence à l’histoire de l’entreprise, à ses succès ou ses époques héroïques.

- *rites* : actes liés aux mythes, dont ils permettent l’expression réitéré. Ce sont des actes qui se répètent permettant de manifester un consensus, tout en sécurisant.

- *tabous* : ils renvoient à la peur de l’organisation et des événements catastrophes affectant l’entreprise. Le dirigeant est incapable de les prévoir car un tel exercice est trop anxiogène.

- *culture de l’entreprise* : patrimoine partagé de valeurs et croyances.

2- la structure sociale informelle : ensemble des relations et des modes de collaboration entre les acteurs.

- l’imaginaire organisationnel :

L’individu est en permanence jugé, évalué, approuvé, attaqué, inclus, exclus, de sorte que très vite son image de l’entreprise se cristallise autour de quelques pôles.

1- image de l’entreprise : morcelée ou cohérente, monde connu ou non, puissante ou faible, ... Représentation de l’entreprise par l’individu.

2- image du métier : marquée d’affectivité, satisfaction de besoins ou source de conflits... Qualités requises pour accomplir ses rôles professionnels.

3- image de la carte de pouvoir : rôles des individus, importance, rapport...

Facteurs politiques, facteurs structurels, imaginaire organisationnel et productions symboliques se combinent pour définir ou non une identité à l'entreprise, selon une dynamique qui lui est propre.

