

***Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence :  
Le cas d'un Club de Dirigeants artisans***

Marion Polge  
Université d'Avignon  
Université Montpellier I  
France

marion.polge@wanadoo.fr

## **Résumé**

*Le Club des dirigeants a été créé voici trois ans selon une approche méthodologique novatrice. Il s'inscrit dans un programme de rapprochement université-entreprise visant à co-construire avec les artisans membres, des outils d'aide à la décision transférables au-delà du groupe. Les problématiques sont identifiées collectivement et le mode de construction des outils est réajusté en fonction des attentes des professionnels.*

*Sur le plan méthodologique, le club consiste à créer une communauté d'intelligence, c'est-à-dire un cadre dans lequel des acteurs appartenant à des organisations ayant des finalités différentes viennent échanger, pour générer un groupe cohérent ayant sa propre identité. Du point de vue pragmatique, le domaine de l'artisanat est demandeur de soutiens instrumentaux intégrant les particularités de ces toutes petites entreprises.*

*Cette contribution se positionne sur deux axes de problématiques étroitement liés : l'un s'attache à la compréhension de la stratégie de création de la communauté d'intelligence, tandis que l'autre traite plus précisément de la nature des productions qui peuvent être retirées.*

*La présentation s'attachera à situer en premier lieu le cadre de la recherche, puis les objectifs et les axes de problématiques. Les processus de construction des différents outils d'aide à la décision stratégique seront ensuite explicités : nous ferons ainsi apparaître les grilles d'analyse résultant des deux cycles de travail réalisés ; la discussion sur le contexte de leur mise en œuvre permettra de mettre en évidence la vocation de création de connaissances de la démarche. Un dernier point visera à estimer les enjeux d'une telle démarche pour la communauté d'intelligence.*

## **Mots clés**

Petite entreprise, artisanat, communauté d'intelligence, co-construction

*Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence :  
Le cas d'un Club de Dirigeants artisans*

Initiée par la profession voici trois ans, la création du *Club des Dirigeants artisans*<sup>1</sup> est novatrice à plusieurs titres.

Du point de vue de la *genèse*, en premier lieu, un « dispositif global d'accompagnement des dirigeants d'organisations à l'approche marché » a été mis en place par l'Institut Supérieur des Métiers (ISM<sup>2</sup>), en réponse à la demande formulée par les organisations professionnelles de l'Artisanat. Il s'agit de construire un programme de recherche en collaboration avec l'Université<sup>3</sup> en réponse à une demande sociale. L'originalité réside en second lieu dans le *mode opératoire* de la démarche : la méthodologie s'appuie sur une interaction continue avec le terrain. Enfin, l'objectif final vise à conduire les participants à déterminer un positionnement stratégique pour les entreprises artisanales face à l'évolution des métiers et des environnements. L'accession à une *vision stratégique* de l'entreprise artisanale apparaît comme un troisième élément novateur.

Le club relève le double défi de rapprocher des acteurs appartenant à des organisations qui se côtoient peu et de produire un ensemble de nouvelles connaissances pour améliorer les compétences des membres et de leurs partenaires. En ce sens, la démarche peut être assimilée à une création de *communauté*<sup>4</sup> d'intelligence, c'est-à-dire une collectivisation d'intérêts et de méthodes en vue d'échanger, de comprendre et de produire ensemble des savoirs. La dimension stratégique du club se trouve aussi bien dans son animation que dans ses productions qui visent à améliorer le processus de prise de décision.

La présentation de cet essai d'une méthodologie participative et prospective s'ordonne selon quatre points : le cadre de la recherche, puis les objectifs et les axes de problématiques, la méthodologie de la démarche, et enfin les commentaires des premiers résultats obtenus.

## **1. Le cadre de la recherche : de la collaboration à la co-construction**

L'artisanat apparaît comme atomisé, éclaté en un grand nombre de très petites entreprises, divisé en une multitude de métiers. Il semblait donc difficile de mettre en œuvre un partenariat entre ces deux ensembles d'acteurs. Pourtant, cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche collaborative (A. David, 2000) dans un milieu particulier (A.M. Huberman et M.B. Miles, 1994) : le club. Elle a pour finalité de *rapprocher les acteurs pour co-construire des outils*.

---

<sup>1</sup> Sont définies comme artisanales, les entreprises de moins de dix salariés exerçant un métier de production, de transformation ou de service inscrites au registre des métiers.

<sup>2</sup> Organisme français chargé d'élaborer des outils d'accompagnement et de formation pour les petites entreprises artisanales.

<sup>3</sup> Débuté dans les régions Languedoc-Roussillon et Rhône Alpes, ce programme s'étend aujourd'hui dans toute la France

<sup>4</sup> Nous retiendrons comme définition de la communauté : « l'organisation émergeant de la mise en œuvre d'un projet collectif par des entreprises autonomes, partageant à cette fin des ressources communes » (Cucchi A., 1999)

Du point de vue de l'ancrage théorique, la notion de communauté est à rapprocher de la notion d'encastrement étudiée par M. Granovetter (1985), puis S. Zukin et P. Dimaggio (1990) qui distinguent l'encastrement réticulaire, cognitif, culturel et politique pour expliquer les « communautés humaines » favorisant d'autres moyens d'ajustement que le marché (P. Steiner, 2002)

### **1.1. Le lent rapprochement entre acteurs**

Les membres du club sont associés de manière participative et prospective (J. Barrant et H. Goy, 2005 ; J.P. Bootz, 2005) à la conception d'artefacts<sup>5</sup> (N. Claveau et F.Tannery, 2002) qui leur permettront d'affiner leurs choix stratégiques, et de déterminer leur vision de l'avenir. Une dizaine de chefs d'entreprises artisanales sont associés à ce projet. Ils sont installés sur l'ensemble de la région Languedoc-Roussillon, aussi bien dans les zones littorales très concurrentielles, que dans l'arrière pays rencontrant souvent des problèmes de désertification démographique et économique. Ils travaillent dans les secteurs dominants de l'artisanat : bâtiment et métiers de bouche pour l'essentiel. Le rythme d'animation et les questions abordées par le groupe sont débattus et choisis collectivement. Le club vit à travers quatre séminaires annuels d'une durée respective d'une journée et de deux entretiens en face à face de trois à quatre heures. Progressivement, chacun se découvre, apprend à se connaître et à mieux comprendre ce que l'autre exprime ou attend (de La Ville, 2001).

Les premières séances ont été quelque peu distantes, les propos prudents et donc les conclusions timides ; mais les rencontres suivantes réalisées alternativement à l'Université et en entreprise ont permis de construire une relation plus solide. Au fil des mois, nous voyons vivre et évoluer les entreprises et leurs dirigeants comme lors d'expériences « *in vitro* » (Schieb-Bienfait, 2003) où se crée une interaction cognitive (H. Savall et V. Zardet, 2003). Les acteurs membres du club suivent un rapprochement cognitif soumis à des impératifs de justification ; ils parviennent ainsi à s'accorder sur des principes généraux (Boltanski et Thévenot, 1991). Compte tenu de la durée de chaque rencontre<sup>6</sup> et du programme dans son ensemble, le chercheur peut difficilement se maintenir en position de neutralité d'enquêteur (Kitzinger et Barbour, 1999). Nous voyons évoluer les analyses *et les discours des dirigeants au fil de nos discussions et de l'application des outils.*

Qu'ils soient en entretien ou en groupe, les échanges influencent également la perception du chercheur. A travers le collectif de dirigeants, apparaissent des comportements et des réactions difficilement perceptibles dans une méthodologie d'étude cas classique (R. Blackburn et D. Stokes, 1998). Le construit collectif dégage des aspects thématiques et comportementaux qui influencent la nature des outils que propose le chercheur (S. Moscovici, 1984 ; B. Roy, 2000). De manière itérative, *se construit un processus d'assimilation et d'analyse des informations débouchant sur des outils concertés.* Ce travail est un solide vecteur pour qu'émerge la cohésion d'un groupe s'acheminant vers une communauté.

### **1.2. Les fondements de la co-construction**

La co-construction concerne deux niveaux : la création de la connaissance et l'amélioration de l'outil produit.

---

<sup>5</sup> La notion d'artefact est employée par les auteurs dans le sens de projet de connaissance et de contexte commun (selon H.A. Simon, 1991).  
Simon H.A. (1991), *Sciences des systèmes - sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod.

<sup>6</sup> La difficulté méthodologique se situe essentiellement dans la richesse informationnelle et son amplification rapide. L'analyse des données se heurte à la lecture de la complexité et d'une dynamique grandissantes des phénomènes à étudier (U. Flick, 2001).

*Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence :  
Le cas d'un Club de Dirigeants artisans*

La *création de la connaissance* se fait dans le respect des fondements constructivistes (J.L. Le Moigne, 1990) et vise à traduire une représentation du réel prenant en compte la complexité des phénomènes et les effets d'apprentissage en double boucle (C. Agyris et D.A. Schön, 1978), c'est-à-dire une remise en question des processus cognitifs. La logique que nous adopterons pour cette démarche de création est à la fois abductive et déductive constructive. S. Charreire et G. Durieux (1999), adaptant le schéma de A. F. Chalmers (1987) soulignent bien le fait que la démarche déductive démontre un phénomène en menant un raisonnement bâti sur des hypothèses fortes et à portée universelle, alors que l'approche abductive propose de nouvelles conceptualisations théoriques à partir d'observations tirées du terrain, dont le statut est explicatif et qui nécessitent d'être testées pour tendre vers la loi générale (G. Koenig, 1993).

Notre recherche s'attache à la *co-construction de concepts et d'outils n'ayant pas une ambition universelle, mais conjointement établis par des observations de terrain et des hypothèses théoriques (notamment les travaux sur les PME)*.

*La co-construction se retrouve surtout dans l'affinement de l'outil (A. David, 2000 ; C. Agyris et al., 1985)*. Les artisans ont accepté d'utiliser les outils devant nous et de réfléchir aux blocages qu'ils pourraient rencontrer en les utilisant sans notre aide. Ce retour issu du terrain montre les biais perceptuels qui peuvent s'introduire entre deux mondes aux cultures et aux modes d'expression différents. Ils nous ont poussés à être plus explicites.

## **2. Les Objectifs et les axes de problématiques : aboutissements d'une co-construction**

Plusieurs niveaux de travail sont à distinguer : celui lié au club comme sujet de recherche, c'est-à-dire la création d'outils opérationnalisables et celui lié au club en tant qu'objet de recherche. Ce second niveau vise à tisser un réseau d'échanges entre des acteurs de sphères différentes. Nous allons présenter les objectifs de chacun de ces aspects, puis les axes majeurs de la problématique seront ensuite argumentés.

### **2.1. Les objectifs multiples et leurs modes opératoires**

Les deux niveaux de travail du club font intervenir respectivement des dimensions d'ordre *opérationnel* et d'autres plus *méthodologiques et conceptuels*. Chacun d'entre eux correspond à des poursuites d'*objectifs* bien particuliers puis à un regard différent sur *les modes opératoires* mis en place dans le club.

#### **2.1.1. Trois objectifs opérationnels peuvent être repérés**

Identifier et apporter des éléments de réponse aux *problèmes communs* à l'ensemble des entreprises artisanales de la région : cette hypothèse forte est également fédératrice, dans la mesure où l'on suppose que des artisans aux métiers différents, implantés sur des territoires aux problématiques particulières peuvent se trouver sur des trajectoires stratégiques comparables.

*Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence :*  
*Le cas d'un Club de Dirigeants artisans*

Parallèlement, certains problèmes peuvent être conséquents à l'utilisation d'une technologie, la transformation de certaines matières... Sont alors soulignés les *problèmes spécifiques* à certains secteurs ou à certaines activités. Les éléments de réponse deviennent difficilement transférables et peu généralisables.

Les *particularités régionales* influencent la réussite ou les difficultés des artisans ; elles sont à décliner selon la localisation et la construction d'un réseau stratégiquement pertinent (R. Suire, 2004). Nous nous efforçons ainsi de repérer les variables territoriales stratégiquement importantes et leurs croisements potentiels entre les territoires.

Les objectifs opérationnels se traduisent en modes opératoires qui guident les chercheurs dans la conduite du club.

### **2.1.2. Trois modes opératoires sont simultanément appliqués à la démarche**

- *Ecouter* : L'utilisation de guides de questionnement très souples laisse chacun exprimer ses préoccupations essentielles et ses pratiques de gestion.
- *Impliquer* : La construction du club ne se fait pas de manière déterministe, mais elle émerge à partir de concertations continues.
- *Accompagner* : Le soutien est permanent. Le principe relève plus d'une animation sectorielle à partir de l'expertise d'une équipe de recherche que d'une consultation individuelle ou de l'application de solutions émanant de canevas standards.

### **2.1.3. Trois objectifs méthodologiques et conceptuels se dégagent**

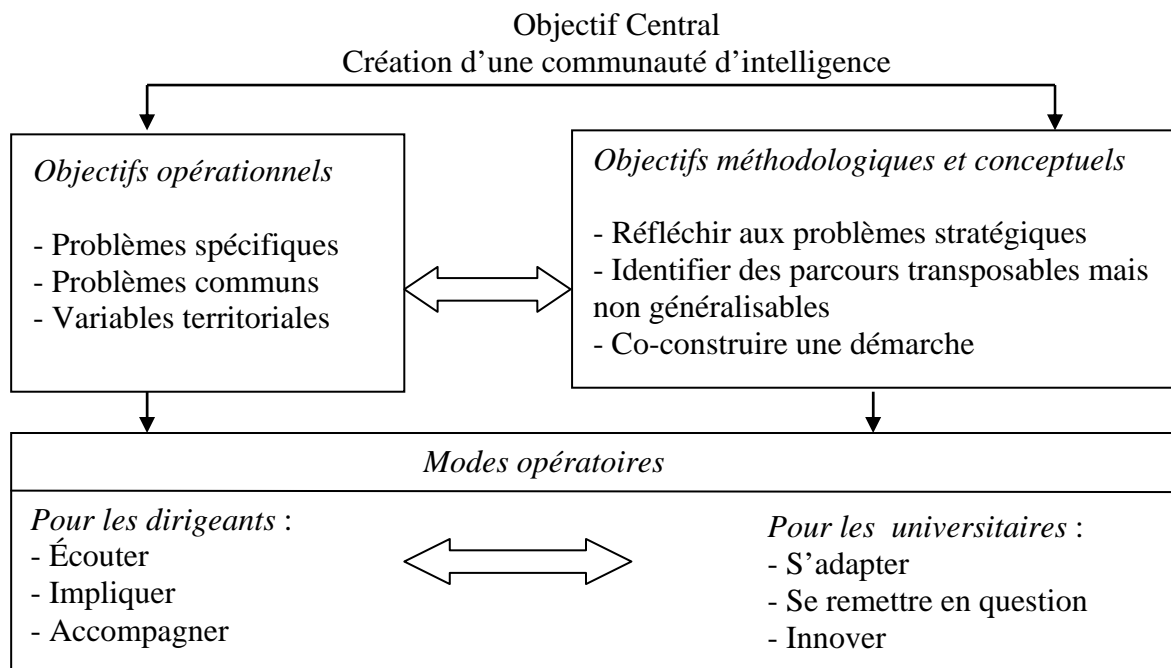
- *Analyser les comportements stratégiques des entreprises artisanales* : L'étude des entreprises artisanales, encore peu explorées dans le domaine de la stratégie d'entreprise exige l'adoption d'une démarche originale permettant de proposer des concepts nouveaux. Hormis les caractéristiques liées à leur petite taille, qui leur permettent de rejoindre la plupart des petites entreprises dans leur comportement, le secteur de l'artisanat se distingue par un fort attachement au métier et un lien stratégique au territoire.
- *Transposer sans généraliser* : L'issue du travail du club doit pouvoir bénéficier à d'autres entreprises situées sur l'ensemble du territoire français. Nous connaissons les limites de ce type de méthode de recherche en matière de généralisation. Dans une approche prospective, il a donc été décidé que le club mettrait en place des *grilles d'analyses pour réaliser des autodiagnostic*s et identifier les parcours cognitifs suivis par le dirigeant (F. Goux-Boudiment, 2000). La stratégie incrémentale caractérisée à posteriori donne des indications de cohérence des choix et peut modifier les processus d'anticipation et d'action avenir (J.P. Bootz, 2005). Aucune prescription n'est cependant engagée.
- *Co-construire une démarche* : Les rencontres planifiées et organisées entre les membres créent une convergence culturelle et comportementale à la base de la communauté.

**2.1.4. Trois modes opératoires découlent des objectifs méthodologiques et conceptuels**

- *S'adapter* : Chaque profession a sa culture et son vocabulaire, mais le rapprochement de plusieurs domaines professionnels demande une réduction des effets ésotériques qui ne sont réintroduits qu'au moment de la valorisation des résultats académiques.
- *Se remettre en question* : L'implication des dirigeants se traduit par des commentaires nécessitant des révisions dans les outils proposés et/ou dans la démarche. Chacun est alors dans une posture de perfectionnement suite aux confrontations respectives.
- *Innover* : Compte tenu de la démarche choisie et de la rareté des apports théoriques dans le domaine, les propositions à mettre en place requièrent un potentiel innovatif tant pour la forme que pour le fond.

Le schéma 1 présente une synthèse des liens entre les différents objectifs et leurs modes opératoires. Les familles d'objectifs se traduisent dans des modes opératoires rendus réalisables par leur compatibilité et leur cohérence.

**Schéma 1  
Objectifs liés au club de dirigeants**



**2.2. L'émergence d'une problématique éclectique**

Deux axes de problématiques sont essentiellement à retenir : l'un concerne le *club en tant qu'objet de recherche*, tandis que l'autre interroge plus précisément sur le *club comme sujet de recherche*.

### **2.2.1. La problématique liée au club en tant qu'objet de recherche**

Le rapprochement entre les finalités et les règles de trois organisations est délicate, elle est pourtant une condition incontournable à l'émergence d'une véritable *communauté* (voir schéma 2 partie gauche) :

- *L'entreprise artisanale* : le dirigeant soumet ses questionnements à propos de son entreprise et de son parcours personnel pour améliorer ses compétences en matière de prise de décision stratégique.
- *L'université* : L'équipe espère créer une approche originale du terrain susceptible de générer des connaissances académiques nouvelles.
- *Les institutions liées au secteur de l'artisanat* : pour les initiateurs du projet (l'ISM), la perspective est double : d'une part, créer une communauté autonome en région et d'autre part, produire des moyens d'amélioration des compétences des dirigeants. Participent ensuite les organisations relais en région (CRM et UPAR<sup>7</sup>) qui apportent au club leur vision élargie du terrain et en retirent des moyens de formation.

Il ressort chez tous les acteurs une même attente de données, d'instruments de compréhension et d'amélioration de compétences qui peut être qualifiée plus largement d'*intelligence*. Le problème consiste à trouver des *points de convergence* tels que le club ait une raison d'être assurant sa pérennité : *Comment construire une communauté d'intelligence génératrice de savoirs et de compétences, composée d'acteurs appartenant à des systèmes différents ?*

A cette question s'ajoute toute la dimension pragmatique qui est au cœur des préoccupations de tous les acteurs.

### **2.2.2. Les axes de problématiques liées au club en tant que sujet de recherche**

Le travail de recherche d'instruments pragmatiques est adossé à l'apport théorique des travaux de l'ERFI (M. Marchesnay, 1994,1995 ; C. Fourcade et O. Torres, 2001). La grille d'analyse du système de gestion en petite entreprise (M. Marchesnay, 1995) a permis de piloter les discussions et d'identifier collectivement la problématique. Celle-ci peut être organisée selon les trois axes suivants :

- *Le dirigeant : entre désencastrement et encastrement* (M. Granovetter, 1995)  
Les artisans colorent l'identité de leur entreprise (C. Picard et C. Thévenard-Puthod, 2004) et comme beaucoup d'autres chefs d'entreprises, ils sont très attachés à leur autonomie de prise de décision. En même temps, ils sont conscients que leur petite taille réduit leur potentiel de ressources et qu'ils doivent accepter de partager les moyens qu'ils ne parviennent pas à acquérir ou bien qu'ils ne maîtrisent pas. Se pose alors la question suivante : *Comment identifier les partenaires/accompagnants pour renforcer la singularité des compétences sans fragiliser la capacité stratégique de l'entreprise ?*

---

<sup>7</sup> CRM : Chambre Régionale des Métiers

UPAR : Union Professionnelle Artisanale

Ces deux organismes sont chargés de repérer et inviter les dirigeants intéressés à intégrer le club.

*Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence :  
Le cas d'un Club de Dirigeants artisans*

- *Le métier au cœur de l'organisation*

Derrière la notion centrale de métier (Richomme K., 2001 ; Schieb-Bienfait N., 2003), existe une réalité complexe où la tradition des savoir-faire anciens côtoie l'innovation pour adhérer aux évolutions tant commerciales que sociétales. Celle-ci peut concerner les produits, les processus, mais aussi les formes organisationnelles permettant de préserver la flexibilité stratégique et opérationnelle tout en augmentant le volume d'activité. *Ainsi, comment agencer et faire évoluer les compétences liées au métier pour mieux aspirer à un développement d'activité ?*

- *Le territoire en tant que variable stratégique*

Certains dirigeants subissent les conditions locales, tandis que d'autres s'y adaptent en modifiant leur cœur de métier, ou encore les utilisent comme levier pour créer de nouveaux axes de développement (R. Suire, 2004 ; A. Echols et Wenpin T., 2005). *Quel rôle accorder à l'environnement territorial dans la pérennisation de l'entreprise et son émancipation ?*

Ces trois axes permettent de dégager une première thématique de travail (schéma 2 partie droite) autour de la notion de développement en essayant d'identifier des approches plus spécifiques au domaine de l'artisanat dont les entreprises ont généralement une taille très réduite, que l'on peut ainsi formuler :

*Quelle(s) stratégie(s) de développement(s) pour les entreprises artisanales ?*

Les problématiques liées aux aspects méthodologiques, théoriques et pragmatiques peuvent être réunies dans le cadre d'une vision globale.

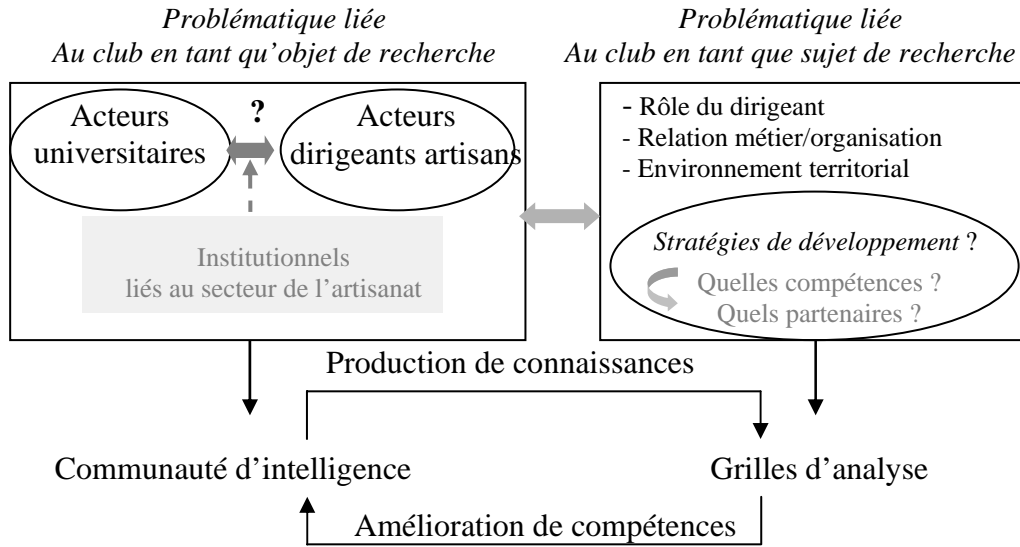
### **2.2.3. La vision globale des problématiques**

Le schéma 2 présente les deux systèmes de raisonnement auxquels est confronté le club ainsi que les problématiques qui en découlent. Les deux ensembles de problématiques sont liés dans la mesure où la nature du groupe en tant que communauté oriente la mise en évidence de besoins instrumentaux. Réciproquement, la reconnaissance de l'intérêt de la problématique par les membres du club renforce l'identité de la communauté.

L'aboutissement attendu en termes de résultat apparaît dans la partie inférieure du schéma, à savoir la constitution d'une communauté d'intelligence et la création de grilles d'analyse. Le lien constaté entre les problématiques se répercute à ce niveau car les productions du club ont pour vocation de créer des connaissances à travers les grilles d'analyse. Réciproquement ces grilles soutiennent des améliorations de compétences pour les participants. Elles permettent aux universitaires de mieux cerner le terrain et aux dirigeants de réviser leur processus d'anticipation et de prise de décision stratégique.



## Schéma 2 Problématique éclectique



### 3. La méthodologie combinée de la démarche

Les deux axes de problématiques donnent lieu à deux démarches méthodologiques. Les choix d'animation vont évoluer selon les besoins de conception des grilles d'analyse. Notre méthode constitue une forme détournée d'observation participante dans la mesure où l'on suscite la confiance des enquêtés à partir d'une action commune : ici, le club, siège d'immersion et de partage d'expériences (M. Polski, 2003)

#### 3.1. La méthodologie d'animation du club

La conduite du club obéit à une logique combinant des aspects *déductifs* et surtout *abductifs* pour les deux axes de problématique ; le choix de raisonnement va dans un premier temps être présenté, avant d'expliquer comment se déroulent les échanges analysés sur un plan longitudinal. L'ensemble est synthétisé par le Schéma 3.

##### 3.1.1. Une démarche « *déductivement abductive* »

L'esprit méthodologique initial visait à combiner les logiques inductives et déductives distinguées par M. Blaug (1982) pour leur caractère démonstratif ou non. La réalité du club a rapidement montré les limites de cette ambition du fait de l'extrême hétérogénéité des entreprises artisanales et de leurs comportements stratégiques (notamment en matière d'insertion territoriale).

*La logique déductive* pure est peu adaptée à cette expérience en raison de l'inexistence de théories propres à l'entreprise artisanale, mais son utilisation raisonnée reste une nécessité pour le cadrage théorique associé à l'élaboration de propositions. Il a été décidé d'utiliser les concepts et théories existant en stratégie d'entreprise et surtout en PME pour guider les

*Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence :  
Le cas d'un Club de Dirigeants artisans*

débats. Mais les entreprises artisanales rentrent difficilement dans le cadrage général qui a été utilisé et les concepts ont rapidement été révisés. Par ailleurs, les fortes disparités d'appréciation et de condition des entreprises du groupe ont montré qu'il est envisageable de construire certains concepts globaux, mais sans s'aventurer à des prédictions. C'est pour cette raison que le choix s'est porté sur des grilles d'analyse d'autodiagnostic laissant le libre arbitre au dirigeant, plutôt que sur des modèles représentant une réalité complexe et proposant une solution générale. L'utilisation de la logique déductive a été maintenue, mais de façon beaucoup plus atténuée qu'initialement prévu.

*La logique inductive* qui permet de repérer des liens entre des variables pour établir des lois de manière incertaine (S. Charreire et F. Durieux, 1999) est apparue à la fois incontournable et de portée trop universelle. Le principe du club est de partir d'observations permettant de comprendre et d'expliquer des phénomènes : donc, la logique de l'induction est inhérente à la démarche. Mais notre finalité se limite à un guide d'accompagnement global et non à des propositions universelles (au sens d'A.F. Chalmers, 1987). La démarche abductive, qui n'est pas de portée universelle (G. Koenig, 1993), a semblé mieux correspondre au raisonnement de cette recherche.

La logique finalement retenue est celle de l'abduction associée à certains éléments déductifs.

### **3.1.2. Le déroulement des échanges**

Concrètement, la conduite du club se déroule en mixant *des entretiens et des séminaires* répartis sur l'année universitaire formant le socle des cycles de travail.

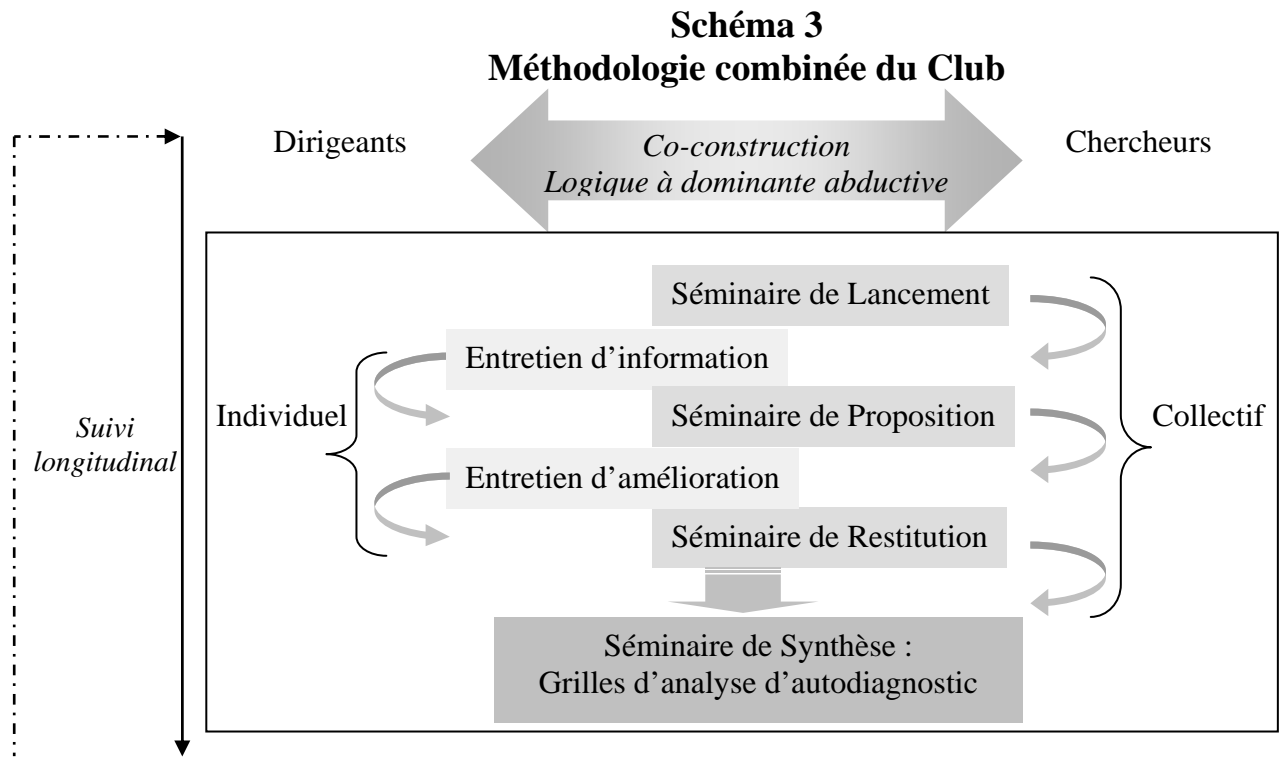
Les *quatre séminaires annuels* sont l'occasion de circonscrire les thématiques et de prendre du recul sur les outils proposés. Le Schéma 3 montre leur progression du lancement jusqu'à la synthèse. Ces séminaires représentent le creuset de la création de *la communauté d'intelligence* entre les artisans d'une part et entre les universitaires et les artisans d'autre part. Ce sont des moments privilégiés de création d'une culture collective. Le club naît dans ces séminaires, mais il évolue dans les fondements de sa raison d'être lors des entretiens individuels.

Les *deux entretiens individuels* menés dans chaque cycle se glissent entre les séminaires collectifs ; ils se déroulent dans l'entreprise ou sur les chantiers. Le face à face approfondi libère les dirigeants sur certains sujets délicats et facilite la compréhension du quotidien de l'entreprise. Cette technique permet de recueillir des données semblables à celles habituellement obtenues avec les études de cas, mais elle prend tout son relief en confrontation avec les séminaires précédents et suivants. En servant de relais entre les séminaires, les entretiens sont donc l'occasion de renforcer *la dimension longitudinale et approfondie de la recherche*.

Ce travail porte plus sur *le processus* que sur le contenu, c'est-à-dire le parcours d'évolution d'une ou plusieurs variables à travers le temps (A. Van de Ven, 1992 ; P. Monge, 1990). Le mixage entre les séminaires et les entretiens permet réellement d'identifier et de comprendre la logique d'évolution de la variable « prise de décision stratégique » et simultanément la communauté « club ». La description conduit à « *porter une attention particulière aux éléments qui composent le processus ainsi qu'à l'ordre et à l'enchaînement de ces éléments dans le temps* », tandis que l'explication étudie « *comment évolue dans le temps (l'objet*

*Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence :  
Le cas d'un Club de Dirigeants artisans*

étudié) en fonction de l'évolution d'autres variables » (C. Grenier et E. Josserand, 1999). Nous analysons le processus de prise de décision stratégique, d'abord sur un plan descriptif, pour circonscrire le domaine, puis d'un point de vue explicatif, pour comprendre son lien à la trajectoire stratégique.



### 3.2. La méthodologie de conception des grilles d'analyse stratégique

Les questions relatives aux données sont posées à plusieurs niveaux : la nature du *recueil* orientant la portée de l'outil, le *traitement* des données et enfin l'*agencement* des données qui figurent dans la grille d'analyse finale.

#### 3.2.1. Le recueil

Le temps est indissociable de cette recherche longitudinale pour laquelle a été retenue une approche chronologique, c'est-à-dire d'observation d'un phénomène qui « *existe en dehors de la recherche* » (B. Forgues et I. Vandangeon-Derumez, 1999), de son processus d'émergence et de consolidation.

Cette posture fournit des données primaires à la fois rétrospectives et en temps réel. L'utilisation simultanée des deux catégories de données limite leurs biais respectifs et multiplie les possibilités de croisements analytiques.

L'un des principaux biais des narrations à posteriori se rencontre avec la tentative de rationalisation de l'enquête (B.R. Golden, 1992). Or, il est possible de procéder à des recoupements d'informations entre les différents entretiens et/ou séminaires (Y.K. Yin, 1990). Sans véritablement insister, les dirigeants relatent à nouveau leur expérience et l'évolution de l'analyse qu'ils en font est aussi importante que les faits eux-mêmes. En valorisant

*Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence :*  
*Le cas d'un Club de Dirigeants artisans*

l'interaction « observateur-observé », nous travaillons sur l'expression de *la représentation des phénomènes qui amène à décider et construire la trajectoire stratégique*, et non sur une impossible objectivité (G. Arnaud, 2003).

Les données recueillies en temps réel posent des problèmes d'interprétation dans la mesure où il est possible que les évolutions qu'elles retracent soient imputables au phénomène lui-même ou à l'instrument de mesure utilisé comme le notent B. Forgues et I. Vandangeon-Derumez (1999). Cette faiblesse est compensée par la multiplication des techniques et des circonstances de recueil.

### **3.2.2. Le traitement des données**

L'esprit de l'analyse se rapproche des propositions de A.M. Huberman et M.B. Miles (1994) puisqu'il s'agit de repérer l'évolution d'un phénomène en établissant une relation temporelle entre les variables. Cette idée, propre aux études longitudinales peut être opérationnalisée de différentes manières. Tandis que A.M. Huberman et M.B. Miles (1994) organisent les données dans une matrice chronologique mettant en valeur des étapes successives, nous avons privilégié des *analyses qualitatives comparatives* (G. Chanson et al., 2005) *systémiques soulignant les processus d'évolution* et les liens de causalités entre les variables qui les impulsent. Le choix de traitement prépare la mise en place d'un outil insistant sur les liens de causalité réciproque entre les variables telles que se les représente le dirigeant. Ce traitement est comparable aux méthodes cognitives d'analyse du collectif (H. Laroche, 2001).

### **3.2.3. L'agencement final des données**

Les grilles d'analyses qui ont été créées et dont l'utilisation a été justifiée précédemment, sont cadrées à partir des liens de causalité réciproque repérés dans le traitement des données. Elles permettent d'établir les autodiagnostic des situations stratégiques décrites par le dirigeant et de dégager la logique dominante de sa trajectoire. Elles s'appuient sur ses représentations et autorisent seulement une appréciation de cohérence des scénarios envisagés.

## **4. Résultats et discussion**

Les résultats obtenus concernent deux domaines : en premier lieu, des enseignements pragmatiques permettent de mieux cerner les logiques sous-jacentes au développement en entreprise artisanale. Ils constituent la base d'appui pour proposer en second lieu les éléments d'enseignement d'ordre méthodologique et théorique ainsi que leurs implications pour les acteurs liés au club.

### **4.1. Les enseignements pragmatiques : stratégies de développement et implications**

Sur le plan instrumental, est proposé un soutien pour l'analyse de la *stratégie de développement* et le maintien de la *cohésion des compétences* face aux évolutions fonctionnelles et organisationnelles qu'elle engendre (voir schéma 4<sup>8</sup>).

---

<sup>8</sup> Ces résultats sont présentés de façon détaillée dans les rapports d'activité du club disponibles au centre de documentation de l'ISM.

#### **4.1.1. Les stratégies de développement en entreprise artisanale**

Deux ensembles de questions orientent la stratégie de développement en artisanat : le premier est lié au dirigeant et à sa relation au métier ; le second est relatif au développement proprement dit de l'entreprise et à son contexte.

- **L'artisan et son métier**

*Le profil du dirigeant* : selon le parcours, les succès, les échecs, chacun envisage différemment sa vie dans l'entreprise. Il s'agit aussi bien de repérer les caractéristiques objectives du responsable de l'entreprise que de comprendre son ressenti en tant qu'individu.

*L'approche du métier* : la question posée ici est celle du positionnement de l'artisan-dirigeant dans sa propre organisation (Aldebert L. et Mascaro P., 2003). Avec l'accroissement du volume de l'activité beaucoup d'artisans s'écartent de l'exercice direct du métier pour se consacrer plutôt à la conduite de leur entreprise, ce qui n'est pas sans incidence sur l'orientation donnée au développement.

La stratégie de l'entreprise va être très largement déterminée par ces deux critères (profil du dirigeant/approche du métier), qui constituent le premier axe fondateur des choix de développement.

- **Le développement de l'entreprise et son environnement territorial**

*Le développement* : Le dirigeant peut opter pour la croissance, il s'agira alors d'un *développement interne* ou bien privilégier un *développement par « non-croissance »*. Ces deux choix peuvent co-exister ou bien se succéder à travers le temps.

L'orientation la plus problématique du point de vue de la gestion, reste *le développement interne* : il implique des changements d'effectifs, la multiplication des activités, des méthodes de travail... De nombreux dirigeants, conscients des difficultés de gestion liées à cette orientation, cherchent à l'éviter.

Le développement par « non-croissance » peut prendre deux formes : *le développement externalisé* et *le développement incrémental*. Le *développement externalisé* présente plusieurs options : l'une formalisée par l'intermédiaire d'un hypo-groupement et d'alliances, et l'autre non formalisée avec des ententes ponctuelles, ou un réseau de partenaires. *Le développement incrémental* traduit une démarche de changement permanent, à travers laquelle l'entreprise se place en situation systématique de créativité comme clé du succès.

*L'environnement territorial* : Le mode de développement et les relations avec l'environnement sont étroitement imbriqués. L'environnement territorial s'ordonne selon trois catégories : le réseau de confrères, les institutions, les relations commerciales (y compris la concurrence). De manière générale, les artisans connaissent bien le *réseau de confrères* par l'intermédiaire de leurs organisations professionnelles, des salons ou des clients. Il permet d'obtenir des données informelles et de tester la fiabilité des partenaires susceptibles d'être associés à un développement externalisé. En ce qui concerne l'environnement *concurrentiel*, les sentiments de protection ou au contraire d'hostilité vont influencer l'engagement dans un choix de développement externalisé ou interne. Enfin, pour l'environnement *institutionnel*,

*Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence :  
Le cas d'un Club de Dirigeants artisans*

même lorsque l'artisan est très impliqué, il ne ressent qu'un soutien modéré en termes d'appui au développement de l'entreprise.

Du fait de leur lien, les choix de développement et la perception de l'environnement ont été retenus pour soutenir le second axe de la grille d'analyse.

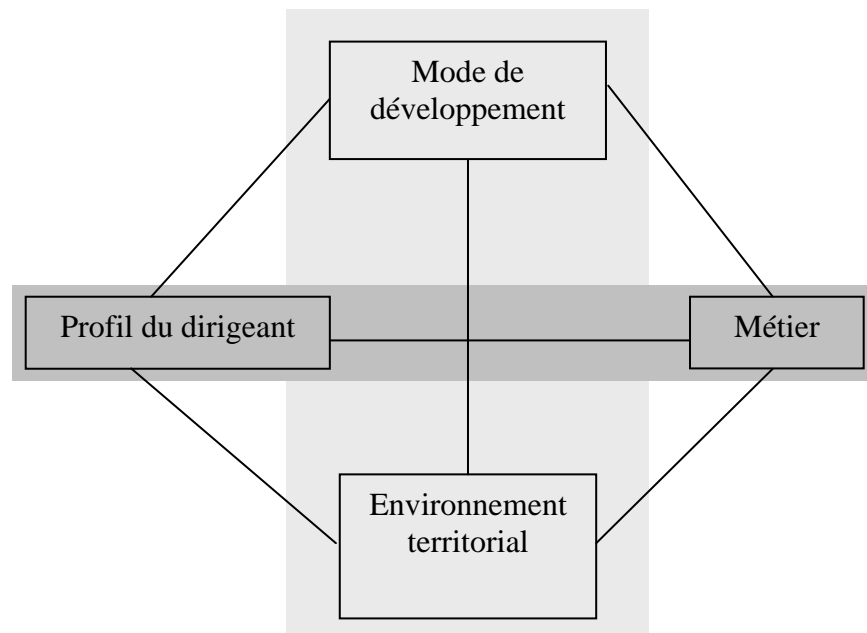
- **Proposition d'une grille d'analyse d'autodiagnostic**

L'interdépendance entre les deux axes Dirigeant/Métier et Développement/Environnement se comprend de façon systémique :

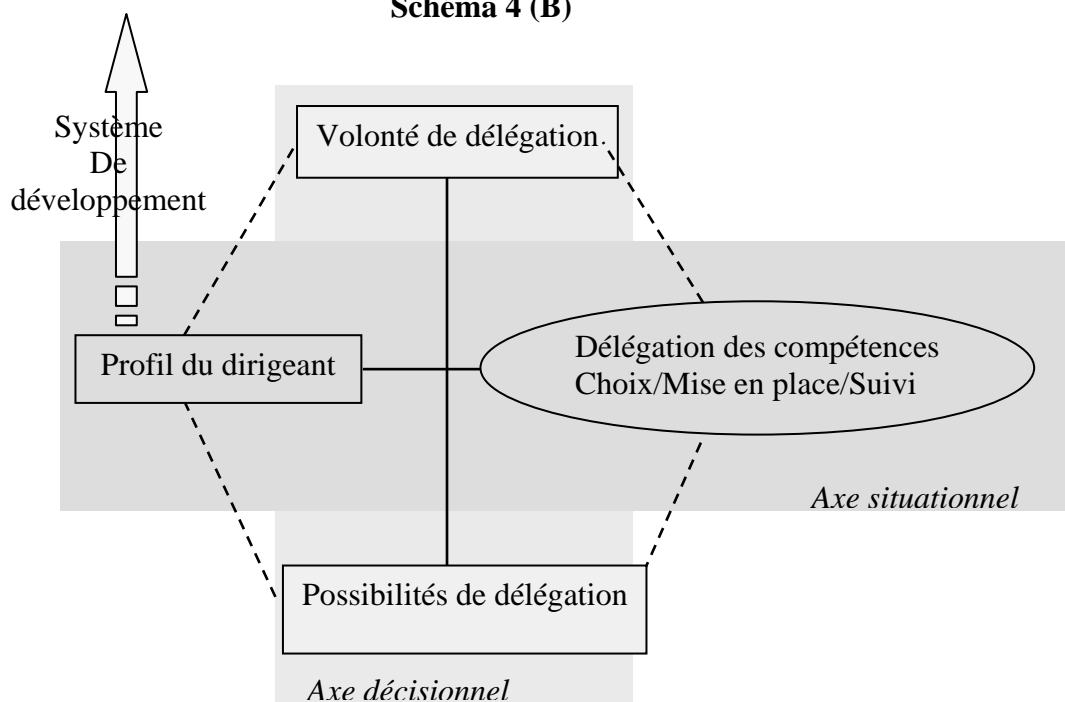
- compte tenu de son parcours et de son rôle dans l'entreprise, l'artisan n'aura pas la même relation avec son environnement et n'envisagera pas son développement de la même manière.
- et réciproquement, le climat de la profession, le dynamisme local et les relations commerciales, influenceront la manière dont le dirigeant met en place son travail, s'organise et accepte de collaborer avec ses partenaires.

Ce croisement permet d'aboutir à la grille d'analyse présentée en Schéma 4 (A) :

**Grille d'analyse du développement  
Schéma 4 (A)**



**Grille d'analyse de la cohésion des compétences en situation de développement**  
**Schéma 4 (B)**



**4.1.2. Premier prolongement de l'outil d'analyse : le système de cohésion des compétences dans le développement**

A la suite de l'étude du développement, les séminaires se sont orientés vers les questions liées aux relations humaines face aux enjeux du développement. Compte tenu de l'étendue du problème, les discussions ont été recentrées sur la préservation d'une *cohésion des compétences fondamentales*<sup>9</sup> lorsque les logiques de fonctionnement se modifient. Les stratégies de développement (surtout interne) induisent des changements de pratiques et de rôles dans l'entreprise. Le dirigeant se trouve confronté à des choix pour maintenir ou faire évoluer le potentiel de l'organisation avec la stratégie. Comme pour les stratégies de développement, l'instrumentation s'appuie ici sur deux axes interdépendants de variables (voir schéma 4 B) :

• **L'artisan et le système de fonctionnement de l'entreprise : Axe situationnel**

L'axe situationnel caractérisant le contexte interne d'ajustement des compétences met en relation le profil du dirigeant tel qu'il a été défini plus haut, et le système de fonctionnement de l'entreprise. Nous ne reviendrons pas sur l'analyse du *profil du dirigeant* qui relie la logique de développement de l'entreprise (Schéma 4 A) à son système de cohésion des compétences.

Le faible niveau de délégation et la forte interdépendance des tâches soutiennent l'apparition d'un *système de fonctionnement* où co-existent plusieurs formes d'ajustement des activités :

<sup>9</sup> Les compétences fondamentales sont considérées ici comme polysémique, transdisciplinaires, émanant d'un processus combinatoire (Tywoniak S.A., 1998).

*Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence :  
Le cas d'un Club de Dirigeants artisans*

La coordination basée sur une affectation précise des tâches de chacun et un agencement global assumé par le dirigeant selon les besoins en compétences,

La collaboration dans laquelle chacun accomplit sa propre mission, mais participe à un chantier commun avec un contrôle à posteriori,

La coopération où chacun est impliqué dans le même projet, où les compétences sont interdépendantes et où elles s'ajustent au fur et à mesure des besoins.

Ces trois systèmes ne sont pas nouveaux en tant que tels, mais leur co-existence naturelle dans les rouages quotidiens de l'organisation se présente comme une originalité de l'entreprise artisanale : ils peuvent se combiner et/ou se succéder selon la volonté du dirigeant, ou les circonstances de vie de l'entreprise.

- **La volonté et la possibilité de délégation : Axe décisionnel**

Sur l'axe décisionnel, le dirigeant va choisir la forme de délégation qu'il met en place compte tenu de son système de fonctionnement et de son développement. La forme de délégation est conditionnée par *sa volonté et ses possibilités*.

La *volonté de délégation* peut être repérée à partir de deux variables : le rôle du dirigeant dans l'entreprise et son ressenti face à la délégation.

*L'identification du rôle du dirigeant dans l'entreprise*

Ce volet donnera une double information : sur les points sensibles où le dirigeant peut être impliqué et sur les compétences les moins déterminantes desquelles il pourra se désengager.

*L'identification du ressenti du dirigeant face à la délégation*

La volonté de déléguer résulte d'une démarche contrastée entre le *renoncement* et l'*acceptation*. Le *renoncement* concerne la décision de réaliser, l'acte de réalisation, les moyens utilisés pour réaliser et le contrôle. L'*acceptation* est liée au renoncement, puisqu'il s'agit de la possibilité de donner aux salariés un rôle accru dans le développement de l'entreprise. Le groupe de dirigeants fait toutefois montre d'une certaine prudence quant à l'étendue de la délégation et aux risques de dépendance qui y sont associés.

*Les possibilités de délégation* s'appréhendent de manière plus objective. Elles découlent de plusieurs éléments : le potentiel existant dans l'entreprise, les évolutions (liées à l'effectif, aux souhaits des salariés ou à leurs compétences), les choix alternatifs (partenariat, groupement d'employeurs ou recrutement) et l'estimation du temps nécessaire à la rentabilisation des choix (critère majeur mais difficile à évaluer).

L'axe situationnel et l'axe décisionnel sont interdépendants : leur croisement détermine le système de cohésion des compétences, qui est présenté dans une nouvelle grille d'analyse (schéma 4 B).



- **Présentation opérationnelle du système de cohésion des compétences**

Comme la précédente, cette grille d'analyse de la cohésion des compétences est à utiliser en tant qu'outil d'autodiagnostic. Elle est complétée toutefois par des fiches d'identification des compétences et d'évaluation de la volonté et de la possibilité de délégation (ces aspects ne sont pas développés ici).

## **4.2. Conduite stratégique concertée de la communauté d'intelligence**

Depuis sa création, le club a vécu deux cycles complets de travail et développe actuellement le troisième sur le thème de la relation entre stratégies individuelles et stratégies collectives<sup>10</sup>. Il apparaît à posteriori une logique de positionnement du club autour des stratégies de développement et de leurs conséquences qui ne faisait pas partie d'un calendrier d'actions, mais qui correspond dans ses déclinaisons aux évolutions de la demande professionnelle. En surmontant des antagonismes, le club s'efforce de construire un collectif :

### **4.2.1. Transposer les satisfactions individuelles dans le projet collectif**

Les dirigeants membres manifestent leur satisfaction à l'égard du club tant pour la participation à des échanges collectifs que pour l'application des grilles à leur entreprise. A l'issue des rencontres plusieurs ont créé des liens professionnels et engagé des démarches collectives ce qui laisse penser que le club joue son rôle de maillage relationnel sur le territoire. Mais l'un des résultats les plus satisfaisants se trouve dans l'application des grilles d'analyse par la plupart des dirigeants. Ils ont bénéficié d'un éclairage différent sur la stratégie de développement et les moyens de la construire. Depuis l'existence du club, nous avons constaté que les trajectoires stratégiques ont considérablement évolué et se sont pour la plupart consolidées avec des décisions appuyées des autodiagnostic. Certains ont renoncé à la croissance, d'autres s'y sont lancés, et tous ont repris les bases de leurs choix et renforcé leur cohérence. La gageure du club est à présent de savoir assimiler ces succès individuels pour maintenir un projet collectif.

### **4.2.2. Evoluer entre divergences et convergences d'intérêts**

Les trois parties engagées dans le programme n'ont ni les mêmes attentes, ni les mêmes échéances. La grille d'analyse produite lors du premier cycle se trouve actuellement en phase d'opérationnalisation. Les artisans sont impatients de voir se concrétiser leur contribution, tandis que les autres parties utilisant des techniques nouvelles (notamment des plateformes d'e-formation) demandent des délais plus importants. Toutefois, la nature des attentes, bien que différente, se présente comme un facteur de rassemblement. Au début la curiosité, ensuite le respect mutuel ont poussé les membres à se découvrir et à apprécier un autre regard sur leur propre situation. Universitaires et artisans se rejoignent pour créer de nouveaux besoins communs à l'intérieur du club.

---

<sup>10</sup> Comme ce travail est en cours de production, nous avons choisi de ne pas le présenter.

#### **4.2.3. Concilier le contenu et le contenant**

Très rapidement, les membres du club ont manifesté un souhait d'élargissement et d'essaimage dans les différents départements de la région. Ce choix de développement implique quelque recul et une certaine prudence.

- **Le contenu du club**

L'introduction prématurée et massive de nouveaux membres pourrait fragiliser le groupe qui a su trouver une cohésion et construire sa propre culture. Depuis le milieu du deuxième cycle de travail, trois artisans cooptés par leurs confrères nous ont rejoints. Ils restent minoritaires et n'ont donc pas influencé le climat du groupe ; toutefois, leur reconnaissance en tant que membre à part entière semble plus longue que pour ceux qui se définissent comme les fondateurs.

- **Le club en tant que contenant**

Sur ce point, le club peut être apprécié par rapport à ses caractéristiques fonctionnelles actuelles ou potentielles (avec la multiplication des clubs). Aujourd'hui, le mode et le rythme de déroulement semblent tout à fait convenir à l'ensemble de membres. Une culture s'est formée et l'attachement au groupe est bien réel. Le souhait d'une multiplication potentielle des clubs sur le territoire régional semble plus problématique pour plusieurs raisons :

- Une adéquation aux particularités territoriales renforcée gommerait l'intérêt de diversité contextuelle recherchée. Les spécificités de chacun sont conscientisées au contact du groupe et peuvent être mieux cernées sur le plan instrumental.
- Le groupe actuel a rassemblé des dirigeants qui ne se connaissaient pas ou peu. Ils ont pu faire converger les échanges vers de véritables questions de gestion et de stratégie sans se laisser envahir par des discussions de « quartier ». Avec une plus grande proximité géographique, les rencontres pourraient perdre en pertinence.
- L'animation du club représente un investissement important pour l'équipe d'universitaires. Du point de vue logistique, le suivi de plusieurs groupes semble pour l'instant hors de portée.

#### **4.2.4. Relier les pratiques et la théorie**

Les deux ensembles de problématiques identifiés dans ce travail apparaissent très fortement imbriqués. Alors qu'initialement le club en tant qu'objet de recherche pouvait apparaître comme une préoccupation des universitaires, les artisans ont choisi de se l'approprier. Ils proposent des formes d'animation, introduisent des confrères, commentent les guides d'entretien... ils configurent le club aussi bien comme acteurs que comme observateurs extérieurs. D'un autre côté, les universitaires participent à la démarche inductive en assimilant les préoccupations pragmatiques des artisans. La demande émanant du terrain devient une demande émanant du groupe. Au total, c'est dans ce rapprochement du traitement des problématiques que se révèle la concrétisation de la communauté d'intelligence.

#### **4.2.5. Accéder à la pérennité par la fragilité**

Le club des dirigeants est fragile, ses créateurs et ses participants en sont conscients. Bâti sans un rattachement officiel et visible à l'une des structures impliquées représente un atout de neutralité, mais il en réduit les possibilités de maîtrise en matière de pilotage. Cette faiblesse autorise plus facilement chacun à développer son sentiment d'appartenance à la communauté. Il n'est pas rare d'entendre les artisans parler de « *notre club* », « *notre travail* », « *nos productions* »... A partir du flou apparent de sa structure d'hébergement, la communauté a pu mieux franchir les barrières que sont les intérêts divergents pour stabiliser son identité.

Le groupe est construit sur du lien relationnel. Cette forte dimension immatérielle porte à réflexion. Les entrées et surtout les sorties du club sont relativement faciles et toute insatisfaction peut rapidement être suivie d'un effondrement du groupe. En même temps, le sentiment de liberté conduit les participants à s'exprimer facilement et à assumer leur venue comme un choix non contraint et donc un engagement total.

Enfin, il a été dit que ce travail porte davantage sur les processus que sur les contenus. Les entreprises et leurs dirigeants respectifs ont considérablement évolué depuis qu'elles ont rejoint le club. D'un séminaire à l'autre, il n'est pas rare que les dirigeants annoncent que les données retenues pour créer les grilles ont changé, souvent d'ailleurs après s'être appliqué le système d'autodiagnostic. Ainsi les perspectives de productions instrumentales émanent de la prise en compte du changement continu et d'une certaine manière de l'instabilité. Là encore, la pérennité se trouve dans le changement.

### **Conclusions et Implications**

La méthodologie que nous avons présentée soutient la construction d'outils très adaptés aux décideurs des entreprises artisanales. L'adéquation se situe tant au niveau terminologique que fonctionnel. Le lien étroit entre les concepteurs et les utilisateurs devrait favoriser la flexibilité des outils en adaptant les variables au fur et à mesure qu'évolue la situation stratégique.

Au delà de l'aspect instrumental, la démarche que nous avons engagée crée un contexte structurant (de La Ville, 2003 ; Richomme, 2001), incitant chaque participant (universitaire et artisan) à s'interroger sur ses méthodes de travail et sur les fondements de ses choix.

Cette démarche présente toutefois certaines limites. La première touche au champ spatial : elle tient à la spécificité du tissu local sur le plan économique, sociologique et culturel. Des expériences similaires à celle-ci sont actuellement menées dans plusieurs régions françaises. Les premiers résultats montrent des différences significatives dans le comportement stratégique des artisans et dans la perception qu'ils ont de leur activité et de leur environnement.

La seconde limite tient au champ institutionnel, à savoir la composition même du groupe de dirigeants. Une étude en profondeur rigoureuse exige un effectif limité, mais celui-ci, comme dans toutes les démarches qualitatives nuit à la représentativité de l'échantillon. Dans le cas qui nous intéresse ici, les artisans ont été contactés par les institutions locales qui les représentent et qui les connaissent. Il s'agit pour l'essentiel de dirigeants très dynamiques, sensibilisés et impliqués dans la vie de leur branche professionnelle. De ce fait, ils sont déjà en attente d'outils, de réflexion et d'échange. On peut dès lors se poser la question d'opérer une généralisation à l'ensemble de l'artisanat régional.

*Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence :  
Le cas d'un Club de Dirigeants artisans*

En fait, on constate que les limites tiennent à la délimitation même du champ de la recherche, tel que co-construit entre la profession et l'Université.

En tout état de cause, ce travail n'en est qu'à ses débuts. Deux perspectives sont ouvertes : d'une part, établir une convergence régulière entre les régions pour créer une base de savoirs et de techniques communs à tous les artisans. D'autre part, opérer un maillage national de connaissances pour apporter les outils appropriés à ce secteur spécifique et en mutation.

## **Bibliographie**

- Aldebert L. et Mascaro P. (2003), *Métiers Passions*, Le Cherche Midi, Paris.
- Argyris C. et Schön D.A. (1978), *Theory in practice : Increasing professional effectiveness*, Jossey-Bass.
- Argyris C., Putnam R. et McLain Smith D. (1985), *Action Science*, Jossey-Bass.
- Arnaud G. (2003), « L'observation directe en milieu organisationnel : positions du chercheur et impact sur l'élaboration d'une étude de cas », *Revue Science de Gestion*, n°39, p 89-106.
- Barrand J. et H. Goy (2005), « Les apports de la prospective aux approches cognitives de la stratégie en PME », *Revue Internationale PME*, Vol 18 n°2, p 109-139.
- Blackburn R. et Stockes D. (1998), "Dialogues with business owners : focus groups in SME research", paper presented at *ISBA 21<sup>st</sup> National Small Firms and Research Conference*, Durham University, 18-20 November.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- Blaug M. (1982), « Des idées reçues aux idées de Popper », in *la Méthodologie Economique*, Paris, Economica, pp4-25.
- Bootz J.P. (2005), « La prospective, un outil de creation de connaissances : perspective cognitive et observation participante », *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol 8 n°3, Sept, p5-27.
- Chalmers A.F. (1987), *Qu'est-ce que la science ?*, 287 p, Ed La découverte, Essais, Paris.
- Chanson G., B. Demil et X. Lecocq (2005), « La place de l'analyse qualitative comparée en sciences de gestion », *Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol 8 n°3, Sept, p 29-50.
- Charreire S. et Durieux F. (1999), « Explorer et tester », Chapitre 3 in Thiétart R.A., et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p57-80.
- Claveau N. et F. Tannery (2002), « La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs », Chapitre 4 in N. Mourgues et coll., *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Paris, MES, p 121-150.
- Cucchi A. (1999), "Les communautés cognitives : l'information et la decision au Coeur des relations partenariales", *Systèmes d'Information et Management*, Vol 4 n°3, p 27-52.
- Czarniawska B. (1998), *A narrative approach to organization studies*, London : Sage.
- David A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », Chapitre 8 in David A., A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, FNEGE, p 193-213.
- De La Ville V. (2001), « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités », *Revue de l'Entrepreneuriat*, V1 n°1, p 43-59.
- De La Ville V. (2003), « D'écrire la stratégie : Réflexions sur la production de récits dans la recherche en management stratégique », *Revue Sciences de Gestion*, n°32, p 131-152.

*Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence :  
Le cas d'un Club de Dirigeants artisans*

- Echols A. et T. Wenpin (2005), « Niche and performance : the moderating role of network embeddedness », *Strategic Management Journal*, Vol 26, p219-238.
- Flick U. (2001), "Interpretive social psychology. Qualitative methods in the study of social representations", in F. Buschini & N. Kalampalikis, *Penser la vie, le social, la nature, Mélanges en l'honneur de Serge Moscovici*, Papers in honour of Serge Moscovici, Paris, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Forgues B. et Vandangeon-Derumez I. (1999), « Analyses longitudinales », Chapitre 15 in Thiétart R.A., et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p 422-448.
- Fourcade, C. et O. Torrès (2001), « Proximité et stratégies d'internationalisation des PME : le rôle des milieux internationalisants », *III<sup>ème</sup> Journées de la Proximité, « Nouvelles croissances et territoires »*, Paris 13 et 14 décembre.
- Golden B.R. (1992), « The past is the past or is it ? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy », *Academy of Management Journal*, Vol 35, n°4, pp 848-860.
- Goux-Boudiment F. (2000), « Préface », In E.B. Masini, *Penser le futur. L'essentiel de la prospective et de ses méthodes*, Dunod.
- Granovetter M. (1995), « La notion d'embeddedness », in Jacob A. et Verin H., *L'inscription sociale du marché*, L'Harmattan, Paris, p11-21.
- Grenier C. et Josserand E. (1999), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », Chapitre 5 in Thiétart R.A., et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p 104-136.
- Huberman A.M. et M.B. Miles (1991), *Analyse des données qualitatives*, De Boek Université, 480 p.
- Huberman A.M. et M.B. Miles (1994), "Data Management and analysis methods", in Denzin N.K. et Lincoln Y.S., *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, Sage, p 428-444.
- Kitzinger J. et Barbour R.S. (1999), *Introduction : The challenge and promise of focus groups*, in Barbour R.S. et J. Kitzinger (Eds), *Developping Focus Group Research*, Thousand Oaks and London, Sage.
- Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, Novembre, p 4-17.
- Laroche H. (2001), « Les approches cognitives de la stratégie », in Martinet A-C. et R.A. Thiétart (dir.), *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, p 101-114.
- Le Moigne J.L. (1990), « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in Martinet (1990), *Epistémologies et Sciences de gestion*, Economica.
- Marchesnay M. et Julien P.A. (1994), *Les PME, Bilan et perspectives*, GREPME, Ed. Economica, Paris.
- Marchesnay M., (1995), *Management Stratégique*, Eyrolles Universités, Collection Gestion, Paris, 200 p.
- Monge P. (1990), « Theoretical and analytical issues in studying organizational processes », *Organization Science*, Vol 1 n°4, p 406-430.

*Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence :  
Le cas d'un Club de Dirigeants artisans*

- Moscovici S. (1984), *The phenomenon of social representation*, in Farr R.M. et S. Moscovici (Eds), *Social representations*, Cambridge University Press.
- Perren L. et Ram M. (2004), « Case-study method in small business and entrepreneurial research », *International Small Business Journal*, Vol 22 (1).
- Picard C. et C. Thévenard-Puthod (2004), « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificité du processus et de conditions de sa réussite », *Revue Internationale PME*, Vol 17 n°2, p 93-121.
- Polski M. (2003), « L'observation participante non déclarée, les leçons d'un exemple vécu », *Revue Sciences de Gestion*, n°38, p 135-163.
- Porter M.E. (1993), *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions.
- Richomme K. (2001), « De la cotraitance au management relationnel : le cas d'une coopérative artisanale du secteur du bâtiment », *Revue Internationale PME*, V14 N°2, p 109 – 131.
- Roy B. (2000), « L'aide à la décision aujourd'hui : que devrait-on attendre ? », Chapitre 6 in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion*, Paris, FNEGE, p 141-174.
- Savall H. et V. Zardet (2003), « Cognitive dimensions in intervention-research : knowledge production through cognitive interactivity », *The Academy of Management Meeting, Seattle*, 1<sup>o</sup> au 6 Août.
- Schieb-Bienfait N. (2003), « L'analyse stratégique à l'épreuve des faits : étude de cas d'une petite entreprise artisanale en mutation », *Revue Internationale PME*, V 16 n° 12, p 133-163.
- Schmitt C., P.A. Julien et R. Lachance (2002), « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation », *Revue Internationale PME*, V 15 n°2, p 35 – 62.
- Steiner P. (2002), « Encastrement et sociologie économique », in *La construction sociale de l'entreprise : autour des travaux de Mark Granovetter*, dirigé par I. Huault, EMS, 315 p.
- Suire R. (2004), « Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires ? », *Revue Internationale PME*, Vol 17 n°2, p 123-144.
- Tywoniak S.A. (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », in Laroche H. et J.P. Nioche, *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert Entreprendre.
- Van de Ven A. (1992), Suggestions for studying strategy process : a research note", *Strategic Management Journal*, Vol 13 (summer special issue), p 169-188.
- Yin Y.K. (1984, 1990), *Case Study Research : design and methods*, Thousand Oaks, CA : Sage.