

# La « méthode artisanale » d'analyse du marché et de prise de décision

François ABALLEA  
Professeur des Universités  
Université de Rouen  
Groupe de recherche Innovation et société - GRIS

Florence COGNIE  
Enseignant Chercheur  
Université de Rouen  
Groupe de recherche Innovation et société - GRIS

## **Réseau Artisanat-Université®**

Le Réseau Artisanat-Université® associe, au sein de clubs régionaux, universitaires et dirigeants d'entreprises artisanales. Le projet, animé par l'Institut Supérieur des Métiers, a pour objectif de développer l'effort de recherche appliquée sur l'artisanat et la petite entreprise. Les résultats des travaux sont capitalisés par le biais des annales et diffusés à tous les acteurs économiques.

## La « méthode artisanale » d'analyse du marché et de prise de décision

### **Résumé :**

L'artisanat est aujourd'hui confronté à de nouvelles transformations de son marché, une question alors se pose : comment les dirigeants-artisans appréhendent-ils ce changement ?  
Pouvons-nous parler d'une méthode artisanale d'approche du marché ?

### **Mots clés :**

Mutations du marché, Adaptation, Nouvelles dynamiques organisationnelles, commerciales et managériales, « Méthode artisanale ».

## The « Craft Method' » of Market Analysis and Decision-making

### **Summary:**

The craft industry today faces new changes to its market and a question arises: how do the managers of such companies deal with this change? Is there a 'craft' approach to the market?

### **Keywords:**

Market changes, Adaptation, New organisational, commercial and managerial dynamics, « Craft Method ».

## Die « handwerkliche Methode » der Marktanalyse und Entscheidungsfindung

### **Zusammenfassung :**

Das Handwerk ist heute mit neuen Veränderungen seines Marktes konfrontiert, so stellt sich eine Frage: Wie erfassen die Leiter von Handwerksbetrieben diese Veränderung? Können wir von einer handwerklichen Methode der Marktannäherung sprechen?

### **Stichworte:**

Marktveränderungen, Anpassung, neue organisatorische, kaufmännische und managementrelevante Dynamik, „handwerkliche Methode“.

## El « método artesanal » de análisis del mercado y de toma de decisión

### **Resumen :**

El artesanado se enfrenta actualmente a nuevas transformaciones de su mercado dejando una cuestión en el aire: ¿cómo ven este cambio los directivos-artesanos? ¿Se puede hablar de un método artesanal de enfoque del mercado?

### **Palabras clave :**

Mutaciones del mercado, Adaptación, Nuevas dinámicas de organización, comerciales y de dirección, “Método artesanal”.

## **Synthèse :**

Le club des dirigeants de Haute Normandie avait fait le choix de travailler sur la question de l'artisan et son approche marché<sup>1</sup> : il s'agit à travers des présentations d'entreprises bâties à partir d'entretiens semi-directifs de caractériser les mutations de l'environnement des entreprises, les adaptations de l'artisan face à son marché mais aussi de caractériser son mode d'analyse et de prise de décision. Cette question posait indirectement la question de la survie de l'artisanat mais aussi de l'identité de l'artisanat.

Cette démarche a permis d'acquérir un vocabulaire commun de compréhension et d'amener les artisans à définir leur méthode d'analyse et de prise de décision. Il ne s'agissait pas uniquement de mettre en forme des récits d'expériences, mais de valoriser ces expériences et de les confronter à des modèles.

Dans les années 1980, Zarca Jaeger et Gresle avaient déjà montré que l'artisanat que l'on croyait vouer à disparaître avait su s'adapter, parce que certaines évolutions des marchés après les crises lui avaient été favorables, mais aussi parce que l'artisanat avait pu maintenir ses principes identitaires. Il faut préciser que l'artisanat avait déjà survécu en se transformant à la révolution industrielle, au développement de la production et consommation de masse, au marché de la variété.

Or le contexte d'aujourd'hui n'est plus celui des années 1980, il s'agissait alors de caractériser ses mutations et adaptations.

Si les entreprises étudiées ici sont représentatives de l'artisanat de par leur taille et leur secteur d'activité, leur représentativité reste limitée pour les raisons suivantes :

- -50 % des entreprises ne passent pas le cap des 5 ans, or les entreprises du groupe ont plus de 20 ans.
- L'originalité de la démarche proposée par l'ISM attire des artisans au profil particulier marqué par le désir d'ouverture et de confrontation.
- Leurs dirigeants sont impliqués et exercent un rôle représentatif dans le secteur des métiers.

Mais ce groupe est intéressant, car il est représentatif de la richesse des capacités d'adaptation de l'artisanat.

### ***En effet, l'artisanat est confronté à de nouvelles transformations de son marché :***

Ainsi on assiste à l'offensive de la grande distribution sur des marchés réservés à la PME artisanale (commerce du pneu) avec pour critère essentiel le prix, à l'apparition de nouvelles formes de concurrences venant d'autres secteurs des métiers mais aussi des marques, des fournisseurs exclusifs et des produits extra-communautaires.

---

<sup>1</sup> Le sens de marché étant entendu dans son acception commerciale large qui comprend tout l'environnement d'un produit ou d'une entreprise

L'avènement d'Internet remet en cause la notion de proximité (spatiale) amenant le produit jusque dans la campagne et les marchés sont de plus en plus encadrés par des normes. Et bien évidemment, cette liste n'est pas exhaustive.

Il apparaît, cependant, que toutes les entreprises artisanales ne sont pas confrontées aux mêmes contraintes du fait précisément de la spécificité de leur marché (niches commerciales, marché d'affaire...), ni aux mêmes niveaux de concurrence, ni aux mêmes attentes des consommateurs. Par ailleurs, la grande entreprise est venue investir des marchés jusqu'alors réservés à l'artisanat (ex : « sur mesure » industriel dans le secteur de la menuiserie).

De ce fait, les adaptations aux mutations du marché sont diverses et en fonction des produits en question : on observe des stratégies de diversification des produits, de différenciation mais aussi de retour au mono produit ...

***Pour faire face à ces nouveaux défis, on voit se dessiner trois nouvelles dynamiques :***

1. De nouvelles dynamiques organisationnelles :

- la franchise comme appui commercial, marketing et centrale d'achat, une franchise qui ne transforme pourtant pas l'artisan en sous-traitant, ni en commerçant franchisé
- l'utilisation des réseaux formels pour réagir face aux normes,
- l'utilisation du réseau pour l'embauche de salarié,
- une stratégie de maillage géographique,
- la mise en place d'outils de gestion et planifications complexes propres à la grande entreprise dans l'objectif de fournir des prestations dans les meilleurs délais et de rentabiliser le personnel tout en maîtrisant la qualité d'exécution du travail.

2. De nouvelles dynamiques commerciales :

- avec l'utilisation du réseau pour accéder à des marchés nationaux,
- par le fait que la communication ne se fait plus uniquement par le bouche à oreille dans des secteurs les plus concurrentiels, les artisans bâtissent des plans de communication (publicité, radio ou presse), adoptent des stratégies d'implantations agressives face à une grande surface qui propose le même produit,
- par l'utilisation d'enseigne comme groupement d'achat,
- face à une individualisation de la prestation de plus en plus poussée des grandes entreprises, les artisans personnalisent de plus en plus leur offre, leur produit mais surtout le service lié au produit.

3. De nouvelles dynamiques managériales :

Le métier d'artisan nécessite de passer plus de temps à la gestion de l'entreprise. Les artisans se définissent comme des « entrepreneurs de l'artisanat » : conscients qu'« être sur le terrain » leur est indispensable pour manager leurs employés, innover, être reconnu comme artisans par les clients, montrer leur proximité avec ces derniers, la gestion est selon eux une condition de survie de l'entreprise.

Par-delà un discours pessimiste sur les normes et obligations, ils ont développé une expertise dans la connaissance de ces normes qui devient un avantage concurrentiel certain. Leur métier d'artisan s'enrichit d'une nouvelle forme d'expertise (norme, qualité ou juridique), ils regrettent seulement de n'avoir que peu d'influence dans la définition de ces normes.

Pour rester compétitif sur son marché, l'artisanat emprunte des modèles d'organisation et de gestion qui avaient fait la force de la grande entreprise. C'est l'exemple des groupements d'achats des démarches qualité, de réseau de commercialisation ou de réseau permettant de faire poids sur un marché spécifique mais aussi il emprunte des méthodes de gestion à la grande entreprise.

Paradoxalement, la grande entreprise de son côté emprunte des techniques réservées à l'artisanat comme marketing radical, elle s'engage dans des méthodes de communication moins coûteuses et préconise une communication de plus en plus ciblée et tend à personnaliser de plus en plus son offre.

Ainsi, il existe une barrière poreuse entre deux mondes, l'artisanat et la grande entreprise sans que pour autant, il y ait confusion.

Par-delà, la diversité des stratégies adoptées par les artisans, ces artisans ont en commun le fait de considérer que la maîtrise du métier et de tous les métiers de l'entreprise est une condition de survie et un avantage concurrentiel. C'est aussi la condition indispensable au management de leur équipe, mais elle est aussi la condition de leur légitimité face au client.

Si nous n'avons pu modéliser les déterminants de croissance de l'entreprise artisanale, nous avons montré que les modèles d'analyse et de management propres à la grande entreprise ou à l'entreprise non artisanale n'étaient pas forcément pertinents pour caractériser l'entreprise artisanale. La question qui se posait alors était la suivante : existe-t-il une méthode d'approche marché propre à l'artisanat : la « méthode artisanale » et en quoi se différencie-t-elle de la méthode « entrepreneuriale » ?

Si cette « méthode artisanale au feeling » a pu être considérée avec une certaine suspicion dans les années de croissance en raison de son caractère empirique, elle se trouve aujourd'hui au centre des interrogations.

#### ***Nous nous sommes attachés à définir cette méthode artisanale :***

Pour évaluer le degré de pertinence, de spécificité et d'efficacité de cette « méthode artisanale », nous l'avons rapproché de techniques qui s'appuient sur des principes et méthodes marketing. Si on se réfère à l'analyse marketing qui a inspiré une partie de la grille d'entretien, nous constatons que tous les artisans interrogés ont pris en compte toutes ces questions marketing et trouvé des réponses pour définir les stratégies de marché de leur entreprise.

Le mode d'apprentissage du métier qui se base sur le geste et autant sur des méthodes et des concepts (le voir, le sentir propres aux métiers de l'artisanat) détermine des modes de fonctionnement propres à l'artisan. Ainsi, s'expliquerait le fait que la plupart des artisans procèdent par tests sur leur marché : il semble se produire avec l'expérience une sélection des bonnes pratiques et des mauvaises. Les artisans définissent souvent cette méthode comme le feeling car elle a été incorporée tout au long de leur expérience professionnelle et leur vient naturellement. Ce qui reste aussi commun à tous et qui semble leur réussir, c'est d'abord une attitude de « veille informative artisanale » constante.

Tous les entretiens manifestaient du fait que les artisans avaient depuis longtemps mené une réflexion approfondie pour analyser leur marché et justifier leurs choix stratégiques, réflexion fondée sur le raisonnement.

En revanche, cette méthode n'emploie pas des techniques formalisées. Ce que les artisans appellent intuition est l'incorporation de méthodes et de choix acquis par l'expérience, par test et qu'ils mobilisent le cas échéant.

La condition de cette démarche est qu'elle suppose la capacité à se remettre en cause, et à rester en veille pour être pertinente, le réseau permettant une confrontation des analyses. Le risque est alors de penser que le métier d'artisan peut s'exercer sans tenir compte de ces informations et analyses et s'éloigner du marché. (Ce que nous avons déjà observé dans un autre groupe d'artisans étudié). Il apparaît, cependant, que les artisans de notre groupe sont conscients des enjeux de ces questions.

En revanche, « cette méthode » présente l'avantage d'être souple et réactive.

Si cette « méthode artisanale » de prise de décision n'est pas étrangère au mode de prise de décision et d'analyse du marché de la grande entreprise (méthode d'analyse marketing) elle s'en écarte dans sa forme, dans le sens où elle n'est pas planifiée et non formalisée. On voit là encore que dans ses réflexions autour du management, la grande entreprise tendrait à donner de plus en plus de place à l'intuition et mettrait l'accent aujourd'hui sur le fait que la « planification » serait un frein à la créativité et le « désordre » producteur de créativité.

La question est moins de savoir si ce modèle de l'entreprise artisanale - comme d'ailleurs celui de l'entreprise capitaliste - est toujours conforme à la réalité de l'artisanat contemporain (ou de l'entreprise capitaliste) que de voir à quelles conditions, en adoptant quelles attitudes et en développant quelles stratégies et quelles pratiques, l'entreprise artisanale peut articuler le rapport à l'espace et au social qui a fait sa force historique. Autrement dit, comment l'artisanat peut-il se métamorphoser tout en restant lui-même à un moment où les contraintes économiques et gestionnaires et les normes réglementaires s'accroissent d'une part, où les entreprises de grande taille cherchent à développer leur symbiose avec l'environnement social, culturel et économique local d'autre part ?

## Listes des entreprises impliquées

Denis Auvray, Auvray Peintures  
Francis Haas, menuiserie Francis Haas  
Christophe Doré, coiffure  
Maryline Louvel, louvel Pesage  
Jean-Yves Beleteau, Entreprise Général de Bâtiment  
Pierre Pain, Pain Pneu  
Hervé Party, Garage Hervé Patry  
Catherine Paucod, fleuriste  
Didier Petrel, peinture Petrel  
Jean-François Chemin, Electricité  
Chistian Cauchois, menuiserie charpenterie  
Henri Muta, Prothèse dentaire.

## **Bibliographie**

Ouvrages cités lors des travaux du club.

Bonneau J et Francoz D. "Le profil du créateur influence la survie de l'entreprise", *INSEE Première*, N°372, 1995.

Gresle F, *L'univers de la boutique. Les petits patrons du Nord (1920-1975)*, Presse Universitaire de Lille, 1981.

Jaeger C., *Artisanat et capitalisme*, Paris, Payot, 1982.

Minstzberg H., *Le management, Voyage au centre des organisations*, Paris ; Editions de l'organisation, 1989

Moati P, Loire S, Pouquet L, *L'entreprise du XXe siècle*, la Tour d'Aigues, DATAR/Editions de l'Aube, 2002

Létowski A., *Les systèmes socioculturels de l'artisanat face aux mutations*", 1987, thèse de doctorat, Thèse de Doctorat, Université Paris IV, Dauphine.

Perrin C., *Entre glorification et abandon, l'état et les artisans français (1938-1970)*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière, 2007

Torrès O, *Les PME*, Flammarion, coll. Dominos, 1999

Zarca Bernard, *L'Artisanat français : du métier traditionnel au groupe social*, Paris, Edition Économica, 1986.