



L'ARTISAN : ANTICIPATION D'UNE NOUVELLE FIGURE DE L'ENTREPRENEUR

Florence COGNIE

*Enseignant Chercheur - GRIS, Groupe
de Recherche Innovation et Société,
Université de Rouen*

François ABALLÉA

*Professeur des Universités - GRIS,
Groupe de Recherche Innovation
et Société, Université de Rouen*

Summary

The skilled tradesman: anticipation of a new entrepreneurial figure

The entrepreneur is a positive figure in contemporary capitalism. However, despite the efforts on the part of Trade and Professional Institutions, who emphasise the entrepreneurial dimension of being a small business owner, the skilled tradesman himself, even though he may enjoy a positive image among the general public, is not perceived as being innovative and is not seen as falling within the Schumpeterian tradition of the entrepreneur.

His strong local and social roots are often considered as backward-looking and out of step with globalisation, a symbol of withdrawal and isolation.

However, revising the concept of proximity in its diverse dimensions, we will show how this close relationship positions the skilled tradesman in "the new spirit of capitalism" (Boltanski and Chiapello, 1999) and makes the cottage industry business and its mode of organisation and management a singular figure that anticipates new productive structures and their management, at the same time as the latter oblige it to change.

Keywords: Cottage industry, proximity, new productive trends, management, radical marketing.

Zusammenfassung

Der Handwerker: Antizipation einer neuen Unternehmerfigur

Der Unternehmer ist die positive Figur des gegenwärtigen Kapitalismus. Dagegen wird der Handwerker, trotz der Bemühungen der Handwerksverbände, die die unternehmerische Dimension des Leiters eines Handwerksunternehmens betonen, auch wenn er ein positives Image in der breiten Öffentlichkeit genießt, nicht als innovativ wahrgenommen und nicht als jemand aufgefasst, der sich Schumpeters Tradition des Unternehmers verschrieben hat.

Seine lokale und soziale Verankerung gilt häufig als rückständig und unpassend für die Globalisierung, ein Symbol des Rückzugs, der Einkapselung.

Dennoch werden wir durch eine Überarbeitung des Konzepts der Nähe in ihren diversen Dimensionen zeigen, wie diese Beziehung zur Nähe den Handwerker in den „neuen Geist des Kapitalismus“ (Boltanski und Chiapello, 1999) stellt und aus dem Handwerksbetrieb, aus seiner Organisationsweise und Leitung eine einzigartige Figur macht, die neue produktive Strukturen und ihr Management vorwegnimmt. Während diese letztere ihn zugleich forcieren, sich zu wandeln.

Schlüsselwörter: Handwerk, Nähe, neue produktive Trends, Management, radikales Marketing.

Resumen

El artesano: anticipación de una nueva figura del empresario

El empresario es la figura positiva del capitalismo contemporáneo. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de las instituciones gremiales que hacen hincapié en la dimensión empresarial del jefe de la empresa artesanal, el propio artesano, si bien disfruta de una imagen positiva de cara al gran público, no es percibido como innovador ni dentro de la tradición schumpeteriana del empresario.

Su arraigo local y social se considera generalmente como nostálgico e inadaptado a la globalización, símbolo de introversión y de aislamiento.

No obstante, al retribajar el concepto de proximidad en sus diferentes dimensiones, mostraremos el modo en que esta relación con la proximidad inscribe al artesano en «el nuevo espíritu del capitalismo» (Boltanski y Chiapello, 1999) y convierte la empresa artesanal, su modo de organización y de gestión en una figura singular y anticipadora de las nuevas estructuras productivas y de su gestión. Al mismo tiempo, estas últimas imponen la transformación.

Palabras clave: Artesanía, proximidad, nuevas tendencias productivas, gestión, marketing radical.

RÉSUMÉ

L'entrepreneur est la figure positive du capitalisme contemporain. En revanche, en dépit des efforts des Institutions des Métiers qui mettent l'accent sur la dimension entrepreneuriale du chef de l'entreprise artisanale, l'artisan, même s'il bénéficie d'une image positive dans le grand public, n'est pas perçu comme innovant et n'est pas appréhendé comme s'inscrivant dans la tradition schumpétérienne de l'entrepreneur.

Son ancrage local et social est fréquemment considéré comme passéiste et inadapté à la globalisation, symbole de repli sur soi, d'enfermement.

Pourtant, retravaillant le concept de proximité sous ses diverses dimensions, nous montrerons comment cette relation à la proximité inscrit l'artisan dans « le nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999) et fait de l'entreprise artisanale, de son mode d'organisation et de gestion une figure singulière et anticipatrice des nouvelles structures productives et de leur management en même temps que ces dernières lui imposent de se transformer.

Mots clés

Artisanat, proximité, nouvelles tendances productives, management, marketing radical.

INTRODUCTION

L'entrepreneur est la figure positive du capitalisme contemporain. Malgré les crises successives, l'externalisation de certaines fonctions de l'entreprise, la financiarisation de l'économie, la recherche de nouveaux modèles sociaux, économiques et financiers, il reste une figure mythifiée.

En revanche, en dépit des efforts des institutions des métiers qui mettent l'accent sur la dimension entrepreneuriale du chef de l'entreprise artisanale, l'artisan, même s'il bénéficie d'une image positive dans le grand public, n'est pas toujours perçu comme innovant et n'est pas généralement appréhendé comme s'inscrivant dans la tradition schumpétérienne de l'entrepreneur.

Son ancrage local et social, sa valorisation de la proximité, sont fréquemment considérés comme passéistes et inadaptés à la globalisation, symboles du repli sur soi, d'enfermement.

Pourtant, retravaillant le concept de proximité sous ses diverses dimensions avec les artisans du Réseau Artisanat-Université[®] en Haute-Normandie, nous avons conclu que l'artisan s'inscrivait dans certaines des grandes tendances qui caractérisent les transformations actuelles des systèmes productifs et des grandes entreprises, sinon dans le « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski, Chiapello, 1999). Certes, il ne s'agit pas de laisser penser que l'artisanat pourrait être un modèle que les grandes entreprises devraient s'approprié ou s'approprient. Il s'agit plutôt de montrer que certaines des spécificités de l'artisanat se trouvent particulièrement en phase avec certaines des exigences ou des contraintes de l'environnement économique et social dont ne peuvent totalement s'extraire les grandes entreprises. Ces spécificités devraient donc, peut-être, être davantage mises en valeur. Le rapport aux différentes dimensions de la proximité fait de l'artisanat une figure singulière dans la mobilisation du travail au niveau local et fait de l'entreprise artisanale, de son mode de formation, de son mode d'organisation et de gestion, une figure « anticipatrice » des nouvelles structures productives et de leur management en même temps que ces dernières lui imposent de se transformer⁽¹⁾.

(1) Les TPE artisanales constituent un monde très divers, diversité souvent euphémisée voire occultée par les institutions qui les représentent (sur l'identité multiple de l'artisan et la diversité des entreprises artisanales, voir Boutillier et alii, 2009). Il n'en demeure pas moins que l'artisanat peut être caractérisé par quelques traits « idéal-typiques ». Ce sont ces traits que l'on retient ici sans prétendre que toutes les entreprises artisanales les reproduisent.

1. LA PROXIMITÉ RÉINTERROGÉE

Réinterrogeant le concept de proximité, nous en avons dégagé huit dimensions. Ces dimensions sont plus ou moins effectives et affectent différemment l'artisanat et l'artisan, mais conditionnent de plus en plus l'organisation et la gestion de la grande entreprise. Nous les énumérons ici brièvement en systématisant leur résonance sur les organisations.⁽²⁾

1.1. La dimension géographique

Elle fait référence à la distance, à la co-présence, à la proximité spatiale et se mesure en kilomètres. Elle est aujourd'hui au cœur des débats sur l'impact écologique, économique et énergétique des transports de marchandises que ne peuvent ignorer les partenaires économiques. Elle est également au centre des processus de localisation-délocalisation des activités industrielles et des tensions qu'ils génèrent.

1.2 La dimension temporelle

La proximité est fonction du temps. Temps et espace sont étroitement liés, même si le développement des moyens de communication a fortement complexifié la relation. Il suffit de penser ici au développement du « juste à temps » qui organise de plus en plus la production et les relations entre les clients et les entreprises ou les donneurs d'ordres et les fournisseurs ainsi que les relations avec les sous-traitants.

1.3 La dimension sociale

La proximité sociale se fonde sur les réseaux de sociabilité. Elle privilégie la relation de face-à-face ou faiblement médiatisée, la négociation, la transaction et l'ajustement réciproque. Elle sous-tend les réflexions sur ce que l'on appelle aujourd'hui la responsabilité sociale de l'entreprise tant vis-à-vis de son environnement, de la cité que de ses salariés. Elle est directement convoquée dans la relation de service que mettent en avant les entreprises.

1.4 La dimension culturelle

Elle circonscrit le partage d'une même identité qui se traduit par l'intériorisation des mêmes valeurs, le partage des mêmes habitudes et coutumes, la familiarité

avec le même patrimoine. Elle se manifeste par le respect et le renouvellement des traditions. Et c'est dans cette acception qu'elle intéresse l'artisanat qui, par son ancrage territorial, donne des garanties d'authenticité. Or cette authenticité devient une valeur forte que mettent en avant de nombreuses entreprises, soit dans le choix de leurs fournisseurs (locaux), soit dans le respect de leurs procédures (label, appellation contrôlée, etc.), soit dans la relation client (image du terroir).

1.5 La dimension fonctionnelle

Cette dimension renvoie à l'organisation, à la mise en relation, à la recherche de complémentarités et de synergies, à la constitution d'un « milieu » dynamique articulant producteurs, fournisseurs, transformateurs et distributeurs, de telle sorte qu'il n'y ait pas de rupture dans le « process » de production. Elle est essentielle dans l'artisanat du fait de sa spécialisation, de la complémentarité entre les divers corps de métier et de la taille des entreprises. Mais elle devient de plus en plus centrale dans le cadre de la réorganisation de la firme, sous forme de réseau par exemple. Elle s'inscrit dans les impératifs de coordination, de contrôle et de régulation des flux.

1.6 La dimension économique

Telle qu'on l'entend ici, la proximité économique renvoie moins à une problématique de la croissance qu'à une problématique du développement durable, moins à une logique d'accroissement de la production que de réduction des coûts sur la base d'une appréhension des coûts globaux, moins à une approche en termes de produits que de service global, etc. Cette approche de l'économie, qui est celle de l'artisanat, a du mal à s'affirmer car elle génère des coûts. Mais elle s'impose, au moins pour partie, à la grande entreprise obligée de prendre en compte les coûts globaux face à un consommateur mieux informé et plus réflexif et face aux exigences du développement durable, parfois orchestrées par le législateur.

1.7 La dimension sociétale

Cette dimension inscrit l'artisanat dans un modèle alternatif de société. Elle fait référence à un

(2) Pour une analyse détaillée voir: Aballéa, 2009 p. 551-555.

nouveau type de lien social, à une nouvelle façon de « faire société » qui repose sur le respect des identités, l'activation des solidarités primaires, la personnalisation de l'échange, la prise en compte des équilibres naturels, les économies d'énergies, la réciprocité et la confiance, etc.

L'opinion publique a développé depuis un certain temps déjà une sensibilité particulière envers cette thématique, très composite sans doute, mais qui conduit les entreprises, par la force des choses, à s'ajuster et à revoir un certain nombre de leurs pratiques, à devenir « citoyennes ».

1.8 La dimension institutionnelle

La proximité institutionnelle aide les artisans à s'approprier les règles propres aux métiers et encadre les secteurs de façon à leur offrir les conditions de leur développement (formation, conseils techniques, ressources financières, défense morale, communication, représentation dans les instances régulatrices ou consultatives de l'État, etc.). Sans doute les grandes entreprises y sont-elles moins sensibles étant elles-mêmes des institutions capables de rivaliser avec nombre d'institutions étatiques ou corporatistes. Il n'en demeure pas moins qu'elles aussi cultivent leur réseau institutionnel.

2. PROXIMITÉ MARCHÉ, FAMILLE ET CAPITAUX

L'artisanat se caractérise par la proximité à son marché. Il diffère ainsi de la grande entreprise des années fordiennes qui dominait son marché et développait une économie de l'offre, assurée que sa production trouverait preneur. Cette situation a changé avec la remise en cause, au moins dans les économies occidentales, de cet impérialisme de la grande entreprise. Celle-ci aussi doit s'adapter à son marché, tenir compte de la diversité des demandes, des exigences de personnalisation des services et des produits, des exigences nouvelles de qualité, etc. La réactivité à son environnement devient le maître mot de sa gestion stratégique.

La spécificité de l'entreprise artisanale réside dans le fait qu'elle intervient dans la plupart des cas sur des marchés dits de proximité. Elle est le fruit d'une longue immersion dans le territoire qui amène l'entreprise à développer avec les habitants une relation client particulière. Cette relation se traduit au niveau des méthodes commerciales et de marketing qui inspirent aujourd'hui, dans certains cas, la grande entreprise (« marketing radical »).⁽³⁾

2.1 Un encastrement local et social

L'entreprise artisanale est par définition et statut une entreprise de petite taille positionnée sur des marchés qui eux-mêmes sont de taille réduite⁽⁴⁾. Et ces marchés sont encore aujourd'hui situés majoritairement à proximité du lieu de vie de l'entrepreneur, voire du lieu où il a grandi et où il a effectué sa formation. Cette proximité spatiale induit en partie la proximité sociale

qu'entretient l'entrepreneur artisan avec sa clientèle. La très grande majorité des artisans de notre réseau ont créé ou repris une entreprise dans un rayon de moins de 20 km du lieu où ils ont grandi et 80 % de leur clientèle se situe dans un rayon de moins de 20 km du siège social de leur entreprise.

La particularité du mode de formation et d'installation de l'entrepreneur artisan accentue l'encastrement de l'économique dans le local et le social. 60 % des créateurs d'entreprise et 70 % des repreneurs ont acquis leur expérience dans une TPE (enquête SINE, 2007). Les modèles « apprentissage-salariat-installation à son compte » ou « formation sur le tas via le salariat-installation à son compte » restent prédominants. Avant de s'installer, les dirigeants ont une expérience professionnelle moyenne de 11 à 14 ans selon les secteurs d'activité, l'âge moyen d'installation se situant entre 34 et 39 ans. Plus de 85 % des artisans ont bénéficié d'une expérience dans le secteur d'activité où ils exercent (ISM, 2009). Ceci leur permet – les artisans du Club le confirment – de connaître, dans la plupart des cas, les fournisseurs, et plus indirectement les acteurs de l'environnement économique de l'entreprise (organismes financiers, institutions, etc.) avant sa création ou sa reprise. Cet encastrement reste la spécificité de l'artisan traditionnel. La proximité spatiale et sociale permet à l'entrepreneur artisan d'avoir une connaissance personnelle de son client. Et cette connaissance se construit tout à long de sa formation et de son parcours professionnel. L'échange marchand

(3) Pour une analyse détaillée voir Cognie, « L'artisan et son marché, un marché socialisateur », *Traité de l'artisanat*, p. 573-580

(4) La taille des entreprises artisanales augmente depuis une dizaine d'années, mais ces entreprises restent en 2007, pour 98 % d'entre elles, des TPE Insee, REE (Répertoire - Sirene).

s'appuie sur un échange relationnel direct qui définit et participe à la construction de l'identité professionnelle de l'artisan, mais aussi à celle du client.

Selon les artisans du Club, leurs clients seraient de plus en plus sensibles dans leurs motivations d'achat à la proximité spatiale, mais aussi à la proximité sociale et culturelle : ainsi les artisans définissent comme un avantage concurrentiel le fait que le client soit à la recherche « d'une entreprise dont le dirigeant soit connu voire reconnu ». Les artisans constatent dans le même sens que la relation client ne s'appuie plus uniquement sur des savoir-faire, mais aussi sur des savoir-dire : « je sais parler aux gens d'ici ». Ils ajoutent que ce rapport de proximité est un des facteurs qui permettent la confiance, une confiance qui s'appuie sur une relation directe, mais bien évidemment aussi sur la reconnaissance d'un « savoir-faire métier », que le client soit un particulier ou un professionnel. Il n'y a pas de découplage entre l'échange marchand et les relations sociales. De ce point de vue, l'artisanat a toujours associé à la logique productive une logique de service. C'est ce qu'essaient de faire aujourd'hui les entreprises industrielles.

2.2 Un marketing et une communication personnalisés

Cette personnalisation de la relation au marché, c'est-à-dire à la clientèle, que permet la proximité spatiale et sociale notamment, s'inscrit en correspondance, on l'a dit, avec les tendances actuelles de la demande des consommateurs. D'où une évolution des modes de commercialisation de la grande entreprise vers le « marketing personnalisé ». Ce marketing adopte une approche qui n'est pas sans rappeler les démarches « empiriques » de l'artisanat. Il personnalise le produit et le service et analyse de plus en plus finement les attentes et les comportements du client.

On voit ainsi que deux mondes que l'on a l'habitude d'opposer, grande entreprise et TPE, adoptent des positions de moins en moins éloignées. Ces deux mondes ne se confondent cependant pas. La TPE artisanale dispose d'un avantage concurrentiel bien réel qui reste sa capacité à détenir une connaissance « biographique » de ses clients grâce à la relation directe qu'elle entretient avec eux et qui lui permet d'adapter son offre. Cependant, si le développement du marketing personnalisé dans les grandes entreprises, rendu possible par le perfectionnement des outils d'appréciation de l'offre et de l'analyse des comportements des consommateurs, met en évidence l'avantage concurrentiel de la TPE dans ce domaine, il le menace sur un terrain jusqu'alors réservé. D'où la nécessité pour l'artisanat

d'innover pour approfondir et renouveler son avantage concurrentiel.

2.3 Un milieu formatif spécifique

La spécificité de la formation des artisans accentue cet encastrement. L'artisanat fait historiquement le lien entre logique formative, logique productive et insertion. L'apprentissage est le mode de formation traditionnel de l'artisanat. Dans les secteurs du bâtiment, de l'alimentaire et de la coiffure, le pourcentage de dirigeants formés à leur métier par la voie de l'apprentissage est respectivement de 34 %, 30 %, 76 % (ISM, 2009). L'acquisition du métier se fait très tôt par immersion dans le monde de l'entreprise qui, de fait, participe à la formation du jeune. Aujourd'hui encore, ce sont 8 500 apprentis qui sont formés par les 22 000 entreprises artisanales de Haute-Normandie sur les 14 179 apprentis tous secteurs confondus. La formation initiale telle qu'elle s'exerce dans l'artisanat réconcilie l'opposition entre la formation formelle dispensée dans des établissements de formation et la formation informelle qui s'exerce dans les activités au travail. Par ailleurs, selon les artisans et les institutions normandes, les formations sont proposées sur le territoire pour pratiquement tous les métiers, à l'exception des métiers à faible effectif et des métiers pour lesquels il n'existe pas de filière de formation (c'est le cas du secteur du pesage et celui du montage de pneumatique). Pour ces derniers, le fait de ne pas bénéficier de filière de formation affaiblit le métier. La coordination entre entreprises des métiers et institutions de formation s'est renforcée au niveau régional depuis la réforme de la formation professionnelle, en 2004. Or ce mode de formation spécifique au monde des métiers devient un « modèle » pour d'autres formations de niveau supérieur (en 1987, la loi « Séguin » étend l'apprentissage à tous les diplômes et titres homologués de la voie professionnelle et technologique, du CAP au diplôme d'ingénieur). Les grandes entreprises s'en sont saisies, hommage peut-être à un artisanat qui n'a pas su ou pu tirer parti d'un modèle dont il est pourtant l'initiateur : seule une entreprise de notre Club a accueilli des apprentis du niveau supérieur.

2.4 Artisanat, famille et capitaux locaux

L'entreprise artisanale était traditionnellement une affaire de famille. Elle était par ailleurs un des acteurs de la dynamique locale. La famille jouait un rôle dans la norme de fonctionnement du métier et jouait un rôle

presque indispensable dans trois étapes de la vie de l'artisanat : la transmission du métier et de la culture de métier, la création d'entreprise, enfin la division du travail et le partage des tâches une fois l'entreprise constituée. La transmission du métier a de moins en moins lieu dans le cadre familial. On assiste par ailleurs à une autonomisation des conjoints.

Mais, même si l'entreprise artisanale est moins encadrée aujourd'hui dans le tissu familial, certains secteurs comme l'alimentaire et le bâtiment restent marqués par la présence forte de la famille. D'autre part, le capital initial nécessaire à l'installation, qu'il soit financé par l'artisan lui-même, par l'aide familiale ou l'emprunt bancaire, reste un capital local. L'artisanat contribue au développement local, notamment quand l'artisan a des

salariés, même si l'artisanat n'est plus nécessairement aujourd'hui une source d'emploi pour le conjoint et si les détenteurs du capital sont la plupart du temps aussi les décideurs (bien que les formes sociétaires se diffusent : SARL, etc.). Les artisans du Club restent pour 50 % d'entre eux inscrits dans le modèle familial traditionnel, mais ce sont les débats autour de la question qui nous ont amenés à voir une autonomisation des conjoints, autonomisation qui semble être un phénomène générationnel. Et dans le cas où le conjoint travaille à l'extérieur, la dissociation entre sphère familiale et professionnelle est nette en termes d'affectation des revenus et de prise de décision, même si le conjoint reste le premier appui à la création de l'entreprise.

3. UNE FORME ADAPTÉE

Compte tenu de cette prééminence de l'économie de la demande dans la transformation des logiques productives, de la prise en compte, relative certes, des préoccupations écologiques, de l'activation de la concurrence mondiale, de l'obligation de réactivité et des effets négatifs d'une gestion taylorienne du travail désimprégnante et démotivante, les entreprises industrielles mais aussi de services sont amenées, de plus en plus fréquemment et à des degrés divers, à repenser leur mode de régulation tant à l'interne qu'à l'externe et à modifier ce que l'on peut appeler leur forme. Les exigences du système productif contemporain se sont traduites sur un plan organisationnel de diverses façons : recentrage sur le cœur de métier et, corrélativement, développement de la sous-traitance dans le cadre de la « firme-réseau », décentralisation interne, développement du travail par projet, *teamwork*, développement de la polyvalence, « juste à temps » et « flux tendu », réduction des séries permises par les nouvelles technologies, assurance qualité, instauration d'une logique client-fournisseur, association de plus en plus étroite d'une logique de service à la production de biens et industrialisation des process dans les services etc. Or nombre de ces innovations organisationnelles relèvent, sous des formes adaptées, prototypiques, de la pratique quotidienne des artisans de notre Club.

3.1 Projet et chantier

Les principes qui sont à la base de l'organisation par projet sont, pour la plupart, au cœur de la pratique artisanale. L'artisan est par nécessité un chef de projet. Son activité est organisée par projet, qu'il dénomme le plus souvent chantier, du fait du caractère unitaire ou en tout cas faiblement standardisé et reproductible à l'identique de ses prestations. La faible dimension de son entreprise et le petit nombre de ses salariés l'obligent à assurer lui-même simultanément ou successivement toutes les fonctions énumérées ci-dessus lorsqu'il reçoit une commande qui est toujours, d'une certaine façon, un projet et un produit ad hoc et spécifique. Certes la dimension et la complexité de ses « projets » n'ont pas nécessairement grand chose à voir avec celles des grandes entreprises qui mettent sur le marché de nouveaux produits et nécessitent une collaboration étroite de fonctions différentes et un organigramme matriciel toujours mobile, sinon incertain. L'artisan travaille généralement avec la même équipe, il ne la reconstitue pas pour chaque chantier. Mais l'esprit et la logique de fonctionnement sont les mêmes et les effets sont semblables, car si la faible division du travail facilite la coordination et la complémentarité, elle ne permet guère une division sociale de l'angoisse que l'artisan supporte le plus souvent seul.

3.2 Service et proximité

La logique de service s'inscrit dans une réévaluation de la place de l'utilisateur ou du client dans la relation marchande. Elle est en cohérence avec la diversification et la personnalisation de l'offre dont on a déjà parlé. Elle apporte un complément à la production et au produit en accompagnant leur mise en œuvre de façon à l'inclure dans une prestation globale qui prend en compte l'usage et décharge ainsi le client d'un certain nombre de prestations ou d'activités annexes. Or c'est ce que font depuis longtemps l'artisan et la TPE. Certes, ce ne sont pas les mêmes considérations qui les conduisent à associer à leur production une relation de service. La logique de service paraît comme obligatoirement indissociable de leur façon de travailler et d'être présents sur le marché. Elle n'est pas un simple effet de concurrence. Travaillant souvent à l'unité et à la commande, l'artisan s'inscrit obligatoirement dans une relation de face-à-face négociée avec le client. C'est d'ailleurs une des dimensions qu'il valorise le plus. L'artisan assure souvent lui-même le suivi de sa commande et le service après vente. Il conseille sur l'usage. Il adapte aux façons de faire et aux aptitudes du client la prestation ou le produit.

3.3 Réseau sans sous-traitance

Les exigences de la réactivité se sont traduites par une recherche de souplesse ou de flexibilité accrue. Celle-ci prend des formes diverses dont l'une des plus manifestes est le démantèlement de la grande firme unitaire ou multidivisionnelle et sa recombinaison sous forme de groupe ou de firme réseau.

Cette logique de réseau n'est pas inconnue de l'artisanat, même si son développement ne répond pas aux mêmes raisons que celles de la grande firme. Il ne s'agit pas tant en effet pour l'artisanat d'externaliser un risque que de capter des marchés qui dépassent ses propres capacités ou d'offrir une prestation globale que sa spécialisation handicape. De ce fait, et sans vouloir enjoliver une réalité souvent plus prosaïque et plus concurrentielle, la logique de réseau s'inscrit davantage dans la recherche de partenariat équilibré et réciproque que dans la domination d'un donneur d'ordres sur ses sous-traitants.

Cette logique de réseau a une importance majeure dans la collecte d'informations sur le marché : par exemple, les fournisseurs ou les distributeurs jouent le rôle de la proximité et s'appuient sur les salariés ou des gérants qui, eux, possèdent la culture de métier et sont très souvent

issus du territoire. Les relations avec les fournisseurs ou distributeurs ne se réduisent pas à un échange marchand. Elles fournissent ainsi souvent des données chiffrées ou empiriques sur les évolutions du marché. Mais le rôle du réseau ne se résume pas à l'analyse du marché. Il permet aussi l'accès à des marchés pour lesquels l'entreprise ne dispose pas de toutes les compétences, de l'effectif nécessaire, de l'implantation de proximité pour des prestations très spécialisées. Par exemple, dans le secteur du bâtiment, des entreprises peuvent se mettre en réseau et représenter des corps de métiers différents, qui s'associent dans des alliances informelles, mais structurées, pour gérer l'intégralité du chantier.

La proximité fonctionnelle s'inscrit aussi dans une logique d'adaptation aux mutations du marché et à la concurrence d'entreprises de plus grande taille venues investir des marchés « réservés » à l'artisanat. On le voit dans le domaine du pesage : une quinzaine d'artisans se sont unis pour créer le réseau Balliance. Ce réseau a pour but, face à la concurrence des fabricants, de se repositionner sur les marchés nationaux et régionaux, en particulier sur les marchés publics pour lesquels il est de plus en plus difficile de traiter au niveau régional. Les synergies s'exercent ici tant au niveau intersectoriel que sectoriel.⁽⁵⁾

Dans nombre de cas étudiés, ces relations se construisent dans la durée et ne se réduisent plus à des réseaux informels. Des artisans créent leur propre réseau pour délivrer des normes. C'est le cas cité par le réseau de l'association faCE, créée par la CAPEB et qui s'appuie sur la méthode du *cascading* pour répondre à l'obligation du marquage CE dans les secteurs de la métallerie, de la menuiserie et de la taille de pierre. FaCE élabore un cahier des charges avec les industriels dont on utilise les produits pour la fabrication. Les industriels financent les tests. Les artisans adhérents sont soumis à une obligation de formation, au respect du cahier des charges et à la mise en place d'un auto-contrôle.

Les artisans s'organisent en réseaux pour garantir les origines de leurs produits et créer leurs propres normes dans une logique de filières, comme le réseau porc-lin créé à l'initiative d'un des artisans du Club. Dans ce réseau, bouchers, charcutiers, éleveurs et chevillards s'associent avec l'aide de l'Institut régional pour la Qualité Alimentaire de Normandie (IRQUA) pour développer un label et une marque déposée garantissant la qualité du produit et la traçabilité de la nourriture à base de céréales et de graines de lin.

Cette logique de réseau permet aussi aux artisans

(5) Certaines pratiques d'entraides sectorielles ne sont pas forcément dicibles (Pour les garages, prêt de « valise » à un garage non dépositaire de la marque etc., ententes tacites sur le partage de marchés sur certains territoires...).

d'acquérir des biens et de réaliser des investissements en commun que leur capacité financière individuelle leur interdirait. Un exemple cité par le Club est la création d'une SARL associant des artisans du même métier et visant à l'achat d'une machine de haute technologie.

Toutes les entreprises du Réseau Artisanat-Université® en Haute-Normandie sont inscrites dans au moins deux réseaux. Les artisans s'appuient, pour ce faire, sur des institutions de métiers déjà constituées ou créent leurs propres institutions⁽⁶⁾ dans une logique de groupe co-actif. Chez tous « les entrepreneurs de l'artisanat », on retrouve la prégnance de l'arrangement mutuel et de la solidarité dans leur capacité

à s'inscrire dans des réseaux de partenaires, ce qui n'empêche pas la concurrence et le souci de l'indépendance. Les artisans du groupe expriment cette solidarité en ces termes : « je conseille un collègue, quand un client me le demande ». Les artisans répondent ainsi à la demande du client mais en renvoyant l'image de l'homme de l'art, homme de métier et non pas « touche à tout ». Ce type d'attitude est motivé par un principe identitaire, mais il est aussi stratégique car il permet une flexibilité organisationnelle ainsi qu'une maîtrise des marchés. Ces alliances informelles et flexibles présentent l'avantage de préserver une spécialisation et une identité de métier dans une interdépendance de fonctionnement.

4. L'IMPLICATION AU TRAVAIL

Devant la transformation des systèmes productifs et l'émergence de nouvelles conceptions dans les modalités de l'implication au travail, les grandes entreprises ont, pour nombre d'entre elles, sensiblement infléchi les modes traditionnels de management et de gestion des ressources humaines. On enregistre ainsi de nouvelles pratiques telles que la substitution d'une logique de la compétence à une logique de la qualification, le développement de la polyvalence, la valorisation de la dimension communautaire de l'entreprise et de sa culture propre. Plus globalement, on assiste au développement d'une personnalisation de la relation salariale. Or les entreprises artisanales n'ont jamais été tayloriennes. Ces nouveaux principes du management des ressources humaines leur sont donc depuis toujours familiers, même si leur mise en œuvre reste singulière et distingue toujours la grande entreprise de la TPE.

4.1 Polyvalence et logique de la compétence

La division du travail n'a jamais pu revêtir dans l'entreprise artisanale, les formes pathologiques de la parcellisation qu'elle a pu connaître dans la grande entreprise taylorienne ou fordienne. Et ceci pour trois raisons. La première est que, du fait de ses effectifs réduits, l'entreprise artisanale doit pouvoir mobiliser ses salariés sur des tâches diverses et leur confier un travail unitaire. Une deuxième raison tient à la variabilité du travail liée

elle-même à la diversité des commandes sur un marché dont la demande est de plus en plus hétérogène. La troisième raison résulte de l'imbrication étroite, que nous avons analysée plus haut, de la production et du service. De ce fait, à des degrés divers selon les salariés, leur qualification et leur ancienneté, la polyvalence est non seulement technique, mais aussi fonctionnelle. L'artisan et ses salariés doivent pouvoir réaliser un travail dans sa totalité. Leur polyvalence technique doit être grande surtout dans des prestations, comme la rénovation ou l'aménagement, qui nécessitent de combiner plusieurs métiers. L'artisan et ses principaux salariés doivent pouvoir réaliser des diagnostics, proposer des types et des modes d'intervention, en apprécier la durée, en évaluer le résultat. Mais la relation au client étant au cœur même de l'activité artisanale, elle ne peut être monopolisée par l'artisan même si elle lui revient au premier chef. Les salariés doivent également se l'approprier.

Il s'en suit que l'artisan et ses principaux ouvriers, s'ils veulent être reconnus et se reconnaître eux-mêmes comme « hommes de métier », doivent développer leur qualification, mais aussi leurs compétences. Leur qualification technique peut être mise en œuvre uniquement s'ils possèdent les compétences, notamment relationnelles, et le sens de la responsabilité qu'implique la relation de service. Or ce sont là les qualités que développe le mode de formation et d'intégration propre à l'artisanat autour de l'apprentissage. Et ce sont ces

(6) Comme par exemple la création du réseau Artemis qui obtient le contrôle des instruments de pesage (autrefois réservé à la DRIRE)

mêmes qualités que recherche aujourd'hui la grande entreprise : autonomie, capacité de dialogue et de travail en coopération, sens des responsabilités vis-à-vis du client et de l'employeur. La logique de compétence vise à impliquer les salariés dans un projet d'entreprise, qui sollicite les qualités d'adaptation et de coopération des salariés avec pour enjeu de stimuler l'investissement personnel du salarié afin de répondre aux exigences de la performance collective.

Mais plus globalement, si la polyvalence s'inscrit dans le parcours « apprentissage-salariat » de l'artisan, la qualification du salarié n'a jamais été la seule composante de la formation. L'apprentissage, puis le salariat, sont des étapes qui permettent de développer les qualifications nécessaires à l'exercice du métier, mais surtout d'acquérir les valeurs, les aptitudes, les schémas mentaux et comportementaux, l'habitus, nécessaires à l'accomplissement du métier en toute autonomie. Ainsi l'apprenti apprend la fabrication du produit, mais aussi les attitudes, les comportements et les façons de dire propres au métier. La logique de compétence, le management de proximité, la confiance qui résulte de la responsabilité sont les fondements de la gestion des ressources humaines de l'entreprise artisanale et inscrivent les entrepreneurs qui la développent dans la modernité. C'est ce qu'a bien compris la CAPEB⁽⁷⁾ en Haute-Normandie, qui formalise et met en valeur ces compétences tacites au niveau du bâtiment autour d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La GPEC met en perspective l'évaluation des compétences requises sur le territoire par rapport à un référentiel métier, qualifiant ces compétences et mettant en avant les aptitudes et savoir-être requis pour les postes proposés. Une expérience similaire COMAFOA⁽⁸⁾ a été coordonnée par certaines Chambres de Métiers.

Comme les entreprises non artisanales, les TPE ont des difficultés à faire converger logique de compétences, logique productive et projets d'entreprise. Mais chez elles, le partage des enjeux peut s'opérer autour de valeurs, car projet d'entreprise et projet personnel peuvent se rencontrer dans « l'idéal d'installation ». C'est du moins ce que mettent en avant les campagnes de promotion de l'apprentissage de l'artisanat (FNPCA, 2009). Et que l'on retrouve très fréquemment formulé ainsi par les artisans du Club s'exprimant au sujet de certains de leurs salariés : « Je l'ai installé(e) quand il ou elle était mature professionnellement, quand j'ai eu connaissance d'un fond intéressant à racheter ».

4.2 Communauté et culture

La mobilisation subjective du salarié que valorisent aujourd'hui un certain nombre de grandes entreprises pour faire face à la concurrence, est conditionnée à la capacité de l'entreprise à faire partager la conviction que le destin de chacun des salariés est lié au destin de l'entreprise. La grande entreprise renoue aussi avec l'idée ancienne, mais fort contestée depuis le début du XX^e siècle, de communauté et de culture.

Or, s'il y a bien un type d'entreprise qui puisse mettre en avant, sinon une culture spécifique susceptible de mobiliser ses membres pour la défendre, en tout cas une dimension communautaire, c'est sans doute l'entreprise artisanale. La taille de l'entreprise, son mode de recrutement, la durée de l'apprentissage interne, la solidarité « mécanique » entre ses membres du fait de leur proximité sociale, culturelle et spatiale facilitent sa transparence et la prise de conscience des interdépendances objectives. Le fait d'être proche de ses collaborateurs géographiquement, mais surtout de travailler avec eux, autour d'un même métier, de partager leurs préoccupations, d'être proche du concret, de tenir compte des capacités opérationnelles propres à chaque personne ne peut que renforcer ce sentiment de cohésion. Les relais d'embauche sont majoritairement le réseau relationnel, familial souvent. Sans doute les ouvriers de l'artisanat restent-ils bien des salariés et comme tels inscrits dans un rapport de subordination. Sans doute aussi l'entreprise artisanale n'est-elle pas épargnée par les conflits – ils peuvent mêmes être, du fait de cette proximité, plus destructifs que dans la grande entreprise. Mais la relation au travail et la relation de travail revêtent une qualité différente, avec leurs avantages (autonomie, responsabilité, intérêt du travail, sentiment de son intérêt et utilité personnelle, identité forte, rapports sociaux conviviaux, souplesse des aménagements, prise en compte des contraintes personnelles, etc.) et leurs inconvénients (domination forte de l'artisan sur ses salariés, dépendance subjective et affective, intrusion dans la vie privée, faible formalisation des rôles et des fonctions sinon des tâches génératrices d'insécurité psychique, absence de carrière et d'évolution de la rétribution, etc.). Dans certains cas, l'éventualité d'exercer son métier en tant que patron permet à l'ouvrier de se projeter dans le futur et d'accepter ces conditions de travail que les artisans qualifient de « difficiles ». L'idéal d'installation, les arrangements mutuels, la proximité spatiale

(7) Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment.

et sociale à l'intérieur de l'entreprise permettent ainsi souvent – mais pas toujours, - l'évitement du conflit, tout en valorisant deux statuts antinomiques : le salariat et l'entrepreneuriat.

4.3 Autonomie, responsabilité du salarié

L'autonomie relative et le sens des responsabilités que mettent en exergue les tenants du management de la proximité dans les grandes entreprises prennent sans doute plus aisément consistance dans l'artisanat. D'une part parce que le dirigeant d'entreprise artisanale en fait des valeurs cardinales qui rendent compte le plus souvent de son installation à son compte. Il peut, dans certains cas, les faire adopter, par une sorte de mimétisme, par certains de ses salariés. D'autre part, parce que la taille réduite de l'entreprise implique une faible spécialisation des tâches, donc une nécessité de polyvalence et d'autonomie décisionnelle. Peut-être s'agit-il là d'une image un peu embellie de la réalité. Pourtant, par delà l'hétérogénéité des métiers et malgré l'accent mis sur l'arrivée de « nouveaux entrants », l'Institut Supérieur des Métiers constate la permanence de certaines caractéristiques traditionnelles de l'artisanat : « le parcours traditionnel d'ascension professionnelle interne à l'artisanat « apprentissage, salariat, installation à son compte » reste important : un tiers des jeunes dirigeants du BTP et de l'alimentaire, 75 % des dirigeants de coiffure ont été formés par le biais de l'apprentissage ; la création et la reprise d'entreprises restent également un ascenseur social (76 % des créateurs et 67 % des repreneurs étaient auparavant ouvriers ou employés) » (ISM, Lettre Et@pe, 2009). Le trait commun à la plupart des artisans est que l'installation à son compte, la prise de risque liée à la création ou la reprise d'entreprise, ne sont possibles, selon eux, que si l'artisan est capable d'exercer concrètement son métier en toute autonomie. Car alors risque et responsabilité vont de pair.

Si les artisans du groupe n'ont pas tous été formés par la voie de l'apprentissage, ils sont pour la très grande majorité d'entre eux passés par le salariat comme mode d'acquisition de toutes les compétences du métier avant de s'installer dans ce même métier. Or c'est la responsabilité qui fonde l'artisanat dans sa relation au client. Et celle-ci est étroitement liée à l'autonomie qui permet la qualité, la qualité étant le fondement de l'éthique de l'artisan et de la confiance qui lui assure sa clientèle. Elle est aussi le fondement de sa logique managériale. L'autonomie qui permet la qualité de l'ou-

vrage est ainsi la condition nécessaire à la fidélisation du client et à l'estime de soi. En outre, la faible formalisation des tâches est permise parce que l'acquisition de compétences se fait au côté d'un ouvrier de métier confirmé ou du chef et parce que la proximité spatiale induit une proximité fonctionnelle à l'intérieur de l'entreprise qui facilite l'acquisition de ces compétences.

4.4 Personnalisation de la relation salariale

L'individualisation, sinon la personnalisation de la relation salariale, est inscrite comme principe d'un management de la proximité par de nombreux spécialistes de la gestion des ressources humaines dans la grande entreprise. Ces spécialistes préconisent de développer les objectifs individuels, de les évaluer, d'asseoir une partie au moins de la rémunération sur la réalisation de ces objectifs, d'organiser la carrière sur d'autres bases que l'ancienneté ou la qualification formelle, etc. Or c'est précisément ce que fait l'artisan, le formalisme en moins.

Dans l'artisanat, selon l'image traditionnelle, mais qui correspond encore à la réalité d'un grand nombre d'entreprises, le dirigeant d'entreprise artisanale participe à la réalisation du produit à des degrés divers, sur une échelle de fréquence allant de l'occasionnel au quotidien. Il connaît donc personnellement chacun de ses salariés. La ligne hiérarchique est courte. L'évaluation des compétences se fait de façon non formalisée et à titre individuel. Le patron ou le chef de chantier ou d'atelier estime l'adéquation des qualifications au poste mais aussi les aptitudes, les attitudes et les comportements de ses ouvriers. La promotion se fait en fonction des postes disponibles, mais aussi en fonction de cette évaluation individuelle des personnes. Nous avons constaté qu'il n'est pas rare que les salariés trop qualifiés qui ne peuvent plus évoluer dans l'entreprise, soient « installés » chez d'autres artisans, ou aidés dans leur mise à leur compte - la reprise de l'entreprise par un de ses salariés reste la forme d'installation la plus fréquente.

Cette individualisation rencontre sans doute rapidement ses limites : impossibilité d'organiser une carrière vu la faiblesse des effectifs, difficultés à individualiser de façon significative les salaires du fait de leur faible niveau relatif dans de nombreuses entreprises artisanales, risque enfin de casser le collectif, la « communauté », en introduisant des distinctions... L'individualisation n'en reste pas moins un puissant vecteur de reconnaissance et de mobilisation au sein de la TPE de l'artisanat (Cognie, 2010).

CONCLUSION

Il ne s'agit pas de faire de l'artisanat un modèle d'une adaptation réussie au marché reposant sur une maîtrise de la proximité sous ses différentes dimensions. Encore moins d'induire l'idée que l'entreprise artisanale haut-normande aurait trouvé les réponses aux problèmes organisationnels que se posent les grandes entreprises et les remèdes aux difficultés qu'elles rencontrent pour mobiliser leur force de travail. Car les entreprises artisanales échouent aussi ! Il suffit de rappeler ici, comme le déplorent les artisans de notre Club, que de nombreux salariés de l'entreprise artisanale la quittent pour la grande entreprise, pour des raisons diverses sans doute, mais qui permettent de penser que les principes qui la gouvernent et « l'idéal de l'installation » ne sont pas toujours suffisamment attractifs. Ce que l'on a simplement voulu mettre en évidence ici, c'est que l'entreprise artisanale mettait en œuvre, sous des formes qui lui sont propres eu égard à sa spécificité, et à des degrés divers, - car le monde de ces TPE, comme on l'a dit, recouvre une grande diversité d'entreprises aux logiques parfois divergentes - des principes que cherche à appliquer la grande entreprise recomposée sous forme de réseau ou restée unitaire. Ceci permet de mettre en lumière quelques-unes des conditions nécessaires à l'introduction de ces innovations et surtout de mettre l'accent sur les potentialités qu'elles offrent, mais aussi sur les risques que comporte la mise en œuvre de ces principes et sur les procédures ou les outils que leur développement exige.

Bibliographie

- ABALLEA F.** (2009), Sociologie de l'artisanat, in: BOUTILLIER S., DAVID M., FOURNIER C. *Traité de l'artisanat*, Éditions EDUCAWEB, Paris.
- BOLTANSKI L. CHIAPELLO E.** (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- COGNIE F.** (2010), « Artisanat et Salariat: une relation paradoxale », tome I, chapitre I, in: L. Jacquot (Dir), *Formes et structures du salariat: crise, mutation, devenir*, Presses universitaires de Nancy, collection « Salariat et transformations sociales ».
- DURAND J-P.** (2004), *La chaîne invisible*, Seuil, Paris.
- FONDS NATIONAL DE PROMOTION DE L'ARTISANAT**, Communication du Fonds National de Promotion de l'Artisanat, l'apprentissage [en ligne], Disponible sur: http://www.artisanat.info/communication/presse/pdf_presse/apprentissage.pdf (consulté le 12/03/2009)
- GRESLE F.** (1981), *L'univers de la boutique. Les petits patrons du Nord (1920-1975)*, Édition PU Septentrion, Lille.
- « Chiffres clés ». *Portail de la statistique française* (2007) [en ligne], Disponible sur: <http://www.pme-commerce-artisanat.gouv.fr/economie/artisanat/IV-1.1.pdf>, (consulté le 15/03/2009)
- IFOP** (2007), « Le Regard des Français sur l'Artisanat », Enquête IFOP-F.N.P.A.
- ISM** (octobre 2009), « Évolution des profils des dirigeants les nouveaux entrepreneurs de l'artisanat » [en ligne], Lettre Et@pe, disponible sur <http://ism.infometiers.org> (consulté le 15/09/09)
- JAEGER C.** (1982), *Artisanat et Capitalisme. L'envers de la roue de l'histoire*, Payot, Paris.
- KOTLER P. DUBOIS B. MANCEAU D.** (2006), *Marketing management*, Pearson éd., Paris.
- LORRAIN D.** (2005), « La firme locale-globale: Lyonnaise des Eaux (1980-2004) », *Sociologie du Travail*, n° 47, sept, p. 340-361.
- POLANYI K.** (1983), *La grande transformation – Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Gallimard, Paris.
- THEVENET M.** (1993), *La culture d'entreprise*, Que-Sais-je, PUF, Paris.
- ZARCA B.** (1983), *Survivance ou transformation de l'artisanat en France*. Thèse: sociologie, IEP.