

VI

L'IMAGE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE
DE L'ENTREPRISE ARTISANALE :
REPRÉSENTATIONS ET OUTIL D'ÉVALUATION

Edina SOLDÓ

*Maître de conférences
Institut de Management Public
et Gouvernance Territoriale*

Christophe ALAUX

*Professeur
Institut de Management Public
et Gouvernance Territoriale*

Joëlle SINGÉRY

*Maître de conférences Institut
de Management Public et
Gouvernance Territoriale*

Summary

The image of the cottage industry business: representations and assessment tool

The aim of this research/action was to identify the main constituent and distinctive criteria for the image of cottage industry businesses, along with the means for steering and showcasing this image in order to make it a sustainable strategic tool. The work carried out within the framework of the Business Leaders' Club in the Provence-Alpes Côte d'Azur region has made it possible to put forward an analytical framework for this image and to formalise a concrete tool tailored to its specific characteristics. The approach, based on discussions in terms of representations from the members of this Club themselves, in addition to their strategic and managerial positions, has encouraged the emergence of a common standard shared by the representatives of different interest groups. The strong cohesion of the group made up of business heads along with trade and industry institutional representatives has brought credibility to the process for co-constructing a tool for perceiving and managing corporate image. In the form in which it was initiated, organised and summarised by the group of academics engaged in this applied research, this tool that has been built is currently in a test phase on a broader sample of businesses thanks to the support of the Chambers of Trade and Commerce. Analysing the results of this data sampling on the ground will aim to improve the questioning aid intended for the clients, heads and staff of cottage industry businesses.

Keywords: Image, representations, co-construction, marketing, durability, strategy, self-assessment table.

Zusammenfassung

Das Image des Handwerksbetriebs: Darstellungen und Bewertungsinstrument

Das Ziel dieser Untersuchung war es, die wichtigsten Kriterien herauszufinden, die das Image von Handwerksbetrieben ausmachen und sie von anderen unterscheiden, sowie die Mittel, um dieses Image zu steuern und aufzuwerten und daraus ein nachhaltiges strategisches Werkzeug zu formen. Dank der Arbeit im Rahmen des Club des Dirigeants der Region Provence-Alpes Côte d'Azur konnte ein Analyserahmen für dieses Image und die Standardisierung eines konkreten, für diese Besonderheiten passenden Instruments vorgeschlagen werden. Der Prozess, der sich auf Gesprächen in Form von eigenen Darstellungen der Mitglieder dieses Clubs sowie auf ihre strategischen und managementbezogenen Reden gründet, hat in der Tat die Entwicklung einer gemeinsamen Norm gefördert, die von den Vertretern der verschiedenen Interessensgruppen geteilt wird. Der starke Zusammenhalt der Gruppe aus Unternehmensleitern, aber auch konsularischen Institutionsvertretern konnte den Prozess der gemeinsamen Entwicklung des Instruments für die Erfassung und das Management des Unternehmensimage legitimieren. So wie es initiiert, animiert und von der für diese angewandte Forschung zuständigen Universitätsstudenten in einer Synthese zusammengefasst wurde, befindet sich dieses konstruierte Werkzeug dank des Ausschreibungsverfahrens der Handwerkskammern augenblicklich in einer Testphase an einer breiteren Musterauswahl von Unternehmen. Die Analyse der Resultate dieser Feldforschung soll dazu dienen, den Befragungsbogen für Kunden, Führungskräfte und das Personal von Handwerksbetrieben zu perfektionieren.

Schlüsselwörter: Image, Darstellungen, gemeinsamer Aufbau, Marketing, Dauerhaftigkeit, Strategie, Selbstbeurteilungsbogen.

Resumen

La imagen de la empresa artesanal: representaciones y herramienta de evaluación

El objetivo de esta investigación-acción consistía en identificar los principales criterios constitutivos y distintivos de la imagen de las empresas artesanales, así como los medios de coordinar y sacar provecho de esta imagen para convertirla en una herramienta estratégica sostenible. El trabajo realizado en el marco del Club des Dirigeants de la región Provence-Alpes Côte d'Azur ha permitido proponer un marco de análisis de esta imagen y formalizar una herramienta concreta adaptada a sus particularidades. El modo de proceder basado en los intercambios en términos de representaciones específicas de los miembros de este Club, así como en sus discursos estratégicos y gerenciales, ha favorecido la emergencia de una norma común y compartida por representantes de grupos de intereses diferentes. La sólida cohesión del grupo formado por jefes de empresa así como por autoridades consulares ha podido legitimar el proceso de co-construcción de la herramienta de aprehensión y gestión de la imagen de la empresa. Tal y como fuera iniciada, coordinada y sintetizada por el grupo de universitarios comprometidos en esta investigación aplicada, esta herramienta se está probando actualmente en una muestra más amplia de empresas, gracias a la participación de las Chambres de Métiers (Cámaras de Gremios). El análisis de los resultados de estos compendios de datos sobre el terreno pretende perfeccionar el soporte de cuestionamiento destinado a los clientes, dirigentes y al personal de las empresas artesanales.

Palabras clave: Imagen, representaciones, co-construcción, marketing, sostenibilidad, estrategia, tabla de autoevaluación.

RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche-action était d'identifier les principaux critères constitutifs et distinctifs de l'image des entreprises artisanales ainsi que les moyens de piloter et de valoriser cette image pour en faire un outil stratégique durable.

Le travail réalisé dans le cadre du Club des Dirigeants de la région Provence-Alpes Côte d'Azur conduit à proposer un cadre d'analyse de cette image et la formalisation d'un outil concret adapté à ses spécificités. La démarche fondée sur les échanges en termes de représentations propres aux membres de ce Club ainsi que sur leurs discours stratégiques et managériaux, a, en effet, favorisé l'émergence d'une norme commune et partagée par des représentants de différents groupes d'intérêt. La forte cohésion du groupe constitué de chefs d'entreprise, mais également d'institutionnels consulaires, a pu légitimer le processus de co-construction de l'outil d'appréhension et de gestion de l'image de l'entreprise. Tel qu'il a été initié, animé, synthétisé par le groupe d'universitaires engagés dans cette recherche appliquée, cet outil construit est actuellement en phase de test sur un échantillon plus large d'entreprises, grâce au concours des Chambres de Métiers et de l'Artisanat. L'analyse des résultats de ces relevés de données sur le terrain aura pour ambition de perfectionner le support de questionnement destiné aux clients, aux dirigeants et aux personnels des entreprises artisanales.

Mots clés

Image, représentations, co-construction, marketing, durabilité, stratégie, grille d'auto-évaluation

INTRODUCTION

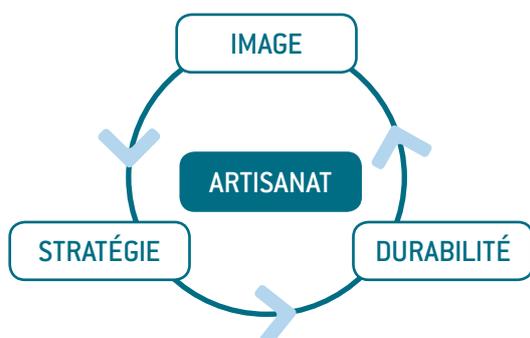
Dans une période de forte interrogation sur l'avenir économique des entreprises, l'enjeu des métiers de l'artisanat en termes de création de valeur ajoutée, de maintien de l'emploi et de promotion du lien social sur le territoire se voit réaffirmé. Ancrées localement tout en développant des stratégies et des réseaux à l'international, ces entreprises privilégient un fonctionnement en petite équipe performante, dont les savoir-faire et la qualité s'enrichissent dans la durée. Si certaines entreprises multinationales n'hésitent pas à délocaliser ou licencier en masse pour faire face aux contraintes financières du moment, en adoptant un comportement « nomade » (Colletis *et alii*, 1997), la spécificité des unités artisanales représente aujourd'hui un atout majeur pour les territoires.

Une enquête de l'Union Professionnelle Artisanale réalisée en 2009 auprès de 3 150 chefs d'entreprises, montre notamment que les entreprises artisanales et en particulier celles du bâtiment, ont mieux résisté à la crise financière que les autres secteurs d'activité. La baisse d'activité ressentie dans le secteur de l'artisanat reste « inférieure de moitié à la baisse d'activité subie par la fabrication industrielle. L'artisanat du bâtiment accuse une réduction de son activité de 4 % (-6 % pour l'ensemble des entreprises du bâtiment). Les artisans de l'alimentation et ceux des services enregistrent des baisses respectives de 3,5 % et 4,5 %. Ainsi, l'artisanat reste moins impacté que de nombreux secteurs, avec une régression du chiffre d'affaires limitée à 2,5 % sur les douze derniers mois » (UPA 2009, p.1).

Pour autant, la connaissance insuffisante des métiers de l'artisanat, le manque de valorisation des filières de formation professionnelle, contribuent à diffuser une image encore floue de ce secteur d'activité et une intégration parfois difficile de ses unités à un système de production et de services fortement empreint de la logique standardisée. Développer des stratégies durables garantissant la pérennité financière, le maintien de compétences et savoir-faire originaux et le renouveau permanent des capacités d'innovation, implique ainsi pour les artisans de construire leurs propres outils d'aide à la décision adaptés à leurs spécificités.

Dans ce contexte, le travail de recherche mené au sein du Club des Dirigeants de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur s'est articulé autour du triptyque : Image – Stratégie – Durabilité.

Figure 1 • L'artisanat, au cœur du triptyque : Image – Stratégie – Durabilité



Dans une approche managériale, l'objectif de cette réflexion était d'identifier les principaux critères constitutifs et distinctifs de l'image des entreprises artisanales ainsi que les moyens de piloter et de valoriser cette image pour en faire un atout stratégique durable.

Afin de répondre à cette problématique, le travail mené au sein du Club des Dirigeants de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur s'est inscrit dans une démarche de « recherche action ». À partir de retours d'expérience et de questions soulevées par un groupe de professionnels, artisans et institutionnels, en interaction avec des intervenants universitaires, la réflexion sur le thème énoncé s'est construite progressivement au cours de cinq séminaires.

Le résultat de ce travail a été double. À partir d'un matériau concret apporté par les dirigeants d'entreprises (retours d'expérience, problèmes spécifiques de définition et de diffusion d'une image de marque, etc.), il a été possible de construire une réflexion scientifique autour de la problématique de l'image de l'artisanat et de sa définition. Ce préalable a ensuite conduit à la proposition d'un outil opérationnel d'aide à la décision et au pilotage des entreprises artisanales, permettant d'évaluer leur image et d'améliorer en continu cette image, au sein du territoire, de leur réseau professionnel et des marchés (outil d'auto-diagnostic).

I. L'ENTREPRISE ARTISANALE EN QUÊTE D'IMAGE

Du fait de l'évolution du contexte économique des entreprises artisanales, la nécessité de plus en plus forte de se différencier implique pour elles de construire et de valoriser leur image propre.

Identifier les principaux critères constitutifs de l'image des entreprises artisanales et développer les moyens de valoriser cette image pour en faire un atout stratégique sont ainsi devenus des éléments essentiels au développement durable de ces entreprises.

1.1. La question de l'image au cœur des problématiques de développement de l'entreprise artisanale

Quelle que soit leur taille, les entreprises sont soumises aux turbulences de leur environnement national et mondial. Les risques encourus à moyen ou long terme sont considérables et imposent des

évolutions au moins subies, si elles ne sont pas délibérées. L'émergence de la problématique de « l'image » dans le champ des entreprises artisanales est ainsi la résultante de mutations économiques, technologiques et socio-culturelles liées au phénomène de mondialisation et à l'accroissement de la pression concurrentielle.

1.1.1. L'image de l'entreprise artisanale : l'émergence d'une problématique liée aux bouleversements du contexte d'activité de ces entreprises

Ces dernières années, les entreprises artisanales ont été tenues de modifier leurs stratégies ou leurs modes d'action, en réponse aux grandes évolutions de leur environnement. Différents travaux spécialisés ont déjà largement contribué à éclairer les processus d'interaction entre une organisation et son environnement, notamment dans le cadre de l'analyse « systémique » (depuis Melese, 1979). Toutefois, le cas des

entreprises artisanales est intéressant à analyser, car ces entreprises ont été tout particulièrement impactées par les évolutions de leur contexte d'activité.

Au niveau économique, l'ampleur du développement des échanges de biens et services au niveau mondial et le phénomène d'internationalisation des marchés⁽¹⁾ ont eu pour principales conséquences une interpénétration croissante des économies et une circulation de plus en plus libre et rapide des hommes, des marchandises, des services et des capitaux. Ces transformations majeures ont renforcé une logique d'exportation et de « course à la compétitivité » au sein de laquelle les entreprises artisanales se sont vues inéluctablement entraîner. Le phénomène de concentration des firmes et la constitution de réseaux d'entreprises transnationales, ont ainsi accentué la pression concurrentielle sur les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME) (Pacitto, 2002).

Outre l'ouverture croissante des marchés, l'essor des nouvelles technologies, notamment dans les secteurs de l'information et de la communication (NTIC), a eu un impact aussi fort dans le secteur artisanal que dans le secteur industriel, même si la vitesse d'insertion y a été parfois plus faible. Ces technologies sont présentées comme une révolution qui permet d'améliorer le contexte de prise de décision en environnement incertain, caractéristique fondamentale du chef d'entreprise (identifiée dès les travaux de Knight, 1921).

Enfin, au-delà des mutations et des mouvements réels impulsés par la mondialisation, le discours mondialiste, d'un « optimisme candide », a lui aussi eu des conséquences importantes pour les entreprises artisanales. D'une contrainte, la mondialisation y a été en effet présentée comme une chance, parce qu'elle oblige ces entreprises à innover, à être réactives, en d'autres termes à accéder à une « modernité » qui jusque-là semblait leur échapper! (Reich, 1991). La mondialisation est ainsi envisagée comme un levier permettant aux PME de s'extraire du « référent artisanal » censé les arrimer à des stratégies peu ambitieuses et dépassées (Rosa et Hale, 1990).

Discutables dans leurs fondements, souhaitables ou non, l'ensemble de ces mutations économiques,

technologiques et socio-culturelles ont imposé des évolutions au moins subies, si elles ne sont pas délibérées, poussant les entreprises artisanales à modifier leurs stratégies et techniques d'insertion sur le marché. Quels que soient leurs secteurs d'activité, ces entreprises, comme toutes les autres, se trouvent aujourd'hui « confrontées à un impératif de compétitivité globale, coût (réduction des coûts totaux et augmentation de la productivité des facteurs) et hors coût (différenciation, innovation, réactivité, labellisation...) qui appelle l'émergence de nouvelles stratégies d'entreprise » (Sauvin, 2007). Dans ce contexte, les entreprises artisanales se sont vues obliger de mettre en œuvre de nouvelles techniques, de nouveaux outils, leur permettant de se différencier, de se démarquer des entreprises industrielles, afin d'assurer leurs parts de marché et leur pérennité économique. « La globalisation, loin d'une quelconque forme d'uniformisation, façonnant un hypothétique espace mondial homogène constitue un mouvement qui trouve ses fondements dans l'affirmation et la valorisation des différences, tant en termes de facteurs de production qu'en termes de marchés » (Zimmermann, 2005).

Outre les actions mises en œuvre directement par les chefs d'entreprises artisanales, plusieurs expériences ont ainsi été initiées par leurs partenaires institutionnels. En rapport avec le discours mondialiste évoqué ci-dessus, les expériences portaient, pour nombre d'entre elles, sur la problématique centrale de « l'image de l'artisanat » qu'il convenait de renouveler. Diverses campagnes promotionnelles dans les années 2000, telles que « l'artisanat première entreprise de France » portée par le Fonds National de Promotion et de Communication de l'Artisanat, insistaient sur le dynamisme du secteur d'activité. Les discours politiques en faveur de l'artisanat ou des PME cherchaient à évacuer l'image « archaïque » associée à toute entreprise exempte de logique industrielle standardisée.

Toutefois, aucune des démarches entreprises n'a véritablement permis de sortir d'une promotion globale et encore floue de l'image des entreprises artisanales. Les discours, analyses scientifiques, tout comme les outils de gestion proposés, ont eu jusque-là trop tendance à projeter sur les TPE et PME, les

(1) Le terme de « mondialisation » apparaît dans la langue française en 1964 dans le cadre de travaux économiques et géopolitiques (PERROUX F., 1964). Il désigne initialement le seul mouvement d'extension des marchés des produits industriels à l'échelle des blocs géopolitiques de la Guerre Froide. Longtemps cantonné au champ académique, il se généralise au cours des années 1990, d'une part sous l'influence des thèses sur l'émergence d'un « village global » portées par le philosophe McLUHAN., et surtout par le biais des mouvements antimondialistes et altermondialistes, qui attirent, par leur dénomination même, l'attention du public sur l'ampleur du phénomène.

réalités, discours et modèles adaptés aux grandes entreprises industrielles (Pacitto, 2002). Cela a conduit à nier les spécificités des entreprises artisanales, en délégitimant par avance les stratégies qu'elles mettaient en place. La nécessité de bâtir des outils opérationnels et efficaces d'aide à la décision et au pilotage de ces entreprises particulières, est donc devenue d'autant plus pressante.

En cela, il semble aujourd'hui plus que temps de réfléchir à l'image spécifique de l'entreprise artisanale et de construire des outils adaptés à sa valorisation. La culture d'entreprise spécifique, l'ancrage territorial et la « proximité », devenue ces dernières années un élément fort de l'identité des entreprises artisanales, les différenciant du « nomadisme » des entreprises industrielles, peuvent constituer une base de réflexion (Aballéa, Cogne, 2009).

L'objectif est que les artisans puissent s'approprier cette image et la valoriser par eux-mêmes. Cela suppose donc en premier lieu, que cette image soit construite à partir d'une interrogation relative aux réalités concrètes des entreprises artisanales, dans une proximité évidente avec les chefs d'entreprise concernés. Cela suppose en second lieu de bâtir des outils opérationnels et efficaces, permettant aux entreprises artisanales d'évaluer leur image et d'améliorer en continu cette image, au sein du territoire, de leur réseau professionnel et des marchés.

1.1.2. La nécessaire construction d'une image et d'outils spécifiques de pilotage de l'entreprise artisanale

Le concept d'image doit tout d'abord être distingué de celui d'identité avec lequel il est parfois confondu. L'image représente en effet la manière dont le management souhaite que son organisation soit perçue à l'extérieur (Whetten et Mackey, 2002). Elle dépend donc d'une perception externe qui peut ne pas correspondre à l'identité réelle de l'entreprise (Abratt, 1989; Alessandri, 2001). Le management de la réputation des entreprises artisanales s'intéresse donc aux dispositifs managériaux permettant de rapprocher l'identité de l'image perçue de l'entreprise. En effet, une mauvaise image peut être à l'origine d'une moindre performance dont les conséquences pourraient s'avérer insurmontables pour des entreprises de petite taille.

Or les entreprises artisanales ne font pas de ce management de la réputation une priorité. En effet, elles

concentrent essentiellement leurs ressources disponibles afin d'assurer leur croissance et une certaine taille qui les inciteront ensuite à s'intéresser à ces problématiques (Fillis, 2003). La problématique des entreprises artisanales relative à l'image de marque se situe dans cette contradiction entre le faible intérêt porté à leur image alors même que cette image est déterminante pour leur croissance et leur pérennité. Dès lors, il convient de proposer des dispositifs adaptés aux entreprises artisanales afin qu'elles développent des actions relatives à l'image de marque, quelles que soient leur taille et leurs ressources disponibles.

Comme cela a été précisé plus haut, les outils du management de la réputation qui se fondent sur les concepts d'identité et d'image ont surtout été développés dans les grandes entreprises. Faute de ressources, les entreprises artisanales ont plus de difficulté à entreprendre ce travail. En effet, la réflexion relative à une démarche marketing portant sur l'image de marque s'impose plus par des pressions externes non recherchées qu'elle ne se décrète de manière volontaire (Fillis, 2001). Or, cette réflexion est souvent déterminante dans la capacité des entreprises artisanales à assurer leur croissance et leur pérennité.

Un travail autour de la question de l'image spécifique des entreprises artisanales est donc nécessaire. Il impose notamment de réfléchir à des outils adaptés à leurs contraintes spécifiques et qu'elles puissent facilement s'approprier.

Afin de conceptualiser l'image de l'entreprise artisanale et le processus qui conduit à sa perception par le client, nous nous sommes appuyés sur le modèle du cycle de la qualité (CYQ) (B. Averous et D. Averous, 1998). Ce modèle est particulièrement adapté aux entreprises de service en ce qu'il permet de considérer un processus menant des attentes des clients à leurs perceptions vis-à-vis d'un service.

Adapté aux entreprises artisanales, ce modèle CYQ aide à prendre en considération le point de vue du prestataire et le point de vue du client au sein d'un modèle qui permet d'améliorer la performance du processus. Du point de vue du client, il permet de confronter la qualité attendue à la qualité perçue et, du point de vue du prestataire, la qualité voulue à la qualité réalisée (Figure 2)

Figure 2 • Le modèle du cycle de la qualité (adapté de Averous et Averous, 1998)

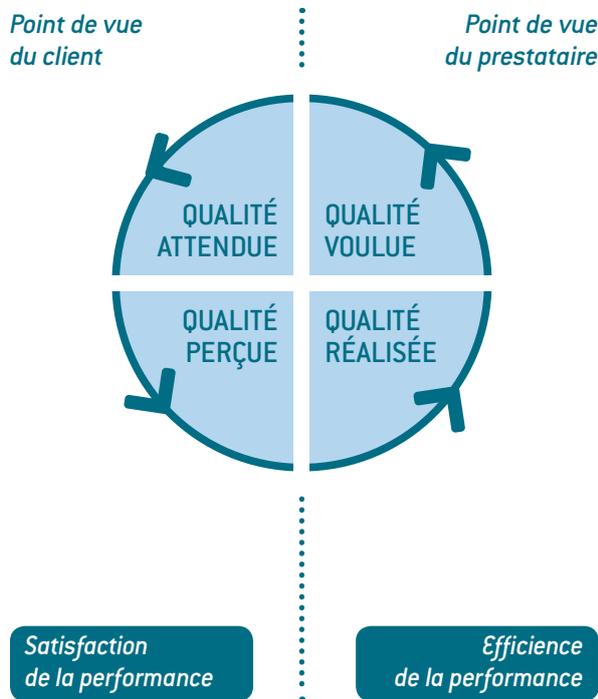
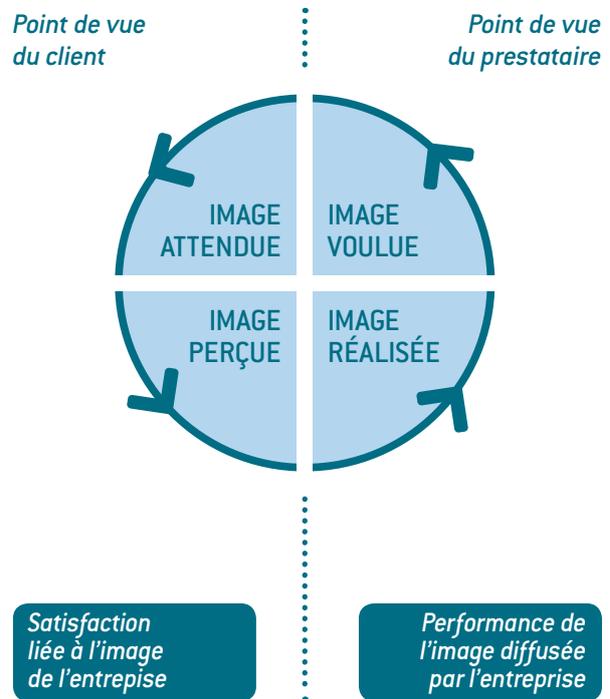


Figure 3 • Le modèle du cycle de l'image de l'entreprise (adapté de Averous et Averous, 1998)



En proposant un cadre d'analyse orienté vers le client et le prestataire, ce modèle de la qualité est essentiel à l'analyse de la performance interne en termes d'efficience et à l'analyse de la performance externe en termes de satisfaction.

Nous avons transposé ce modèle en l'adaptant à une réflexion sur l'image de marque de l'artisanat. Le service et la qualité du point de vue du prestataire doivent en effet prendre en compte les attentes et les perceptions du client en termes d'image de l'entreprise. Si l'image attendue de l'entreprise ne correspond pas à ce que le client perçoit, il convient en effet de réfléchir à l'image voulue et réalisée du point de vue du prestataire. Le problème peut alors provenir d'une mauvaise compréhension des attentes du client en termes d'image, d'un écart de performance entre l'image voulue et l'image réalisée, ou encore d'une image réalisée qui n'est pas bien perçue par le client. Sur la base de cette réflexion, nous avons proposé le modèle du cycle de la qualité adapté à l'image de marque de l'entreprise (Figure 3).

1.2. Construire et valoriser l'image de l'entreprise artisanale : une démarche de recherche-action

La réflexion autour de l'image des entreprises artisanales ainsi que la démarche de construction d'outils opérationnels engagée par le Club des Dirigeants de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur au cours de l'année 2009-2010, se sont fondées sur une logique de recherche-action. Cette dernière visait à garantir une réelle implication de l'ensemble des acteurs concernés par le développement du secteur artisanal et une appropriation des méthodes et outils proposés.

L'équipe d'universitaires mobilisée sur cette démarche est composée d'enseignants-chercheurs du CERGAM⁽²⁾ dont deux d'entre eux ont construit, de longue date, une expertise de formation et de conseil dans le champ de l'artisanat. C'est, par exemple, dans le domaine des « formations à l'animation économique » sur plusieurs promotions d'agents économiques de

(2) Centre d'Études et de Recherches en Gestion d'Aix-Marseille

Chambres de métiers qu'ils ont pu développer un ensemble d'études de terrain sur les « diagnostics de territoire », la « revalorisation des entreprises artisanales », etc. C'est également dans le champ du conseil auprès d'élus et de dirigeants de structures consulaires ou de syndicats professionnels qu'ils ont été amenés à proposer des axes de développement des entreprises, par des apports méthodologiques et stratégiques.

1.2.1. Un processus de co-construction du savoir

En accord avec la commande initiale, les intervenants universitaires ont mis en place une démarche de travail fondée sur la participation active des responsables tant entrepreneuriaux qu'institutionnels.⁽³⁾ Ainsi, lors des cinq séminaires, l'équipe des trois universitaires a bâti la réflexion et la production sur le principe des échanges intra-groupe.

Si les dirigeants ont été le plus souvent interpellés sur leurs apports et leurs compte-rendu d'expérience, les institutionnels ont eu à éclairer les participants sur les projets, démarches, plans mis en œuvre par les Chambres de Métiers et de l'Artisanat et leurs services spécialisés (marketing, création/reprise, labellisations, etc.).

Dans le déroulé des différentes journées, les universitaires ont veillé à introduire les axes de travail, soit en les proposant (surtout au début de cette recherche-action), soit en reprenant les pistes élaborées lors des séminaires précédents ou lors des travaux en intersession. Cette élaboration prenait ensuite la forme de travaux en sous-groupes, de synthèses en plénières et de conception de lignes de réflexion pour la session suivante.

Le parti-pris méthodologique des intervenants universitaires a bel et bien été celui des apports croisés et mutuels entre décideurs, concepteurs et accompagnateurs d'innovations. C'est à partir des propositions des participants que les universitaires ont choisi de développer les apports académiques susceptibles d'éclairer, de prolonger et surtout d'opérationnaliser les outillages en voie de construction.

Présentée comme telle, la méthodologie du travail mené au sein du Club des Dirigeants s'est fondée

essentiellement sur l'« élaboration » en groupe et par le groupe, à partir des productions discursives des interlocuteurs présents. Ce parti-pris s'est appuyé sur la stimulation systématique des participants à produire, selon des axes présentés et discutés avec le groupe, des idées, des opinions, des propositions relevant de leurs pratiques professionnelles mais également de leurs attentes relatives à la pérennisation de leurs entreprises respectives, dans un contexte économique en changement.

La réflexion engagée s'est donc appuyée sur une méthodologie d'entretiens ouverts où chacun des participants était amené à émettre des propositions orales, en confrontation et en discussion avec les autres. L'hypothèse centrale de cette démarche de travail repose sur la triple fonction du discours produit (Herzlich, 1969, Kaes, 1968, Plon, 1972) :

- il contient les éléments de connaissance, d'information, d'opinions, possédés par le locuteur sur un objet;
- il traduit, dans sa formulation, l'organisation cognitive des éléments énoncés plus haut et à ce titre, il donne à voir les éléments prééminents;
- il est construit « en présence d'autrui », c'est-à-dire dans une situation d'influence sociale, situation pouvant préfigurer d'autres situations relevant de la pratique même du dirigeant.

Dans cette perspective, le Club a travaillé à élaborer en groupe, des stratégies de réflexion et de construction de l'outil « image », à partir de ces entretiens collectifs. Comme l'ont démontré de nombreuses recherches en sciences humaines et plus particulièrement en psychologie sociale, les situations d'interaction sociale que constituent les entretiens de groupe sont aptes à rendre compte des systèmes de représentation propres aux différents membres du groupe (Abric, 1994, 1996). En effet, ce sont les situations de communication ou encore d'échange de propositions discursives qui favorisent l'émergence des systèmes d'opinion mais également des contenus d'information que possèdent, par devers eux, les membres d'un groupe au travail. À travers l'interaction et les mécanismes d'influence dynamique qui s'exercent dans un groupe (Lewin, 1972, Moscovici, 1961, 1976), les conceptions se forment, circulent et se consolident.

(3) Des représentants du monde institutionnel de l'artisanat ont participé régulièrement. Les dirigeants d'entreprises artisanales étaient donc associés, à chacun des 5 séminaires, à des représentants de l'Institut Supérieur des Métiers, des Chambres des Métiers et de l'Artisanat, de la Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat de Provence-Alpes Côte d'Azur ou à des fonctionnels de type « marketing » ou « développement stratégique ».

En exprimant, en travaillant, en explicitant la vision de l'avenir qu'ils ont pour leurs entreprises respectives, les interlocuteurs ont mis à jour leurs systèmes de référence, de compréhension et d'évaluation des pressions économiques tout autant que sociales auxquelles ils peuvent être confrontés. C'est précisément sur ce terreau particulièrement riche de contenus qu'il a été proposé aux dirigeants de travailler et de mettre à jour, avec eux, leurs propres systèmes de « représentation » de la réalité qui les entoure.

À la suite de Roussiau et Bonardi (2001), « les représentations sont à considérer comme le processus et le produit d'une élaboration psychologique et sociale du réel. L'enjeu de leur étude n'est pas d'accéder à la réalité en soi mais plutôt de comprendre comment les groupes sociaux se l'approprient. Il s'agit donc, à travers l'actualisation de leur contenu, d'approcher leur organisation et les processus propres à leur constitution ».

La mise en écho de ces différentes représentations, au travers des suggestions et propositions des dirigeants, a constitué la base incontournable du processus collectif de construction de l'outil « image ». C'est en effet, en partant des visions et perceptions propres à chacun (par la méthode Métaplan, entre autres, cf. plus loin), que les managers ont pu co-construire ces outils de gestion. Les intervenants universitaires ont joué, ici, le rôle de « catalyseurs dynamiques » de cette émergence et de cette production collective.

Fondée sur un processus de co-construction de la réflexion et des outils de valorisation de l'image, la démarche pluraliste et participative adoptée lors des séminaires s'est donc orientée principalement vers un processus d'apprentissage collectif (Monnier, 1990). En associant l'ensemble des acteurs concernés par la question, elle a encouragé la confrontation des points de vue, permettant la révélation des systèmes de croyances de chacun et la recherche d'un compromis entre eux. L'avantage principal d'une telle démarche est de favoriser l'émergence d'une représentation ou d'une norme commune, partagée par l'ensemble des acteurs, ce qui facilite ensuite l'appropriation des outils construits par ces mêmes acteurs.

En effet, en mettant les différents acteurs du groupe en situation d'auto-production et en activant les processus de communication interne, les intervenants ont travaillé à la mise à jour des « normes » du groupe. En référence aux travaux de Lewin sur les décisions

de groupe (1957, 1982), à ceux d'Anzieu et Martin (1982) sur la dynamique des groupes restreints, l'adhésion des participants aux décisions de groupe sera d'autant plus forte qu'elle s'appuie sur un fort sentiment d'appartenance. Ce dernier évolue avec le temps de l'histoire et de la dynamique du groupe de travail. Ce sentiment d'appartenance se construit sur la perception qu'ont les membres du groupe de sa « cohésion »; plus les participants mettent à jour (et à plat) des orientations, des définitions, des projets, des opinions « en commun » et plus le processus participatif est clair. L'évolution du groupe dans le temps (et ici, dans cette recherche-action, sur une période d'une année) associée à la permanence d'une méthode de participation-action animée par les intervenants, renforce le sentiment d'appartenance et partant, la cohésion perçue du groupe.

C'est cette cohésion (sentiment du groupe « fort » et « productif ») qui va étayer la production de « normes » auxquelles les participants adhéreront d'autant plus facilement qu'ils s'y reconnaîtront.

1.2.2. Les approches théoriques et méthodologiques mobilisées

L'objectif général du travail du Club était donc de réfléchir au concept d'image appliqué au champ des entreprises artisanales. Il s'agissait principalement d'envisager comment l'image de l'entreprise artisanale pouvait être construite et valorisée au fil du temps par son dirigeant. Ce questionnement général a progressivement conduit à la définition de trois objectifs opérationnels:

- Comprendre les éléments de l'image des entreprises artisanales qui influencent:
 - leurs clients,
 - leurs partenaires (filière, sous traitants),
 - leurs interlocuteurs institutionnels publics ou parapublics (collectivités territoriales, agences, offices de tourisme, etc.);
- Identifier et classer les déterminants essentiels de cette image: typologie, classification (priorités);
- Évaluer le degré de performance de l'entreprise pour chacun de ces déterminants de l'image.

Afin de répondre à ces objectifs, deux approches théoriques et méthodologiques ont été mobilisées: l'approche cognitive, à travers la méthode « méta-plan » et l'approche marketing, à travers la grille d'analyse des « quatre p ».

L'approche cognitive (par la méthode méta-plan)

Pour appréhender la diversité initiale des représentations associées à l'entreprise artisanale, au marché et aux images véhiculées tant chez les clients que chez les dirigeants eux-mêmes, il a été choisi d'utiliser la méthode de travail « Metaplan⁽⁴⁾ ».

On peut en résumer ainsi les principales caractéristiques pédagogiques :

- c'est un outil de discussion par écrit, apte à favoriser la production d'un maximum d'idées, à regrouper ces idées par thème et éventuellement à hiérarchiser ces contenus par ordre d'importance, de « prégnance » selon le groupe concerné ;
- c'est un outil de créativité dans le sens où, en faisant gagner du temps, il permet d'aboutir plus rapidement à des résultats concrets ;
- c'est un outil d'organisation puisqu'il permet la prise en compte de toutes les opinions ;
- il facilite l'implication des participants dans le processus de groupe et il conduit à des décisions soutenues par tous.

Cette méthode s'applique dans tous les cas où l'on cherche à collecter des informations, à construire des plans d'action, à animer une formation, à stimuler la créativité. Sans prétendre répondre à tous ces différents cas de figure, il a été proposé au groupe de dirigeants de travailler selon cette méthodologie pour répondre aux objectifs suivants :

- faire émerger les perceptions, les intuitions, les images, les représentations possédées par les dirigeants, en posant comme hypothèse qu'elles seraient hétérogènes, compte tenu de la diversité des horizons professionnels, des branches d'activités, des cultures professionnelles et des stratégies personnelles ;
- faire trier, par tous les participants, les idées centrales et communes, des idées plus isolées ;
- faire identifier, en les intitulant et en les explicitant, les grands domaines de spécificité de l'artisanat⁽⁵⁾ ;
- contribuer à dépasser un clivage possible entre dirigeants et conseillers de l'artisanat.

Pour concrétiser le propos, rappelons rapidement les modalités d'application de cette méthode d'animation.

À la demande des intervenants et sous forme de question ouverte, voire de « mot-stimulus » (mot-clé, comme par exemple « valeurs de l'artisanat »), les participants sont invités à inscrire sur des « cartes », un mot-clé susceptible de répondre, par association spontanée, libre et strictement individuelle, au mot-stimulus. Veillant à l'efficacité du groupe et pour tenir compte de l'avis de l'ensemble, les mots-clés étaient présentés en nombre limité, au cours de chaque séminaire.

Chaque participant, muni de ses réponses, est ensuite invité à les coller sur un grand panneau de papier kraft, à l'aide d'une colle repositionnable. Lorsque toutes les réponses ont été affichées⁽⁶⁾, les animateurs proposent aux participants de rassembler, par proximité de signification, les réponses et de leur attribuer un titre générique, communément accepté.

Au-delà des réponses, de leur affichage, du rassemblement des réponses proches, les animateurs ont eu pour objectif de faire accentuer, par le groupe, les éléments « sensibles », les points de possible divergence et les axes de développement d'un séminaire à l'autre.

Le principe central de ce travail est celui de la « visualisation ». Dans une perspective de communication et d'échange, la fonction de visualisation a pour effet de mobiliser l'ensemble du groupe et de contribuer à la relativisation acceptée des différents points de vue. À ce titre, elle constitue un premier pas dans la construction de la cohésion et dans l'émergence des normes du groupe. Elle va également faciliter l'absorption de l'information, en évitant les malentendus et les incompréhensions. En s'épargnant l'effort de mémorisation (au travers des échanges verbaux exclusivement), chaque participant reste disponible pour suivre la discussion sur le thème donné.

De façon plus globale, le recours à cette démarche d'animation et de travail a eu pour objet central de recueillir, de la façon la plus spontanée possible⁽⁷⁾, les systèmes de représentation construits par les différents membres de ce groupe. En mobilisant les cognitions associées aux mots-clés et en produisant des réponses rapides, les participants avaient recours aux référents les plus prégnants dans leurs systèmes

(4) Pour faire un bref rappel historique, nous indiquerons que cette méthode de travail en groupe a été inventée, dans le champ de la production industrielle, par deux ingénieurs chargés de concevoir des bureaux et des équipements destinés à plusieurs corps de métiers en interaction fonctionnelle. C'est en 1985 que naît la SARL Metaplan, créée par ses deux inventeurs, les frères Eberhard (1921-1997) et Wolfgang (1930-2005) Schnelle.

(5) Rappelons que le principe même de constitution du groupe est celui du volontariat, étayé par une réelle motivation.

(6) On notera, au passage, l'effet stimulant de la prise de responsabilité de tout un chacun qui « expose » ses réponses ; de même, l'ambulation dans la salle, vécue comme ludique, contribue à faciliter l'insertion dans le groupe, surtout au début de cette recherche-action.

(7) Dans leur consigne, les intervenants demandaient aux participants de ne pas réfléchir et de formuler leur réponse, le plus rapidement possible.

cognitifs. On peut faire l'hypothèse, avec Moliner (2001), que cette production spontanée s'appuie sur les éléments centraux des représentations associées aux objets (mots stimuli) présentés.

En complément de l'approche cognitive et de la méthode méta-plan, le Club a également travaillé le concept d'image de l'entreprise artisanale en mobilisant l'approche marketing des « quatre p ».

L'approche marketing (par la grille d'analyse des « quatre p »)

Le marketing des « quatre p » ou marketing mix constitue un mode de pensée et un processus regroupant un ensemble de concepts et d'outils pertinents pour aborder la question de l'image de marque. Le concept de marketing mix a été présenté pour

la première fois par Neil Borden dans son discours introductif d'accession à la présidence de l'American Marketing Association en 1953. Le concept de marketing mix se réfère alors à un mix de 12 éléments nécessitant des prises de décision de la part des responsables marketing afin d'établir une stratégie cohérente avec les attentes des segments prioritaires de l'entreprise (Borden, 1964). Il a ensuite été simplifié par McCarthy dans une formule plus pédagogique qui décompose le marketing mix en quatre variables dont la variable promotion qui se décompose elle-même en quatre sous-variables (McCarthy, 1960) (Tableau 1). Cette variable « promotion » a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses critiques qui ont conduit certains auteurs à proposer une distinction entre un marketing mix basique et un marketing mix promotionnel (Van Waterschoot et Van den Bulte, 1992).

Tableau 1 • Les variables du marketing mix (McCarthy 1960)

	Les variables	Les sous variables
MARKETING MIX	Le produit (P roduct)	
	Le prix (P rice)	
	La distribution (P lace)	
	La promotion (P romotion)	La publicité (<i>Advertising</i>)
		La vente personnalisée (<i>Personnal selling</i>)
La publicité gratuite (<i>Publicity</i>)		
La promotion des ventes (<i>Sales promotion</i>)		

Source : (McCarthy E.J. 1960)

Bien que critiqué pour sa représentation simplifiée de la réalité, le concept des « quatre p » de McCarthy a été résumé ainsi: il s'agit de l'action de « développer le bon produit, soutenu par la bonne promotion et le mettre à la bonne place au bon prix » (Kotler & Zaltman, 1971). Ces quatre éléments doivent servir à adapter la stratégie marketing d'une organisation pour la rendre cohérente avec les attentes d'une cible identifiée. Elle doit notamment permettre aux entreprises artisanales de développer une réflexion sur les actions qu'elles mettent en œuvre autour de ces quatre variables afin de répondre aux attentes implicites, explicites, voire latentes de leurs clients.

Le produit du marketing mix

On peut considérer que le produit correspond à l'ensemble des bénéfices offerts aux membres de la cible visée. Ce dernier peut ainsi être un bien matériel mais également un service. Le terme de produit désignera ici de façon large les biens matériels et les services intangibles.

Le prix du marketing mix

Le prix représente l'ensemble des coûts que la cible doit supporter afin d'adopter le produit proposé. Ils peuvent être monétaires ou non. Les managers marketing cherchent donc à minimiser ces coûts afin de

maximiser le taux d'adoption (Maibach, 2002). Étant donné que les coûts non monétaires, tels que les contraintes ou l'inconfort, sont parfois difficiles à évaluer car ils varient d'une personne à une autre (Burton, 1999), cette variable prix est surtout considérée dans son approche économique d'association d'un prix faible à une demande supérieure. Une fois l'offre et le coût monétaire ou non monétaire du produit défini, il convient de le rendre disponible pour le client.

La distribution du marketing mix

La distribution est le processus par lequel le produit est rendu disponible auprès de la cible. Cela implique de prendre en compte des critères de temps et de lieu qui maximiseront la valeur du produit (Maibach, 2002). Les canaux de réponse et de distribution doivent donc être adéquats et compatibles avec les autres variables du marketing mix. En effet, si des individus ne peuvent traduire leurs besoins en actes d'achats, leur motivation peut décliner jusqu'à disparaître.

La promotion du marketing mix

La variable promotion se définit comme le « processus d'information et de persuasion des membres de la cible relatif aux coûts, aux bénéfices et à la disponibilité du produit » (Maibach, 2002). Cette variable présente donc l'intérêt de permettre la diffusion

d'informations relatives aux trois autres variables afin de les faire connaître de la cible visée. Pour ce faire, elle utilise « les tactiques et la stratégie de communication-persuasion qui vont rendre le produit familier, acceptable et même désirable pour le public » (Kotler et Zaltman, 1971). Il convient d'ailleurs de faire remarquer que la promotion est souvent utilisée pour promouvoir des comportements qui sont perçus de façon négative. La communication est donc d'autant plus nécessaire qu'elle doit permettre d'expliquer et de diminuer cette perception négative (Kaplan et Haenlein, 2009). Cette variable est donc souvent réduite à l'activité de communication publicitaire. Cependant, la promotion ne peut se limiter à la seule communication qui ne permet pas à elle seule de mettre en œuvre une stratégie marketing cohérente. De plus, cette variable promotion est rendue d'autant plus complexe qu'il faut s'adresser à de nombreux publics.

L'originalité de la démarche marketing consiste donc dans la réflexion qu'elle permet en amont, préalablement à la mise en œuvre de la stratégie de ciblage et du marketing mix. Cette méthodologie générale paraît donc compatible avec les besoins des entreprises artisanales en matière d'image de marque car elle permet de relier l'identité de l'entreprise que reflète son marketing mix à l'image perçue qu'en ont ses partenaires extérieurs, et notamment les clients.

II. RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE ENGAGÉE

Outre la co-construction d'une typologie des principales dimensions de l'image de l'entreprise artisanale, la démarche engagée au sein du Club des Dirigeants de Provence-Alpes-Côte d'Azur a contribué à la formalisation d'un outil opérationnel d'évaluation de cette image.

2.1. Cadrage théorique : typologie des dimensions constitutives de l'image de l'entreprise artisanale

Le premier résultat obtenu, grâce à la démarche engagée, a été la convergence progressive de représenta-

tions des différents acteurs impliqués quant à l'image de l'entreprise artisanale, permettant la formulation d'une grille de lecture de cette image.

Chaque dirigeant d'entreprise, chaque représentant du monde institutionnel, chaque universitaire était en effet arrivé, lors du premier séminaire, avec son système de croyances et de représentations. Rapidement, au cours d'échanges riches et fructueux, les représentations parfois divergentes des caractéristiques de l'image de l'artisanat ont convergé, pour aboutir à la proposition d'une grille d'analyse, sous forme de typologie, organisée en trois principales dimensions (figure 4).

Figure 4 • Typologie des dimensions constitutives de l'image de l'entreprise artisanale : une entreprise qui se différencie

UNE ENTREPRISE « HUMAINE »	<ul style="list-style-type: none"> • Taille humaine • Fonctionnement fondé sur l'interaction (en interne avec le personnel et en externe avec les acteurs économiques du territoire) • Un fonctionnement axé autour d'une culture et de valeurs humaines fortes, « donner du sens à sa vie » • Importance de la notion de « service », et de l'adaptabilité à la demande, « amour du client » • Importance de la notion de « proximité », vis-à-vis de la clientèle et du territoire
UNE ENTREPRISE « DYNAMIQUE » ET « ENTREPRENANTE »	<ul style="list-style-type: none"> • Liberté et indépendance de fonctionnement • Permanence du chef d'entreprise • Raison d'être économique • Focalisée sur le marché, la compétitivité et la performance • Propice au changement, au management et à l'innovation • Intégrée dans son environnement, démarche en réseau
UN « CŒUR DE MÉTIER » SINGULIER	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir-faire rare, de qualité et particulier • Travail esthétique, faire avec « amour » • Technique et technicité • Compétences • Visibilité, différenciation, marché de niche • Concept

2.2. De la théorie à la pratique : la proposition d'un outil de pilotage opérationnel

Sur la base de cette typologie, le second résultat obtenu, plus opérationnel, a été la co-construction progressive d'un outil d'évaluation de l'image de l'entreprise artisanale.

2.2.1. Présentation synthétique de l'outil d'évaluation proposé

L'outil proposé est une grille de questions portant sur les principales dimensions constitutives de l'image de l'entreprise artisanale identifiées au sein de la typologie (figure 5). Les questions sont regroupées par thématique, en fonction des principaux déterminants de l'image de l'entreprise qu'elles abordent.

Pour chacune des questions, il est demandé à la personne interrogée, d'indiquer le degré d'appréciation qu'elle juge le plus adapté à la situation de l'entreprise

considérée. L'échelle de mesure de ce degré d'appréciation comprend quatre graduations :

« ++ » / « + » / « - » / « -- »

En vue de recueillir les avis les plus objectifs quant à l'image de l'entreprise considérée et afin de pouvoir analyser les écarts potentiels entre l'image que souhaitent véhiculer les membres de l'entreprise et l'image réellement perçue par les clients, cette grille de questions doit être administrée en premier lieu aux membres de l'entreprise concernée (chef d'entreprise et personnel) (démarche d'évaluation interne) et, en second lieu, aux clients de l'entreprise concernée (démarche d'évaluation externe). Deux grilles de questionnement ont donc été établies afin de distinguer la démarche d'évaluation interne, à destination des membres de l'entreprise, de la démarche d'évaluation externe, à destination des clients. Afin de simplifier la présentation de l'outil proposé, il ne sera fait référence ici qu'à la grille de questions à destination des clients (figure 5).

VI. L'IMAGE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE ARTISANALE : REPRÉSENTATIONS ET OUTIL D'ÉVALUATION

Figure 5. • Grille d'évaluation de l'image de l'entreprise : point de vue du client

Sélectionnez la réponse exacte...

QUESTIONS	RÉPONSES
Lors du choix d'une entreprise de quelle importance accordez-vous :	
à la personnalisation du service proposé	+ + + - - -
à l'effort que l'entreprise fournit pour identifier vos besoins	+ + + - - -
à l'effort que l'entreprise fournit pour évaluer votre satisfaction	+ + + - - -
à la qualité de l'accueil de l'entreprise	+ + + - - -
aux valeurs que l'entreprise véhicule	+ + + - - -
Dans le cadre de l'entreprise « X » diriez-vous :	
qu'elle propose un service personnalisé	+ + + - - -
qu'elle fournit un effort pour identifier vos besoins	+ + + - - -
qu'elle fournit un effort pour évaluer votre satisfaction	+ + + - - -
qu'elle propose un accueil de qualité	+ + + - - -
qu'elle partage vos valeurs	+ + + - - -
Lors du choix d'une entreprise de... quelle importance accordez-vous :	
au renouvellement de ses produits et de ses services	+ + + - - -
à sa maîtrise des dernières techniques	+ + + - - -
au fait qu'elle vous inspire confiance	+ + + - - -
à son rapport qualité prix	+ + + - - -
à sa réactivité face à vos demandes	+ + + - - -
Diriez-vous de l'entreprise « X » :	
qu'elle renouvelle ses produits et ses services	+ + + - - -
qu'elle maîtrise les dernières techniques	+ + + - - -
qu'elle vous inspire confiance	+ + + - - -
qu'elle propose un bon rapport qualité/prix	+ + + - - -
qu'elle est réactive par rapport à vos demandes	+ + + - - -
Lors du choix d'une entreprise de quelle importance accordez-vous :	
à sa bonne notoriété	+ + + - - -
à ses efforts de promotion	+ + + - - -
aux garanties qu'elle présente	+ + + - - -
à son offre de produits et de services non standards	+ + + - - -
à ses produits et ses services de qualité	+ + + - - -
à son savoir faire spécifique	+ + + - - -
Dans le cas de l'entreprise « X », diriez-vous :	
qu'elle bénéficie d'une bonne notoriété	+ + + - - -
qu'elle fait des efforts de promotion	+ + + - - -
qu'elle présente des garanties	+ + + - - -
qu'elle offre des produits et des services non standards	+ + + - - -
qu'elle offre des produits et des services de qualité	+ + + - - -
qu'elle dispose d'un savoir faire spécifique	+ + + - - -
Globalement, pour vous l'image de l'entreprise « X » est :	+ + + - - -
Globalement, pour les gens que vous connaissez l'image de l'entreprise « X » est :	+ + + - - -

2.2.2. Mode d'emploi de l'outil d'évaluation proposé

L'outil proposé se veut simple d'utilisation, tant dans son mode d'administration que dans son mode de traitement et d'analyse des informations recueillies.

Mode d'administration

La simplicité de l'outil proposé permet aux entreprises artisanales de l'administrer de différentes façons, en fonction de leurs spécificités (taille de l'entreprise, type de produit ou de service délivré, type de clientèle, etc.), ainsi qu'en fonction de leurs habitudes de communication (verbale, papier, web...). Il est néanmoins conseillé de favoriser l'auto-administration du questionnaire afin que le répondant ne soit pas influencé dans ses réponses par la présence de l'interviewer qui peut être l'artisan ou l'un de ses employés.

Il est ainsi envisageable d'administrer cet outil :

- en direct : entretien avec la personne interrogée et report manuel des réponses par l'interviewer
- en mode questionnaire papier : la grille de questions est reproduite sur papier et confiée à la personne interrogée qui la renseigne
- en mode questionnaire en ligne : la grille de questions est proposée sur un site web et renseignée à distance par la personne interrogée (ex : utilisation de la plateforme en ligne payante Survey Monkey™, ou de l'interface gratuite Google Docs™). Le questionnaire peut également être adressé par email à l'aide d'un questionnaire élaboré sur Adobe Pro™. L'avantage de ces interfaces est de bénéficier d'un mode d'administration peu coûteux, ainsi que d'un mode de collecte simplifié. Ces interfaces ou logiciels collectent automatiquement les réponses qui sont ensuite disponibles pour être traitées à l'aide d'un tableur tel que celui fourni par le logiciel Excel de Microsoft™.

Saisie et traitement des données collectées

Les réponses obtenues aux questions doivent être reportées dans un tableau Excel® facilement appropriable pour les dirigeants d'entreprise artisanale afin de piloter le processus de management de leur image et de leur réputation. Celui-ci permet de calculer automatiquement des sommes, des moyennes ainsi que des écarts, pouvant être analysés.

Le questionnaire a vocation à servir d'outil de pilotage aux artisans afin qu'ils disposent d'indicateurs leur permettant d'améliorer leur image de marque en interne auprès des employés de leur entreprise ou en externe, auprès de leurs clients. En interne, il peut donc être auto-administré à l'ensemble des employés, ainsi qu'au chef d'entreprise. En externe, il peut être auto-administré à un panel de clients présentant des caractéristiques différentes afin d'obtenir une variété de réponses intéressantes. Pour le cas d'entreprises ne disposant que d'un nombre de clients restreints, un mode d'administration spécifique retenu peut être utilisé en se basant sur les trois principales dimensions identifiées afin de dégager des résultats lors de discussions informelles avec les clients.

Analyses possibles des résultats :

Une série d'analyses peuvent être réalisées pour chaque dimension du point de vue du client ou du point de vue du personnel de l'entreprise (cf. illustrations suivantes : encadrés I et suivants) :

- sur chaque dimension : analyse des moyennes des scores ;
- le niveau des attentes (image attendue) ;
- le niveau d'évaluation de l'entreprise (image perçue) ;
- mesure des écarts entre image attendue et image perçue (calculs de différences) ;
- au niveau global : analyse des moyennes des scores globaux ;
- addition des scores (positifs/négatifs) ;
- mesure des écarts au niveau global.

Illustrations pour l'analyse des réponses du point de vue du client

Encadré 1 • Interprétation du niveau moyen des scores (par dimension)

- Scores d'importance additionnés selon dimensions (ou moyenne)
- Quelles sont les attentes des clients pour chaque dimension (Importance) ?
- Comment les clients évaluent-ils l'image de l'entreprise sur chaque dimension (Évaluation) ?
- Scores de perception/évaluation additionnés selon dimensions (ou moyenne)

Encadré 2. • Interprétation du niveau moyen des scores (par dimension)

MOYENNE PAR DIMENSION	IMPORTANCE	ÉVALUATION
$1 < \dots < 2,5$	Faible importance pour le client	Point faible de l'entreprise
$\approx 2,5$	Importance moyenne pour le client	Point moyen de l'entreprise
$2,5 < \dots < 4$	Forte importance pour le client	Point fort de l'entreprise

Encadré 3. • Interprétation du niveau moyen des scores (au niveau global)

MOYENNE GLOBALE	IMPORTANCE	ÉVALUATION
$1 < \dots < 2,5$	Faible importance des 3 dimensions pour le client	Entreprise mal évaluée par les clients sur les 3 dimensions
$\approx 2,5$	Importance moyenne des 3 dimensions pour le client	Entreprise évaluée comme moyenne par les clients sur les 3 dimensions
$2,5 < \dots < 4$	Forte importance des 3 dimensions pour le client	Entreprise très bien évaluée par les clients sur les 3 dimensions

Interprétations du niveau des écarts pour chaque dimension

Mesure des écarts entre attentes et perception

Encadré 4. • Addition des écarts au niveau global

Addition des scores (positifs/négatifs)

DIMENSION DE L'IMAGE	IMPORTANCE	ÉVALUATION	ÉCART
Entreprise humaine	1,68	3,12	$-3 < 1,44 < 3$
Entreprise dynamique et entreprenante	3,15	2,51	$-3 < -0,64 < 3$
Entreprise avec un cœur de métier singulier	3,85	3,8	$-3 < -0,05 < 3$
Addition des écarts			0,75

Encadré 5. • Interprétation du niveau des écarts par dimension

Cette grille doit permettre de révéler les écarts entre les attentes et la perception de l'image de l'entreprise selon les clients de l'entreprise.

DIMENSION DE L'IMAGE	ÉCART	ANALYSE DE L'ÉCART (PERCEPTION / IMPORTANCE)
Entreprise dynamique et entreprenante	$-3 < -0,64 < 0$	$-3 < .. < 0$: problème d'évaluation alors que le critère considéré apparaît comme très important (point faible à améliorer)
Entreprise avec un cœur de métier singulier	$-0,05 \approx 0$	≈ 0 : à suivre
Entreprise humaine	$0 < 1,44 < 3$	$0 < .. < 3$: problème d'importance, alors que l'image de l'entreprise est plutôt bien évaluée sur ce critère (point fort à valoriser)

Encadré 5. • Interprétation de la somme des écarts

SOMME DES ÉCARTS	
$-9 < \dots < 0$	Entreprise mal évaluée sur de nombreuses dimensions importantes de l'image
≈ 0	Évaluation de l'image de l'entreprise correspondant aux attentes des clients
$0 < \dots < 9$	Évaluation de l'image de l'entreprise supérieure aux attentes des clients

L'outil co-construit permet donc de piloter un processus de management de l'image de marque adapté aux préoccupations et aux contraintes de l'entreprise artisanale. Il permet notamment de disposer d'informations relatives à l'image du point de vue du client, ainsi que du point de vue du prestataire. Il constitue ainsi un outil de pilotage dont les informations opérationnelles recueillies serviront

à améliorer le management de la réputation de l'entreprise artisanale en interne, ainsi que dans sa relation avec ses clients. Les actions entreprises afin d'améliorer la performance de ce processus pourront notamment être évaluées de manière continue afin de mesurer l'impact des actions sur les quatre types d'images : attendue, voulue, réalisée et perçue.

CONCLUSION : APPORTS MANAGÉRIAUX ET VOIES DE RECHERCHE

Le travail réalisé dans le cadre du Club des Dirigeants de Provence-Alpes-Côte d'Azur a permis la proposition d'un cadre d'analyse de l'image de l'entreprise artisanale et la formalisation d'un outil concret adapté à ses spécificités. La démarche de travail fondée sur les échanges en termes de représentations et le discours des acteurs a en effet favorisé l'émergence d'une norme commune et partagée par des représentants de groupes d'intérêts différents (artisans, institutionnels, universitaires). En cela, elle a conduit à une forte cohésion de groupe et a légitimé ce processus de co-construction. Dès lors, on peut supposer qu'une telle démarche favorise l'appropriation de l'outil proposé par les acteurs concernés, notamment ceux du monde artisanal.

Après une première phase de test auprès d'un échantillon restreint d'entreprises artisanales volontaires qui a conduit à affiner l'outil proposé, ce dernier est actuellement en phase de test sur un échantillon plus vaste et donc, plus représentatif d'entreprises artisanales, grâce au concours des Chambres de Métiers et de l'Artisanat. Les résultats obtenus permettront de valider l'efficacité de cet outil et conduiront à sa valorisation dans le cadre d'articles académiques et professionnels.

Toutefois, afin de ne pas réduire voire laisser s'étioler le processus motivationnel des acteurs impliqués dans la démarche du Club, il semblerait souhaitable de le prolonger, par des apports à distance, individualisés, en termes de prestations de conseil, réalisées par l'équipe du Cergam. En parallèle, dans une perspective d'activation de la recherche-action, il serait intéressant de mobiliser les institutionnels (Chambres de Métiers et de l'Artisanat) sur une démarche-pilote de suivi de ces mises en œuvre de l'auto-évaluation de l'image, par exemple en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Enfin, dans une vision prospective pour l'ISM, il pourrait être utile d'étendre la démarche de test à d'autres régions, dont le CERGAM pourrait assurer le suivi.

Bibliographie

- ABALLÉA F., COGNIE F.**, (2009), « La proximité: de la rhétorique à l'opérationnalité », pp. 101-112, Réseau Artisanat-Université, *Les Annales 2008-2009*, Institut supérieur des Métiers, Paris, 118 p.
- ABRATT R.**, (1989), « A new approach to the corporate image management process », *Journal of Marketing Management*, 5(1), p.63-76.
- ABRIC J.C.**, (1994), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, P.U.F.
- ABRIC J.C.**, (1996), *Psychologie de la communication, Méthodes et théories*, Paris, Armand Colin
- ALESSANDRI, S.W.**, (2001), « Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation » *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), p.173-182.
- ANZIEU D., MARTIN J.Y.**, (1982), *Dynamique des groupes restreints*, Paris, P.U.F.
- AVEROUS, B. & AVEROUS, D.**, (1998), *Mesurer et manager la qualité de service*, Paris: INSEP.
- BORDEN, N.H.**, (1964), *The concept of the marketing mix* », *Journal of advertising research*, 4(2), p. 2-7.
- BURTON, S.**, (1999), « Marketing for Public Organizations - New Ways, new methods », *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 1(3), p. 373.
- COLLETIS G. et alli** (1997), « Firms et territoires, entre nomadisme et ancrage », Espace et société, *Revue critique internationale de l'aménagement, de l'architecture et de l'urbanisation*, pp.115-137
- FILLIS, I.**, (2003), « Image, reputation and identity issues in the arts and crafts organization », *Corporate Reputation Review*, 6 (3), p. 239-251.
- FILLIS, I.**, (2001), « Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions », *Management Decision*, 39 (9), p. 767-783.
- HERZLICH, C.**, (1969), *Santé et maladie. Analyse d'une représentation sociale*, Paris, EHESS
- KAES, R.**, (1968), *Image de la culture chez les ouvriers français*, Paris, CUJAS
- KAPLAN, A.M. & HAENLEIN, M.**, (2009), « The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration », *European Management Journal*, 27 (3), p. 197-212.
- KNIGHT F.H.**, (1921), *Risk, uncertainty and profit*, Boston: Houghton Mifflin
- KOTLER, P. & ZALTMAN, G.**, (1971), « An approach to planned social change », *Journal of Marketing*, 35, p.3-12.
- LEWIN K.**, (1959 -trad 1972), *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, Paris, PUF
- MAIBACH, E.W.**, (2002), « Explicating Social Marketing: What is it, and What isn't it? » *Social Marketing Quarterly*, 8 (4), p. 7.
- MCCARTHY, E.J.**, (1960), *Basic marketing: a managerial approach*, R.D. Irwin.
- MELESE J.** (1979), *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*, éd. Hommes et Techniques.
- MOLINER P.**, (2001), *La dynamique des représentations sociales*, P.U.G.
- MONNIER E.** (1990), « L'évaluation pluraliste: un usage nouveau d'outils classiques », dans *Outils, pratiques, institutions pour évaluer les politiques publiques*. Actes du séminaire Plan-ENA, Avril-Juillet 1990, Secrétariat d'État auprès du Premier ministre chargé du Plan, éd. La Documentation Française, Paris, 294 p.
- MOSCOVICI S.**, (1961, 1976 rééd.), *La psychanalyse, son image, son public*, Paris, P.U.F.
- PACITTO J.-C.**, (2002), « Les très petites entreprises sont-elles concernées par la mondialisation? », 6^e congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal, octobre 2002.
- PLON M.**, (1972), Jeux et conflits in S. Moscovici (ed), *Introduction à la psychologie sociale*, Paris, Larousse
- REICH R.**, (1991), *L'économie mondialisée*, Dunod, Paris, traduit de l'anglais par Tenam D. (1993)
- ROSA P., HALE R.**, (1990), *The crafts ideology: as a barrier*, Small Business/Piccola impresa, 1, pp. 27-45
- ROUSSIAU N., BONARDI C.**, (2001), *Les représentations sociales. Etat des lieux et perspectives*, Mardaga, coll. SH
- SAUVIN T.**, (2007), « La grande transformation de l'entreprise. L'obsession de la firme allégée », Page 97 à 111, *Mondes en développement* 2007/3 (n° 139), 154 pages.
- UNION PROFESSIONNELLE ARTISANALE**, (2009), La Brève, Lettre d'information bimensuelle N°224 - 1^{er} septembre 2009, Paris, 4 p.
- VAN WATERSCHOOT, W. & VAN DEN BULTE, C.**, (1992), « The 4P classification of the marketing mix revisited », *The Journal of Marketing*, 56 (4), p.83-93.
- WHETTEN, D.A. & MACKAY, A.**, (2002), « A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation », *Business & Society*, 41 (4), p. 393.
- ZIMMERMANN J.-B.**, (2005), « Entreprises et territoires: entre nomadisme et ancrage territorial », *Revue de l'IREs*, n° 47 - 2005/1, pp. 21-36

