

V^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat
Sherbrooke – 04 et 05 octobre 2007

Quand les clients regardent l'entreprise artisanale : les leçons d'une étude empirique

**Frédérique
ALLARD**

**Pascale
AMANS**

**Ketty
BRAVO**

**Stéphanie
LOUP**

**Robert
DESCARGUES**

Maîtres de Conférences en Sciences de Gestion

Professeur des Universités en
Sciences de Gestion

Université Toulouse III – Paul Sabatier
EA 2043
Laboratoire Gestion et Cognition
129A, avenue de Rangueil
BP 67701 - F-31077
Toulouse Cedex 4
France
Contact :
stephanie.loup@free.fr

Résumé

De plus en plus les clients d'aujourd'hui s'informent avant d'acheter, attendent davantage de services supplémentaires, de solutions sur mesure, et de proximité dans leur relation avec leur fournisseur de produits ou services. Face à cela, les atouts et spécificités des entreprises artisanales, par la relation directe et privilégiée que ces dernières entretiennent avec leur clientèle, sont particulièrement nombreux. Dans ce contexte, la démarche de positionnement stratégique et d'anticipation des évolutions semble primordiale pour un artisanat qui doit plus que jamais mettre en avant ses spécificités de fonctionnement.

Nous nous sommes alors demandés en quoi l'identification des spécificités de l'entreprise artisanale permet à cette dernière de se différencier des autres entreprises.

Pour répondre à ce questionnement, nous avons mené une étude initiée par l'Institut Supérieur des Métiers au sein du réseau « Artisanat-Université » et plus précisément dans le cadre du « Club des dirigeants Midi-Pyrénées ». Son objectif était d'apporter des éléments de réponse en mettant en avant la vision que les clients de ces entreprises artisanales ont de leurs spécificités. Il nous semble en effet que leurs regards sur les spécificités de l'entreprise artisanale ouvrent des voies aux artisans pour se différencier de leurs concurrents.

Nous avons mené une étude qualitative fondée sur 24 entretiens semi-directifs auprès des clients des artisans du club. L'analyse des résultats de cette étude empirique nous permet de mieux comprendre ce qui, aux yeux des clients, singularise les artisans, mais aussi signale implicitement les leviers à actionner pour mieux affirmer cette différence face à la concurrence. Nous exposons dans un premier temps les origines et le contexte de cette recherche avant de restituer les principaux résultats ainsi que leurs enseignements.

Quand les clients regardent l'entreprise artisanale : les leçons d'une étude empirique

Résumé

De plus en plus les clients d'aujourd'hui s'informent avant d'acheter, attendent davantage de services supplémentaires, de solutions sur mesure, et de proximité dans leur relation avec leur fournisseur de produits ou services. Face à cela, les atouts et spécificités des entreprises artisanales, par la relation directe et privilégiée que ces dernières entretiennent avec leur clientèle, sont particulièrement nombreux. Dans ce contexte, la démarche de positionnement stratégique et d'anticipation des évolutions semble primordiale pour un artisanat qui doit plus que jamais mettre en avant ses spécificités de fonctionnement.

Nous nous sommes alors demandés en quoi l'identification des spécificités de l'entreprise artisanale permet à cette dernière de se différencier des autres entreprises.

Pour répondre à ce questionnement, nous avons mené une étude initiée par l'Institut Supérieur des Métiers au sein du réseau « Artisanat-Université » et plus précisément dans le cadre du « Club des dirigeants Midi-Pyrénées ». Son objectif était d'apporter des éléments de réponse en mettant en avant la vision que les clients de ces entreprises artisanales ont de leurs spécificités. Il nous semble en effet que leurs regards sur les spécificités de l'entreprise artisanale ouvrent des voies aux artisans pour se différencier de leurs concurrents.

Nous avons mené une étude qualitative fondée sur 24 entretiens semi-directifs auprès des clients des artisans du club. L'analyse des résultats de cette étude empirique nous permet de mieux comprendre ce qui, aux yeux des clients, singularise les artisans, mais aussi signale implicitement les leviers à actionner pour mieux affirmer cette différence face à la concurrence. Nous exposons dans un premier temps les origines et le contexte de cette recherche avant de restituer les principaux résultats ainsi que leurs enseignements.

Quand les clients regardent l'entreprise artisanale : les leçons d'une étude empirique

En quoi l'identification des spécificités de l'entreprise artisanale peut-elle permettre à cette dernière de se différencier des autres entreprises ? A cette question d'actualité, une étude récente initiée au sein du réseau « Artisanat et Université » a apporté quelques éléments de réponse en mettant à jour, dans une première phase, la vision que les clients de ces entreprises artisanales ont de leurs spécificités. Ultérieurement, une seconde phase permettra d'exploiter la lecture qu'en font les artisans eux-mêmes et de tirer de la comparaison de ces deux conceptions des leçons pratiques sur le registre de la valorisation de telle ou telle spécificité. Cette comparaison renvoie d'un point de vue théorique à l'écart qui est susceptible d'exister entre l'identité organisationnelle de l'entreprise artisanale d'une part et de sa réputation d'autre part. En effet, l'identité organisationnelle peut se définir comme l'ensemble des caractéristiques fondamentales, durables d'une organisation et qui la différencient des autres organisations, perçues par les membres d'une organisation (Albert & Whetten, 1985) — c'est-à-dire ici perçues par les artisans. La définition de l'identité organisationnelle de Dutton et Dukerich (1991), appliquée au cas qui nous intéresse, peut quant à elle se reformuler de la façon suivante. L'identité organisationnelle correspond aux caractéristiques qui sont perçues par les membres de l'organisation — en l'occurrence ici les artisans — comme pouvant permettre aux personnes extérieures — les clients — de distinguer une organisation — l'entreprise artisanale — des autres organisations. La réputation en revanche fait référence aux caractéristiques utilisées dans les faits par les personnes extérieures — ici, les clients — pour décrire l'organisation (Weigelt & Camerer, 1988 ; Fombrun & Shanley, 1990).

Cette communication rend compte de la première phase de la recherche. Les regards croisés des clients sur les spécificités de l'entreprise artisanale suggèrent aux entrepreneurs artisanaux des voies pour se différencier de leurs concurrents, à la fois en leur permettant de mieux comprendre ce qui, à leurs yeux, les singularise, mais aussi en signalant implicitement les leviers à actionner pour mieux affirmer cette différence. En ce sens, cette recherche présente

un intérêt pratique dans le champ de l'entrepreneuriat en dégagant des savoirs actionnables qui peuvent contribuer à conforter des pratiques ou à en redessiner les lignes, dans le cadre spécifique des situations artisanales.

L'analyse des résultats de cette étude empirique et l'examen de leurs principaux enseignements constitue l'essentiel de cette communication. Mais avant cette restitution (3), revenons sur les circonstances de cette recherche, sur son contexte (1) comme sur la démarche de recherche (2) pour comprendre autant la portée que les limites de ces résultats.

1 Le contexte de l'étude

Le contexte de cette étude — le réseau « Artisanat-Université » — marque de son empreinte toute investigation initiée dans ce cadre, en pesant sur les objets de la recherche comme sur ses modalités. C'est pourquoi il est important d'éclairer la genèse des « clubs des dirigeants » comme les spécificités du club régional à l'origine de cette étude pour en saisir toutes les singularités.

1.1 A l'origine de la création des « clubs des dirigeants »

Dans une période d'interrogation sur les transformations de l'emploi, un double constat s'affirme: le secteur des métiers de l'artisanat présente des atouts pour faire face aux évolutions économiques ; toutefois « la première entreprise de France » souffre d'une mauvaise intégration dans l'enseignement supérieur.

Ainsi, pour répondre à la demande des organisations professionnelles, l'Institut Supérieur des Métiers (ISM)¹, organisme français chargé d'élaborer des outils d'accompagnement et de formation pour les entreprises artisanales, a créé en 2003 les « Clubs des dirigeants », coordonnés à l'intérieur d'un réseau « Artisanat-Université ».

Le but est de mettre en place et développer un programme de recherche en étroite collaboration avec l'Université. La thématique générale retenue par l'ISM — l'approche marché de l'entreprise artisanale — témoigne de l'ancrage opérationnel d'un tel programme. D'une part, il s'agit d'accompagner les entreprises artisanales face aux évolutions des métiers et des environnements et de leur proposer des outils d'aide à la décision. D'autre part, l'objectif est d'enrichir les recherches universitaires de contacts avec les entreprises artisanales et les expériences de leur dirigeant, ainsi que de développer de nouvelles formes d'études sur l'entreprise artisanale. C'est ainsi qu'a été mis en place à Paris le « Club National

¹ Placé sous la tutelle du Ministère des PME, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions Libérales, l'ISM (association loi 1901) a été créé en 1990 par l'Etat, les Chambres de Métiers et les Organisations Professionnelles de l'Artisanat.

des Dirigeants »², suivi par le réseau des « Clubs des Dirigeants » en régions afin de développer un dispositif global d'accompagnement des dirigeants d'organisation à l'approche marché.

Le réseau « Artisanat-Université », qui coordonne ces différents clubs, permet donc de réunir deux mondes qui souffrent d'une méconnaissance, voire d'une ignorance réciproque. Les recherches universitaires spécialement dédiées à l'étude de l'artisanat, si elles tendent aujourd'hui à se développer, notamment sous l'impulsion de ISM, sont encore marginales dans la communauté scientifique. Richomme (2006) le souligne bien en montrant que l'intérêt porté par les chercheurs à l'artisanat est périodique. Une première période dans les années quatre-vingts a vu se développer plusieurs études, rapports et thèses, suivie par une deuxième période vingt ans plus tard : « Les années 2000 voient à nouveau se développer les recherches avec un pic pour le changement de siècle notamment au niveau des travaux de Doctorat (Siméoni, 1999 ; Picard, 2000 ; Richomme, 2000 et Loup, 2003) et des institutionnels (création des Club des Dirigeants par l'Institut Supérieur des Métiers et d'un Observatoire National des Entreprises Artisanales par l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers) ». Au final, les travaux universitaires consacrés aux entreprises artisanales restent encore marginaux dans la communauté scientifique : « c'est la prise en compte de l'entreprise artisanale en tant qu'objet spécifique d'observation qui fait défaut » résume Picard (2006).

Le rapprochement d'acteurs appartenant à des organisations différentes pour échanger et produire des savoirs partagés doit dès lors s'effectuer dans l'adaptation et la remise en question permanentes. L'écoute et l'implication permettent de trouver des points de convergence nécessaires à la survie des clubs. Concrètement, des éléments de réponse sont apportés à des problèmes communs à l'ensemble des entreprises artisanales sans pour autant négliger les problèmes spécifiques à certains secteurs ou à certaines activités ou encore à certaines particularités territoriales (Polge, 2006).

1.2 Le club Midi-Pyrénées

Le « Club des Dirigeants Midi-Pyrénées » compte une dizaine de chefs d'entreprises artisanales, dynamiques, sensibilisés aux évolutions de leurs métiers et travaillant dans des secteurs de l'artisanat très diversifiés tels que métiers d'art, métiers de bouche, métiers de service, fabrication d'appareils médicaux, *etc.* A ce jour le club compte douze artisans. Trois

² <http://ism.infometiers.org/rau/club.php?region=national>

sont venus rejoindre le club à l'issue de la première année de fonctionnement. A l'origine, douze artisans avaient été invités à l'initiative des institutions. Trois ne se sont jamais présentés, neuf artisans ont suivi avec intérêt le premier cycle de fonctionnement et ont participé activement aux travaux.

Concrètement, les dirigeants se joignent à un groupe de chercheurs de l'Université Paul Sabatier de Toulouse quatre fois par an, à l'occasion de journées d'études. A chaque cycle de travail, qui dure une année, correspond une problématique choisie collectivement par les membres du groupe. Chaque réunion commence par un tour de table, permettant à chacun de se présenter en quelques mots et de faire part de son actualité. La présentation en début de séance s'est avérée nécessaire car viennent régulièrement se joindre au noyau dur des participants d'autres personnes, par exemple des chercheurs invités, des représentants d'organismes professionnels, *etc.* Elle facilite également l'intégration des nouveaux membres du club, qu'il s'agisse d'universitaires ou d'artisans. Le point sur l'actualité répond à une demande qui a été exprimée par les artisans. Il permet de porter à la connaissance de l'ensemble des membres du groupe des informations susceptibles de les intéresser mais détenues par une ou quelques personnes seulement : il peut s'agir par exemple de l'annonce d'un congrès sur les Petites et Moyennes Entreprises ou d'un changement dans l'activité de l'un des artisans. Ces informations peuvent éventuellement faire l'objet de discussions.

Une fois le tour de table terminé, la séance est consacrée au travail relatif à la problématique du cycle. Celle qui est retenue découle des attentes exprimées par les professionnels en début de cycle de travail, lors de la première journée. Les deux autres réunions sont dédiées à la présentation de l'avancement des recherches. La quatrième et dernière séance de travail permet de clore le cycle et d'en faire le bilan, sur la base d'un exposé des résultats du travail de l'année et de leur discussion, conjointement, par les artisans et les universitaires.

Entre deux réunions, les chercheurs s'attachent à préciser et affiner la problématique de travail. Pour progresser dans son traitement, ils s'appuient sur des travaux antérieurs, mais aussi et surtout sur les questionnements des artisans membres des clubs. C'est l'une des particularités de ces clubs de dirigeants expressément stipulée dans le cahier des charges que l'ISM soumet aux différentes équipes universitaires : elle conditionne la production conjointe de la recherche. Les réunions trimestrielles sont donc complétées par des rencontres entre chercheurs et artisans au cours d'entretiens en face à face, par téléphone et par courrier électronique. C'est l'analyse de ces entretiens qui fonde le socle des problématiques de travail et la démarche de recherche suivie au cours d'un cycle.

Lors de la première rencontre des membres du club en septembre 2005, les artisans ont fait part de leurs interrogations sur l'image et les spécificités de l'artisanat aujourd'hui. L'analyse des comportements stratégiques des entreprises artisanales doit en effet s'effectuer en prenant en compte leurs caractéristiques : taille, attachement au métier, ancrage territorial... Ils en avaient conscience. Mais dans le cas particulier du Club des Dirigeants Midi-Pyrénées, l'émergence d'une problématique centrée sur les spécificités de l'entreprise artisanale est apparue contingente aux singularités du club et de sa composition. Ce club présente en effet une double particularité, liée à sa composition, hétérogène tant au niveau des métiers que des tailles d'entreprise, ainsi qu'à sa localisation géographique. La région Midi-Pyrénées se compose d'un centre — une grande ville et sa banlieue — très dynamique sur le plan économique, ainsi que d'une périphérie rurale. Faisant référence « au Sud-Ouest » et à l'Occitanie, les artisans, notamment ceux du secteur alimentaire, insistent sur leur ancrage territorial. Soit le produit est lié à l'identité territoriale de la région, l'exemple du foie gras est ici typique ; soit l'artisan « intègre » le territoire dans son système de gestion, par exemple en donnant un nom à consonance occitane au produit ou encore en parlant occitan avec certains de ses partenaires. Les artisans s'adaptent ainsi aux conditions locales comme un levier pour se développer (Suire, 2004).

1.3 La genèse de la problématique

Si, en raison de leur activité et de leur personnalité, les artisans du club paraissent très différents les uns des autres, ils possèdent néanmoins des points communs tels que l'envie d'évoluer dans leur activité, « *de lever le nez du guidon* » et leur très forte implication dans leur entreprise : « *je suis l'entreprise* ». Lors de la première rencontre, les artisans ont fait part de leurs interrogations relatives à l'image de l'artisanat ainsi qu'à ses spécificités. Ont ainsi été évoqués l'image de l'artisan/de l'artisanat auprès des jeunes, l'influence de l'évolution du monde sur l'artisan/l'artisanat et son devenir, les rapports avec les grandes entreprises et la grande distribution, les relations avec les autres artisans, la capacité à se distinguer et à faire face à la concurrence au sens large du terme. Notons que les artisans du club attribuent en général au terme concurrence un sens plus étroit que celui que nous lui donnons ici. Ils l'emploient surtout pour évoquer la grande entreprise ou les entreprises situées dans des pays étrangers, notamment asiatiques. Pour évoquer d'autres artisans situés sur le territoire français métropolitain, qui sont plus proches d'eux d'un point de vue culturel ou organisationnel, ils préfèrent en général le terme « collègues » au mot « concurrents ».

Aussi, nous avons choisi collectivement de consacrer ce premier cycle de travail à la valorisation des spécificités de l'entreprise artisanale. Cette investigation peut alimenter la réflexion sur la thématique générale définie par l'ISM : « l'approche marché de l'entreprise artisanale ». Il conviendra notamment de se poser les questions suivantes : parmi les spécificités que présentent les artisans par rapport à leurs concurrents, quelles sont celles qui sont valorisées par leurs clients ? D'autres spécificités de l'entreprise artisanale peuvent-elles être mises en avant pour être plus visibles des clients et à leur tour valorisées par ces derniers ? Prenons l'exemple de la maîtrise de savoir-faire artisanaux : nous pouvons émettre l'hypothèse qu'il y a peut-être des spécificités qui ne sont pas pleinement perçues par les clients, moins perçues que d'autres, mais qui pourraient être valorisées par les clients avec plus de communication et d'explications. En effet, le client ne perçoit que le produit final, il n'a pas toujours conscience de l'effort fourni par l'artisan, tout au long du processus de production, pour arriver au résultat concret — le produit ou la prestation de service. Globalement, en mettant en évidence les spécificités de l'entreprise artisanale, c'est la possibilité de mieux se différencier des autres qui sera ouverte aux artisans.

2 La démarche de recherche

En réponse à cette problématique, la stratégie de recherche déployée a été conçue et validée par les membres du club. Cette démarche sera présentée en trois temps : nous insisterons d'abord sur le choix d'une approche qualitative ; nous décrirons ensuite la méthodologie susceptible d'apporter des éléments de réponse aux questions soulevées ; nous préciserons enfin ses modalités de réalisation.

2.1 Le choix d'une méthodologie qualitative

Les questions que le Club des Dirigeants se posait renvoyaient bien à une quête de sens, appelant nécessairement une démarche de recherche de type qualitatif. « La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes » (Wacheux, 1996 : 15). Dans le domaine des Sciences de Gestion, Bergmann (1992 : 44) souligne bien l'intérêt des recherches qualitatives par rapport aux approches quantitatives lorsque le champ d'investigation est, sinon inexploité, tout au moins largement en friche : « une approche quantitative exige que les principales dimensions de l'objet étudié soient connues ou aient été déterminées au préalable. Dans un domaine inexploré, une méthode plus souple est seule véritablement apte à saisir le polymorphisme imprévisible de l'objet ».

Face à la pluralité de stratégies, de méthodologies et de pratiques qui caractérise la recherche qualitative dans le domaine des sciences sociales en général (Denzin et Lincoln, 1994), dans celui du management en particulier (Easterby-Smith, Thorpe et Lowe 1991 ; Wacheux, 1996), un tri s'imposait pour retenir l'alternative la plus pertinente par rapport aux objets visés et la plus cohérente par rapport aux autres conditions de la recherche. La démarche retenue est présentée ci-dessous.

2.2 La méthodologie de la recherche

Si le choix de la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative s'est imposé à nous (Miles et Huberman, 2003), l'entrée dans notre champ de préoccupations restait à définir, orientant la nature de l'investigation. Partant d'une interrogation sur les spécificités des artisans, il s'agissait d'identifier les moyens de les valoriser sans sacrifier l'identité même de l'entreprise. Depuis les travaux de Marchesnay (1991) relatifs au système de gestion de la Très Petite Entreprise, nous connaissons le rôle central joué par le propriétaire dirigeant de TPE au sein de son entreprise et le caractère global du système de gestion de la TPE. S'appuyant sur cette connaissance, des chercheurs travaillant plus spécifiquement sur le secteur des métiers ont insisté (Picard, 2000 ; Richomme, 2000 ; Loup, 2003) sur le lien très proche à établir entre l'identité de l'entreprise et l'identité de l'entrepreneur. Certains travaux vont jusqu'à mettre en évidence une « personnification de l'entreprise » et une « personnalisation de la stratégie » (Loup, 2003).

La lecture des spécificités de l'entreprise artisanale à travers le prisme de l'artisan-dirigeant s'imposait, sans pour autant être exclusive d'autres regards. De ce point de vue, la rencontre avec les clients paraissait intéressante puisque notre problématique s'inscrivait dans le cadre d'une « approche marché ». Elle pouvait permettre de mieux identifier leurs représentations de l'activité artisanale (ses spécificités, ses forces, ses faiblesses) et les raisons de leur choix de faire appel aux services d'un artisan. Il semblait également pertinent de voir si ces représentations étaient en accord ou non, et sur quels points, avec celles que les artisans du club pouvaient avoir de leurs spécificités, quelles qu'elles soient. D'où l'idée de confronter ces représentations *a priori* variées afin d'identifier d'éventuels points communs ou de prendre la mesure de leurs différences.

Pour approcher les représentations des acteurs, nous nous sommes fondés sur des entretiens. L'entretien peut être défini comme « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé » (Grawitz, 1993). Cependant, nous emploierons pour les entretiens le terme de « production » plutôt que celui de « recueil », en nous appuyant sur l'hypothèse que ce type de données ne préexistent pas à l'entretien (Igalens & Roussel, 1998), ce qui contribue à faire de cette recherche un travail d'inspiration plutôt constructiviste (Le Moigne, 1999 ; Girod-Séville & Perret, 1999).

Le but était ici, dans un premier temps, d'identifier les représentations que les clients d'une part, les artisans d'autre part, se font de leurs spécificités, de leurs forces et de leurs faiblesses par rapport à leurs concurrents. Les entretiens ne pouvaient être directifs, pour éviter de réduire la diversité des cas de figure possibles. Nous avons donc utilisé l'entretien semi-directif qui est fondé sur un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité (Baumard *et al.*, 1999).

Chaque entretien, une fois retranscrit, a fait l'objet d'une analyse de contenu (Bardin, 2007). Deux analyses transversales ont ensuite conduit à des synthèses mettant en évidence les points de convergence et de divergence des discours des artisans d'une part, des clients d'autre part. Nous sommes actuellement dans la phase de confrontation de ces deux synthèses. Les résultats qui sont présentés dans cette communication sont issus de la synthèse des entretiens clients.

2.3 Réalisation de la recherche

L'ensemble des artisans du club a été interrogé. Chaque artisan a été rencontré par un universitaire dans le but de mieux connaître l'artisan et de mieux comprendre son activité. Une visite préalable de l'entreprise a pu favoriser une connaissance factuelle, permettant de compléter la production des données par une observation directe et ainsi de mieux connaître et appréhender l'activité de l'entreprise artisanale étudiée.

L'analyse de ces entretiens a fait l'objet d'une réunion entre les artisans et les universitaires. A l'issue de cette dernière, il a été convenu que chaque artisan proposerait au moins cinq clients à contacter. Ce nombre de cinq a été fixé afin de pouvoir interroger effectivement deux ou trois clients de chaque artisan. Au total vingt-quatre clients ont pu être interviewés. Chaque universitaire a interrogé les clients de « ses » artisans, c'est-à-dire ceux qu'il avait rencontrés et interviewés. Sa connaissance de l'activité de l'artisan a permis de mieux saisir les services

qu'il pouvait rendre à ses clients et, plus généralement, de mieux comprendre les réponses de ces derniers.

Notre objectif était bien, ici, d'identifier les spécificités de l'entreprise artisanale perçues par ses clients. Le guide d'entretien reprend plusieurs blocs de questions, ayant chacun une visée déterminée : le premier est centré sur les relations que le client peut entretenir avec l'artisan ; le deuxième aborde les atouts que l'artisan présente, d'après le client, par rapport à ses concurrents. Le troisième s'intéresse aux faiblesses que le client peut identifier chez l'artisan. Enfin, le quatrième et dernier bloc regroupe des questions plus générales, notamment des questions de définition sur l'artisanat.

Le guide utilisé pour les entretiens effectués auprès des clients

1. Pourquoi êtes-vous client de M/Mme XXXX ? Depuis quand êtes-vous client ? Fait-il quelque chose de particulier pour attirer le client ? Pour le fidéliser ?
2. Qu'a-t-il comme atouts par rapport à ces concurrents ? (Pouvez-vous identifier un ou plusieurs atouts par rapport à ces concurrents ?) Sait-il les mettre en avant ? Comment pourrait-il les mettre en avant ?
3. A-t-il des faiblesses ? Essaie-t-il de les surmonter ? Que lui conseilleriez-vous pour améliorer sa prestation ? Avez-vous déjà eu un différent avec lui ? Comment cela s'est-il réglé ? Avez-vous été satisfait de cette méthode ?
4. Pouvez-vous me décrire ce que serait pour vous l'artisan idéal (citer plutôt l'activité) ?

Les entretiens se sont déroulés avec des durées variables (de dix minutes à une heure) et selon des modalités variées, c'est-à-dire en face à face, par téléphone ou encore par courrier électronique, à la convenance des clients et/ou en fonction des contraintes d'administration. Nous avons conscience que les différences d'administration constituent un biais pour notre recherche. La présentation des résultats de l'analyse des entretiens clients a fait l'objet d'une réunion entre les artisans et les universitaires. Un retour plus individualisé sur les entretiens relatifs à chaque artisan a été effectué en face en face en conservant néanmoins l'anonymat des réponses et en respectant la confidentialité des données.

3 L'analyse des résultats et leurs enseignements

Dans cette partie sont présentés et discutés les résultats de la « recherche de terrain³ » (Avenier, 1989).

Nous avons rencontré vingt-quatre clients d'artisans que nous avons distingués puis regroupés en deux catégories spécifiques : quatorze d'entre eux sont qualifiés de « professionnels » car en relation avec les artisans dans le cadre de leur activité professionnelle ; dix clients sont des « particuliers » qui s'adressent aux artisans en dehors de leur cadre de travail et pour des motifs d'ordre privé. Nous nous attendions donc à de possibles divergences quant aux résultats de l'analyse des discours. Les artisans du club s'attendaient également à ce que les discours des deux types de clients soient sensiblement différents. Nous avons alors d'abord dissocié l'analyse des entretiens des professionnels de ceux issus de l'analyse des particuliers. Les divergences, rarissimes, se sont avérées être essentiellement des différences de degré ; certains traits ont été plus ou moins mis en avant dans le groupe des professionnels et d'autres dans le groupe des particuliers. Nous avons donc finalement choisi de présenter les résultats au sein d'une unique synthèse, dans laquelle sont mises en évidence les éventuelles divergences.

Nous illustrerons nos résultats par la présentation d'un certain nombre de *verbatim*. En effet, les clients attribuent des atouts multiples à *leur* artisan, identifient peu de faiblesses à son encontre et établissent une distinction stricte entre *leur* artisan et un artisan « mythique » symbolisant à lui seul les maux du monde artisanal.

3.1 Des atouts multiples

A la première question concernant les raisons du choix d'un artisan deux réponses ont été apportées : le produit/service et le savoir-faire d'une part, la proximité d'autre part, cette dernière étant entendue au sens large (Torrès, 1999, 2003). Le prix n'apparaît pas à ce niveau. Lorsqu'il a été demandé des précisions concernant les atouts de l'artisan choisi par le client, au travers du deuxième groupe de questions, sont revenues les notions de produit/savoir-faire, de proximité et sont apparues les notions de dynamisme, de délais et de prix. Bien souvent, les prix sont jugés corrects compte tenu de la prestation, adaptés à cette dernière. La concurrence par les prix/coûts, n'est pas mentionnée, hormis par les clients de l'artisan oeuvrant dans le secteur de l'électricité industrielle et des automatismes. Ce premier résultat vient corroborer les

³ « Par « recherche de terrain » est entendue toute méthode de recherche qui s'appuie sur l'étude de situations concrètes. » (Avenier, 1989 : 201).

travaux de Montebello (2003) relatifs à la création de valeur pour le client. En effet, Montebello souligne que « lorsqu'un fournisseur crée de la valeur pour son client, qu'il lui en donne plus qu'il pouvait "normalement" l'espérer sur le marché en termes de combinaison de qualité perçue et de prix, il se crée un ami, fidèle, tolérant et ... bien plus rentable qu'un simple client ».

3.1.1 Le lien entre le savoir-faire et le produit/service

Les clients s'adressent aux artisans car ils savent qu'ils vont trouver chez eux un produit/service artisanal, lequel possède certaines particularités, et notamment une qualité rigoureuse et constante.

« *Ils ne vendent que des bêtes de par ici, qui ont reçu de la nourriture traditionnelle* » ;
« *c'est un bon produit* » ; « *il y a une régularité, on sait ce que l'on recherche et que l'on va trouver* ».

Le savoir-faire en revanche est moins mis en avant dans les discours des clients que dans ceux des artisans. Dans les discours des artisans, le savoir-faire apparaît comme central. En effet, Siméoni (1999) insiste dans sa thèse sur la notion de savoir-faire qu'il considère comme déterminante pour l'élaboration de la stratégie de l'artisan. On retrouve bien l'idée que les entreprises artisanales sont pour la plupart des entreprises de métier qui « construisent leur trajectoire autour de la maîtrise d'un savoir faire » (Fourcade & Polge, 2006).

C'est chez les clients particuliers que le savoir-faire est le moins présent. Tout au plus mentionnent-ils que l'artisan avec lequel ils sont en relation « *travaille bien* », qu'« *il est bon* ». Il est aussi mentionné par un client le fait que des produits nouveaux soient créés. Le savoir-faire apparaît alors comme intimement lié au produit.

« *La légèreté de la pâte est extraordinaire* » ; « *on peut lui faire confiance* » ; « *s'il veut c'est un artiste ; je peux reconnaître ses céramiques, les siennes sont différentes* ».

3.1.2 Les diverses proximités entre le client et l'artisan

La proximité constitue d'après les clients un atout indéniable. Elle est exprimée au travers de ses différentes dimensions (Julien, 2003).

Cette proximité est avant tout d'ordre relationnel. « La TPE artisanale se caractérise par des relations fortement personnalisées à son environnement » écrit Jaouen (2006). C'est particulièrement vrai pour les relations avec les clients : cela apparaît dans les discours de ces derniers. Trois clients vont jusqu'à évoquer des relations amicales. La qualité de l'accueil notamment est importante. Les clients évoquent également l'« amabilité », la « bonne relation » d'un point de vue général, ils mentionnent la personnalisation du service.

« L'accueil et le service ont toujours été chaleureux » ; « pour moi deux critères sont importants : un bon produit et une relation humaine. Il a les deux ! » ; « Le plus qu'ils ont c'est qu'ils ont l'habitude de nous servir. Ils savent qu'on vient pour deux, ce qu'on prend d'habitude. Ils connaissent nos goûts ».

La proximité est aussi visuelle. L'artisan peut par exemple être visible parce qu'il fait de la publicité dans les journaux locaux.

Elle s'exprime également géographiquement : le produit est local, l'artisan est sur place et disponible — en particulier, le service est toujours rendu.

« Il y a un concentré de produits locaux et régionaux » ; « il est sur place, sa femme fait le coursier et vient autant de fois que l'on a besoin » ; « il est sur [nom de la ville] et il est disponible ».

Ainsi, il apparaît très souvent derrière l'artisan une ou plusieurs personnes qui ont un rôle déterminant : un conjoint, d'autres membres d'un réseau, un proche collaborateur au sein de l'entreprise.

La présence d'une ou de plusieurs autres personnes apparaît comme permettant d'assurer la disponibilité, mais aussi, parfois, de palier certaines faiblesses de l'artisan, notamment au niveau relationnel et commercial, comme le montrent, en filigrane, les réponses aux deux questions suivantes : « sait-il mettre en avant ses atouts et comment pourrait-il les mettre en avant ? ». A ces questions les clients ne répondent pas dans la majorité des cas. Parmi les réponses figurent principalement quelques éléments déjà évoqués précédemment au cours de l'entretien. Par ailleurs, il est dit à propos de l'un des artisans par deux de ses clients.

« Il est conscient [de la qualité de son travail et de sa disponibilité] il sait que c'est un atout pour lui » ; « il sait répéter que quand il s'engage il va jusqu'au bout ».

La proximité peut enfin s'expliquer par l'histoire de l'entreprise.

« Quand il y a eu le rachat du cabinet dentaire il y a eu le suivi des fournisseurs ».

3.1.3 La pérennité de la relation

La question de la pérennité de la relation soulève celle des politiques de fidélisation. En effet, la moitié des clients interrogés ont répondu que *leur* artisan n'entreprenait pas de démarche de fidélisation de la clientèle *a priori*, mais... qu'ils lui restaient néanmoins fidèles.

« Non, [il ne fait] rien de particulier, mais comme je suis content des produits j'en ai pas besoin ».

Trois clients ont cependant mentionné l'existence d'une carte de fidélité et l'un d'eux a aussi mis en avant la « *diversification [des produits] suivant les saisons* », ce qui semble être une façon d'attirer le client et, surtout de le fidéliser.

La pérennité de la relation renvoie aussi aux atouts reconnus aux artisans par rapport à leurs concurrents. Parmi les atouts présentés par les clients, certains sont identiques aux éléments avancés en réponse à la question « Pourquoi êtes-vous client de cet artisan ? » : produit/service/savoir-faire et proximité. Des éléments nouveaux ont également été mentionnés par les clients : le dynamisme, le respect des délais, le prix. Les réponses aux questions portant sur les atouts montrent que la notion même de concurrence doit être discutée.

Le secteur de l'électricité industrielle et des automatismes, à propos duquel est mentionné une mise en concurrence fondée notamment sur les prix, apparaît comme une exception. Les artisans ne seraient pas vraiment, d'après les clients, en situation de concurrence les uns par rapport aux autres. Certains clients disent ne s'adresser qu'à l'artisan habituel :

« On ne cherche pas d'autres fournisseurs » ; « on n'achète plus de [nom du produit] ailleurs ».

Toutefois, parmi ces clients fidèles, certains ont été tentés de s'adresser ailleurs, attirés par exemple par des prix attractifs, mais ils ont eu de « mauvaises surprises ».

« Je lui ai été infidèle une fois et je l'ai regretté ; c'est un fournisseur exceptionnel ! ».

D'autres clients déclarent se servir ailleurs ponctuellement pour des produits spécifiques ou quand le magasin est fermé.

« J'ai deux prothésistes attirés, pour être sûr de toujours en avoir un ».

Dans ces deux derniers cas, le fait de se servir éventuellement ailleurs ne remet pas en cause le fait d'être client de l'artisan habituel. A la limite, le terme « concurrent » paraît déplacé, comme le résume l'extrait de discours suivant :

« Je ne parlerai pas de "concurrent" car le fait d'aller à un endroit précis correspond à un besoin ponctuel à un moment donné. S'il n'y pas de réponse à ce besoin à ce moment là (pour des raisons diverses...fermeture de la boutique, rupture de stock) alors éventuellement on peut s'adresser à quelqu'un d'autre mais la réponse (et le produit) sera différente ».

3.1.4 Le dynamisme de l'artisan

Le dynamisme de l'artisan relève des éléments nouveaux qui sont apparus dans les discours spécifiquement en réponse aux questions relatives aux atouts des artisans. Il se manifeste de diverses manières. L'artisan se forme et investit dans du nouveau matériel, innove au niveau des produits. Il travaille en réseau et utilise les nouvelles technologies de l'information et de la communication du type Internet.

« Je sais de quoi il est capable, et comme il se forme il ne se contente pas de ses acquis il avance » ; « il propose de nouvelles technologies ; il a une machine exceptionnelle » ; « il

a du matériel de pointe, il est très bien équipé » ; « quand il n'est pas disponible il organise la course [...] : il a un réseau ; c'est pas le taxi de base ; il se débrouille » ; « en plus il a une adresse e-mail donc quand j'ai besoin d'une réservation c'est pratique ».

Ce dynamisme de l'artisan se manifeste également au travers de sa gestion du temps, au niveau des délais de livraison d'un produit. Les artisans sont présentés comme « *sérieux* » et « *rigoureux* » à ce sujet.

3.2 Peu de faiblesses identifiées par les clients

Les premières faiblesses identifiées apparaissent en filigrane au travers du discours de quatre clients dès les questions concernant les atouts des artisans. Elles sont présentées comme des questions de personnalité et concernent trois artisans. En revanche, peu de points faibles sont citées en réponse aux questions portant explicitement sur les faiblesses des artisans. En effet, quinze clients ont déclaré que leur artisan n'avait pas de faiblesse. Les neuf ayant donné un exemple de faiblesse sont tous des clients professionnels et n'ont cité chacun qu'un unique point faible. De même, les clients semblent avoir peu de suggestions à faire aux artisans pour que ceux-ci améliorent leur prestation.

Les faiblesses identifiées au travers des entretiens sont d'ordre relationnel, la personnalité, le caractère pouvant faire que les contacts ne sont pas toujours aisés. Les clients peuvent ainsi être quelque peu mal à l'aise. Les clients mentionnent, à propos des quatre artisans cités ci-dessus qu'ils ont quelques lacunes sur le plan commercial. Ce point est en accord avec le fait que la plupart des très petites entreprises éprouvent peu d'intérêt pour la fonction commerciale (Pacitto & Julien, 2006).

« On visite le labo mais sans plus, ce n'est pas un commercial » ; « il vend mal mais c'est sa personnalité, il n'y a rien à faire » ; « le premier contact avec M. [...] n'est pas favorable il faut le reconnaître [...] je ne suis pas trop à l'aise avec lui et lui non plus ».

A la limite, la difficulté relationnelle vient renforcer l'image de l'artisan fondée sur la qualité du produit/service et le savoir-faire : « *c'est peut-être un argument [un atout]* ». Il reste que le fait qu'une autre personne vienne pallier les faiblesses relationnelles et/ou commerciales est présenté comme bienvenu.

« Il a un bon adjoint [...], un jeune passionné par son métier c'est un bon commercial [...] il a de la chance de l'avoir ».

Il semble difficile d'agir sur certaines faiblesses comme la distance par rapport au consommateur final, ou la législation, évoquées spécifiquement par les clients professionnels.

« En fait il ne voit pas le travail fini en bouche et ne peut prendre en compte les exigences du patient, nous on est pris en tampon entre le prothésiste et le patient », évoque un

dentiste ; « Il ne peut pas [n'a pas le droit de] prendre les clients à l'aéroport donc quand des clients demandent d'organiser leur arrivée, j'en suis incapable : ils ont la queue à faire. Le prix n'est pas le même non plus ! De l'aéroport à ici il y en a pour 10 ou 20 € pour 800 m. C'est dommage mais c'est pas sa faute » regrette un gérant d'hôtel à propos de l'artisan taxi.

En revanche, il semble possible de d'excuser ou de palier certaines des faiblesses qui sont avancées, telle la pratique de l'anglais, le fait d'avoir trop de travail ou d'avoir un caractère particulier.

« Il ne parle pas très bien anglais je crois » ; « je pense qu'il est un peu trop au four et au moulin [...] un peu débordé, dépassé par les événements en ce moment [...] » ; « il a vraiment un sale caractère [...] Il accepte mal qu'on le heurte et ne veut pas être contredit [...] Sa femme fait le tampon, elle tempère ; heureusement qu'elle est là ».

Certains clients, rares, font des suggestions. Six ont répondu à la question : « que lui conseillerez-vous pour améliorer sa prestation ? ». L'un des clients, qui n'avait pas relevé de faiblesse particulière, propose ainsi :

« Mettre régulièrement le site Internet à jour. Même si les modifications sont minimes, il doit évoluer, par exemple en donnant des conseils de cuisson pour les produits surgelés ».

Pour faire face à l'excès d'activité, il est suggéré par trois clients de se décharger en déléguant et/ou en embauchant.

« Il aurait besoin d'être aidé, il s'occupe de beaucoup de choses à la fois... », il pourrait « essayer de se détacher de la production avec quelqu'un ».

Pour améliorer la dimension commerciale, il est proposé aux artisans concernés de faire un effort en direction des nouveaux clients ou d'innover.

« [Il pourrait pour les nouveaux clients] vanter plus ses produits. Faire plus d'offres, plus montrer le produit, le faire découvrir... » ; « montrer les nouveaux produits, rompre la routine, faire des produits de saison c'est un plus pour la clientèle ».

Surtout, la résolution des différends pouvant intervenir entre artisan et client demanderait, d'après les clients, davantage de communication et d'explication. A la question : « avez-vous déjà eu un différend avec lui ? », dix-neuf répondent par la négative. Deux d'entre eux seulement développent leur réponse.

« Non, au premier différend je viens plus » ; « A l'âge que j'ai tout va bien », « Non [il peut y avoir] des petits trucs à retoucher mais [...] sans remise en cause de la qualité du travail]. C'est un garçon dynamique qui s'apercevra que ça ne va pas ».

Tous ceux qui ont mentionné l'existence de différends sont des clients professionnels. Les éventuels conflits portent sur le prix ou sur la prestation technique du produit. Ainsi, un client se rappelle un différend lié au prix mais qui a été résolu.

« Ça s'arrange tout le temps. Au début, c'est tendu... quand on parle calmement, c'est toujours la même chose, ça s'arrange » ; « c'est normal : lui est vendeur, moi acheteur[...] si ça passe pas, on fait des efforts des deux côtés » ; « Sinon, ça s'est

toujours bien passé » ; « on veut toujours plus (...) jamais eu de souci » ; « Une fois que c'est réglé en transparence, on n'en parle plus ».

Concernant la qualité ou la prestation purement technique du produit, un client évoque :

« De temps en temps, des remises au point avec un artisan, la rectification étant immédiate dès qu'il y a eu le souci ».

3.3 Vers une définition de l'artisan idéal ?

Les questions liées aux définitions ont été riches d'enseignements sur les représentations que les clients pouvaient avoir des artisans en général et de « leur » artisan en particulier. Ces représentations se dessinent clairement lorsque l'on synthétise les réponses obtenues aux questions posées.

L'artisan auquel le client s'adresse est défini en creux, par différence avec les autres artisans rencontrés — ceux qui n'ont pas été choisis — ainsi que par différence avec un artisan mythique perçu comme archaïque. On retrouve ici des éléments qui rappellent les « mauvaises expériences » précédemment relatées par les clients : le manque de sérieux, les problèmes de qualité, le retard dans la prestation, le discours mensonger, le « *coup de massue sur les prix* » par exemple.

L'artisan auquel le client s'adresse, « son » artisan, est défini par opposition à un artisan qui n'a pas ses qualités, et qui, dans les discours des clients, apparaît comme un idéal-type. Les propos de deux clients sont particulièrement révélateurs.

« [Les artisans sont] des gens compétents dans leur domaine ; eux il sont très demandés, mais maintenant ça change. Beaucoup d'artisans sont maintenant des bricolos. » ; « Certains bouchers disent une chose et puis c'est une autre ; je peux pas dire parce que je sors pas de ce trou ».

Cet idéal-type, cet artisan désincarné auquel ne ressemble pas « son » artisan, est pour le client celui qui n'est pas sérieux, ne fournit pas une prestation de qualité, ne tient pas les délais, pratique des prix trop élevés et sans rapport avec la prestation fournie, tient un discours mensonger. Il « ne se démène pas », n'est pas bien organisé, ne renouvelle pas sa gamme de produits, ne sait pas travailler en réseau, ne maîtrise pas Internet *etc.*, bref, est archaïque.

L'artisan en général semble difficile à définir. Il est abordé par sept clients — dont quatre particuliers — en confusion avec le « *petit commerçant sympathique* ». Epicier, producteur de fruits et légumes, pharmacien, pressing font ainsi partie des exemples cités. Si les répondants pensent assez aisément au boulanger, l'électricien est moins souvent évoqué. Comme le résume un répondant : « *Je n'y avais pas pensé ! On voit plus le magasin que l'artisan !* ». D'une manière générale, les trois questions de définition laissent perplexes et nécessitent plus

de réflexion de la part des répondants. Elles suscitent parfois des réponses très partielles, ou alors prennent tout d'abord la forme de boutades.

« *Un artisan, c'est quelqu'un qui exécute une commande* » ; « *l'artisan idéal ? Brad Pitt !* ; « *l'artisan idéal ? Une jolie fille... c'est important !* ».

Des éléments, déjà identifiés en réponse aux autres questions, sont à nouveau cités comme caractérisant l'artisan/ l'artisanat : le produit/service/savoir-faire, la proximité, et notamment le relationnel, les délais, le prix. Nous ne reviendrons pas ici sur ces éléments qui ont déjà été illustrés. Il convient cependant de préciser que le prix et les délais sont beaucoup plus mis en avant que dans le reste de l'entretien : les clients insistent particulièrement sur ces points dès lors qu'ils évoquent l'artisan idéal. Le savoir-faire est quant à lui plus en retrait : les clients évoquent plutôt l'idée de « travail avec les mains » ; de « travail bien fait ».

De surcroît, des éléments nouveaux apparaissent : certains de ces éléments restent assez isolés, d'autres sont plus répandus. « *Savoir vendre* » et « *savoir communiquer son état d'esprit aux salariés* » sont des caractéristiques qui relèvent de la première catégorie : ils sont mentionnés une unique fois. La taille de l'entreprise a été fréquemment mentionnée, indirectement, à travers des exemples notamment, ou directement : « *pour moi, c'est une question de taille [...] vraiment une TPE* ». Parmi les éléments répandus figurent aussi la créativité et l'amour du métier, comme le montrent les extraits d'entretiens suivants.

« *Un artisan, c'est [...] une personne qui est un peu artiste quelque part.* ». *C'est un artiste il doit créer* ». *[L'artisan idéal] doit être « créatif »*. « *[Ce qui caractérise les artisans] c'est la foi dans ce qu'il font. On sait à les regarder s'ils aiment leur métier, s'ils sont à l'aise. S'ils sont tristes c'est qu'il y a un problème.* ». « *[L'artisan idéal] c'est quelqu'un qui fait bien son travail, qui a l'amour de son métier [...]* ».

L'amour du métier : une constante fortement présente aussi dans les discours des artisans. Mais c'est là une autre thématique que le second volet de cette recherche permettra de restituer pour tirer de leur comparaison avec ceux de leurs clients des leçons pratiques sur le registre de la valorisation des spécificités artisanales.

Conclusion

A ce stade, conclusif, nous insisterons sur les limites de l'approche retenue pour examiner les points de vue des clients. Le caractère très contextualisé des représentations et discours analysés, du côté de quelques clients des artisans du « Club des Dirigeants » impliqué dans la recherche, signale les limites des enseignements que l'on peut en tirer. Le profil des artisans sollicités, la sélection des clients interviewés comme les modalités mêmes de l'investigation n'autorisent à reconnaître qu'une validité strictement locale aux résultats dégagés. Par ailleurs, telle que déployée, cette étude a laissé en suspens des questions importantes. Par

exemple, quels regards les clients potentiels des entreprises artisanales portent-ils sur leurs spécificités ? En quoi complèteraient-ils ce premier portrait esquissé ? Toute généralisation des résultats serait donc hâtive et erronée.

Ils n'en demeurent pas moins utiles, à plus d'un titre. Sans aucun doute peuvent-ils l'être si l'on partage ce constat « que les généralisations sont en définitive moins intéressantes que la mise en évidence des cas, circonstances, contextes, où se vérifie telle ou telle thèse » (Desreumaux, 1996). Mais au-delà, ils présentent une double potentialité : d'une part ils ouvrent des pistes qu'une approche quantitative permettrait d'explorer de façon plus systématique et moins personnalisée ; d'autre part, ils suggèrent néanmoins, sur le plan qualitatif, l'opportunité que de telles recherches interactives peuvent présenter, à la fois pour comprendre et pour agir.

De ce dernier point de vue, le travail initié au sein du « Club des Dirigeants Midi-Pyrénées » devrait permettre d'exploiter cette dernière potentialité plus fortement, en raison des singularités mêmes de tels dispositifs de recherche. A l'instar des autres clubs régionaux, ce groupe se fonde en effet sur une démarche collective qui doit permettre de faire travailler conjointement les participants sur des problématiques qu'ils partagent. Des expériences similaires ont rappelé que l'enjeu pouvait être aussi fort, pour les participants, sur le registre opérationnel (les éléments de réponse apportées aux problèmes identifiés) que sur celui des productions intermédiaires qui résultent de l'activité collective. Parmi ces dernières figurent la mutualisation des savoirs, l'élaboration et la mobilisation de référentiels partagés (Allard, 2006). Le travail actuel sur la mise en commun et la relation à l'autre, thème retenu pour le second cycle de travail, devrait permettre d'explorer ces facettes de l'action collective (Teulier et Lorino, 2005), dans ce contexte singulier associant des individus qui, de fait, sont susceptibles de co-produire et collectiviser des savoirs utiles à leurs projets de développement. Le dispositif du Club des Dirigeants peut donc être appréhendé comme un observatoire de pratiques d'apprentissage en commun susceptibles de contribuer à l'évolution des pratiques des artisans.

Bibliographie :

- Albert S. & Whetten D.A. (1985), *Organizational Identity* in L.L. Cummings et B.M. Staw, *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, Vol. 7, 263-295.
- Allard F. (2006), *Entre connaissances et action collective : quand le R.O.C. s'en mêle*, Actes de la Semaine de la Connaissance, Nantes, 26-30 juin.
- Avenier M.J. (1989), "Méthodes de terrain" et recherche en management stratégique, *Economies et Sociétés*, SG N°14, 199-218.
- Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu*, PUF, Quadrige Manuels.
- Baumard P. ; Donana C. ; Ibert J. & Xuereb J.M. (1999), *La collecte des données et la gestion de leurs sources*, in *Méthodes de recherche en management*, Thiétart R.A. (eds), Paris, Dunod, 224-256.
- Bergmann A. (1992), Le "Swiss Way of Management" peut-il être un modèle ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Décembre 1991/Janvier 1992, N°2, 43-53.
- Denzin N. K. & Lincoln Y. S. (1994) (eds), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, Newbury Park.
- Desreumaux A. (1996), *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, N°107, 86-108.
- Dutton J.E. & Dukerich J.M. (1991), *Keeping an eye on the mirror : image and identity in organizational adaptation*, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N°3, 517-554.
- Easterby-Smith M., Thorpe R. & Lowe A. (1991), *Management research : an introduction*, Sage Publications, London.
- Fombrun C. & Shanley M. (1990), *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, N°2, 233-258.
- Fourcade C. & Polge M. (2006), *Diversité des TPE de métier : entre tradition et modernité*, *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N°3-4, 7-11.
- Girod-Seville M. & Perret V. (1999), *Fondements épistémologiques de la recherche*, in *Méthodes de recherche en management*, Thiétart R.A. (eds), Paris, Dunod, 13-33.
- Grawitz M. (1993), *Méthode des sciences sociales*, 9^e édition, Dalloz, Paris.
- Igalens J. & Roussel P. (1998), *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Paris.
- Jaouen A. (2006), *Les stratégies d'alliances des TPE artisanales*, *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N°3-4, 111-136.
- Julien P.A. (2003), *Entrepreneuriat endogène et milieu – La construction sociale du marché*, in F. Le Roy et M. Marchesnay, *La responsabilité sociale de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Perez*, Les cahiers de l'ERFI, Vol. 10, N°2/3, Tome II, Université Montpellier I.
- Le Moigne J.-L. (1999), *Les épistémologies constructivistes*, 2^e édition, *Que sais-je?*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Loup S. (2003), *Stratégies et identités de l'artisan d'art*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Marchesnay M. (1991), *La PME : une gestion spécifique*, *Economie Rurale*, N° 206.

- Miles M.B. & Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, trad. de la 2^{ème} éd. Américaine par M. Hlady-Rispal, De Boeck, Bruxelles.
- Montebello M. (2003), *Stratégie de création de valeur pour le client*, Economica.
- Pacitto J.C. & Julien P.A. (2006), *Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise?*, *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N°3-4, 77-110.
- Picard C. (2006), *La représentation identitaire de la TPE artisanale*, *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N°3-4, 13-50.
- Picard C. (2000), *La dynamique d'évolution de l'entreprise artisanale à la PME : une analyse en termes de changement d'identité*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie.
- Polge M. (2006), *Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence : Le cas d'un Club de Dirigeants artisans*, actes du 8^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 25-27 octobre, Fribourg, Suisse.
- Richomme K. (2006), *Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires professionnelles dans le secteur des métiers*, *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N°3-4, 51-76.
- Richomme K. (2000), *Contribution à la compréhension du système de gestion des entreprises artisanales*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier.
- Siméoni, M. (1999), *La stratégie de la firme artisanale : Essai d'interprétation de sa conception et de sa mise en œuvre par la notion de savoir-faire*, Thèse en Sciences de Gestion, Corte.
- Suire, R. (2004), « Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires ? », *Revue Internationale PME*, 17, 2, 123-144.
- Teulier R. & Lorino P. (2005), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, Colloque de Cerisy, La Découverte, collection Recherches.
- Torrès O (2003), *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*, *Revue Française de Gestion*, N°144, mai/juin, 119-138.
- Torrès O. (1998), *PME, de nouvelles approches*, Paris, Economica.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Weigelt K. & Camerer C. (1988), *Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications*“, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, N°5, 443-454.