

Artisanat-Université : quand deux mondes se rencontrent. Création d'une méthodologie de coconstruction d'outils d'aide à la décision

**Isabelle CALMÉ (IAE de Tours)
et Marion POLGE (Université de Montpellier)**

LE PRINCIPE : TRAVAILLER MAIN DANS LA MAIN AVEC LES ARTISANS POUR PRODUIRE DU SUR MESURE

En France, les recherches sur les PME et plus particulièrement sur les très petites entreprises (TPE) trouvent leur berceau dans le laboratoire ERFI¹, à Montpellier, où Michel Marchesnay a œuvré pendant de nombreuses années pour construire un ensemble de connaissances académiques. Ce capital de connaissances n'a pas échappé aux acteurs institutionnels de l'artisanat qui l'ont sollicité lorsqu'ils ont envisagé un système de travail collaboratif avec les universités. C'est ainsi qu'au début des années 2000, l'Institut Supérieur des Métiers (ISM) a exprimé le souhait de construire, avec les chercheurs, des outils opérationnalisables à destination des artisans. L'Université de Lyon et l'équipe de l'ERFI furent les premiers acteurs universitaires invités à s'associer à ce programme.

La démarche proposée par l'ISM présente un double intérêt, à la fois académique et pratique. Le secteur de l'artisanat², peu exploré en sciences de gestion, offrait un espace de construction académique relativement vaste. En France, ce secteur est défini d'une manière très particulière sur le plan institutionnel³ : au-delà de l'aspect taille, la dimension métier joue un rôle majeur dans les conditions de création puis de développement des structures. Alors que les recherches en PME se multipliaient dans plusieurs universités françaises, les études sur les très petites entreprises, et tout particulièrement sur l'artisanat, restaient en marge des axes de recherche. L'artisanat présente pourtant une grande richesse en raison de la diversité des métiers, des territoires d'implantation, mais surtout des perspectives de développement. La demande des artisans ne se retrouvant pas satisfaite par les outils d'aide à la décision habituellement proposés aux PME, la démarche a suscité l'enthousiasme des acteurs praticiens du secteur (artisans, conseillers, institutions professionnelles).

1 Équipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie, créée par Michel Marchesnay, puis transformée en Montpellier Research Management groupe Entrepreneuriat et PME.

2 En France, l'artisanat est défini comme un secteur économique à part entière : les artisans sont formés puis enregistrés distinctement des autres entrepreneurs. Ils relèvent d'un régime fiscal et social spécifique.

3 <http://www.artisanat.fr/>.

LE RÉSEAU ARTISANAT-UNIVERSITÉ (RAU®) : ENRACINEMENT ET RAMIFICATIONS AUTOUR D'UN CADRE MÉTHODOLOGIQUE ORIGINAL

L'essaimage des clubs de dirigeants opéré par l'ISM dans plusieurs universités françaises (quinze clubs actifs au total) a permis d'obtenir progressivement des terrains d'observation variés, des démarches de recherches différentes et d'associer même des disciplines académiques nouvelles (sociologie, histoire ou encore géographie). RAU® devient également un label protégé par l'ISM motivant les chercheurs à participer à l'aventure collective de création de savoir (Fourcade et Polge, 2016). À partir de 2005, la production académique s'est accélérée, donnant au secteur une légitimité naissante à l'Université en tant qu'objet de recherche aspirant à devenir un champ de recherche à part entière. Initiée par la profession, cette démarche a permis d'amorcer une ouverture vers des coconstructions entre acteurs institutionnels, socioéconomiques et universitaires donnant naissance sur les plans méthodologique, académique et managérial à des coproductions d'un nouveau genre.

Des études issues de coconstructions institutionnelles...

Avec le concours de la DGCIS⁴ et les organisations professionnelles, l'ISM a été amené à répondre directement aux sollicitations des acteurs socioéconomiques, élargissant ainsi les missions du RAU®. Nous avons réalisé ensemble⁵ l'une des démarches originales issues du protocole de RAU® en conduisant le club national sectoriel du bâtiment durant l'année 2012. Ce dernier est né des préoccupations de la CAPEB⁶, organisation professionnelle du bâtiment, face aux exigences règlementaires nouvelles en matière d'habitat responsable issues du Grenelle de l'environnement⁷. À l'issue des accords obtenus par la profession, il a été stipulé que les artisans de corps de métiers différents devaient travailler ensemble à la conception d'un chantier afin d'assurer une coordination optimale dans la construction d'un habitat isolé selon la norme de réglementation thermique 2012 (couramment appelée RT 2012). Le choix des entreprises associées à un projet de construction incombait au client. Ainsi les artisans devaient collaborer dans le cadre de groupements momentanés, avec des confrères imposés, ce qui a occasionné des réactions plus que défiantes.

Les élus de la CAPEB nationale s'interrogeaient sur plusieurs points. D'abord sur le message qui devait être transmis aux artisans sur le terrain puis sur la méthodologie qui pourrait au mieux les accompagner, ainsi que sur les types d'outils assurant la diffusion de nouvelles pratiques collaboratives. Le comportement de l'artisan se caractérise par une combinaison

4 DGCIS : direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services.

5 Isabelle Calmé et Marion Polge.

6 CAPEB est la confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment : cette organisation professionnelle se mobilise depuis 1946 pour promouvoir, défendre, représenter les intérêts économiques et sociaux des entreprises artisanales du bâtiment.

7 <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Qu-est-ce-que-le-Grenelle-de-l-.html>.

d'individualisme et d'appartenance à une communauté de compétences ; il reste cependant peu enclin à la création de groupements juridiquement encadrés, dans lesquels les clients choisissent les entreprises travaillant ensemble sur un chantier. Le sentiment de perte de contrôle a provoqué une forte crispation dans la profession, alors que le groupement momentané d'entreprises (GME) devait devenir une obligation pour l'obtention de label écologique. Nous apprendrons bien après la fin de notre action que ces groupements ne sont pas devenus obligatoires, ce que nous avions supposé pendant notre mission.

Les échanges préparatoires entre les partenaires impliqués dans ce programme ont été indispensables pour comprendre les conditions institutionnelles et politiques de chacun. Le sujet restait sensible, malgré une volonté partagée d'aboutir à la concrétisation du travail de conception.

L'objectif initial qui était de préparer les artisans à la création de GME s'est heurté alors rapidement à des incompatibilités tant structurelles que fonctionnelles : frilosité à l'égard des GME et tout à la fois volonté d'être mieux outillé pour collaborer avec les confrères choisis afin d'améliorer la satisfaction de tous. Nous avons rapidement compris que les artisans aspiraient à travailler ensemble dans la souplesse et le libre arbitre. Les GME imposent un cadre juridique strict indiquant les rôles et responsabilités de chacun de façon détaillée.

Ensemble, l'équipe de travail a finalement décidé de s'orienter vers la conception d'outils d'accompagnement sur le thème de la mise en réseau. Cette approche à la fois plus informelle et plus conciliante devait ouvrir vers des échanges incroyablement riches en raison de la libération de parole.

... Déployées, nourries par des coproductions méthodologiques et académiques

La recherche actée (Polge, 2009) conduite dans la plupart des clubs de dirigeants, vise à réfléchir tout au long de l'étude et/ou de la recherche, à la fois au protocole méthodologique et au cadre théorique. Le processus se met en place par itération, de sorte que la démarche méthodologique naît des échanges successifs. La recherche actée se distingue de la recherche action dans la mesure où les sujets observés fournissent les données nécessaires à la conception, mais ils ne sont pas les bénéficiaires directs des outils élaborés. La portée des résultats obtenus dépasse le périmètre du programme.

De telles démarches bloquent toute possibilité de définition ex ante du cadre théorique. D'ailleurs, cette méthodologie a ouvert des thématiques comme l'innovation, le développement, l'identité, ou encore les compétences qui ont été développées dans différents clubs de dirigeants. L'intérêt de la démarche se trouve dans l'émergence progressive des termes mobilisés et du cadre théorique sous-jacent. Dans le club sectoriel avec lequel nous avons travaillé, la démarche a ainsi progressivement dévoilé un univers inattendu, mais en meilleure adéquation avec les attentes les plus actuelles du terrain. Par exemple, s'est exprimée progressivement du côté des artisans participant aux séminaires organisés périodiquement la volonté de travailler ensemble sans contrainte réglementaire et le désir de bénéficier plus spécifiquement d'accompagnement sur la mise en réseau. Les artisans ont un besoin croissant de

se sentir en confiance, sans nécessairement rechercher un *leadership* ou une domination concurrentielle. La recherche actée a enrichi cette expérience, par la combinaison de notions qu'elle a proposées, mais également par le constat de l'apport pratique immédiat du travail de recherche, dont l'intégrité est restée une priorité.

Pour des coproductions d'outils actionnables

Le programme visait initialement à produire des fiches outils décrivant les comportements types de mise en réseau selon les profils et utilisables directement par les artisans. Compte tenu de la complexité de la question posée et de son caractère innovant dans ce secteur, nous avons établi des fiches outils disponibles en ligne, mais destinées aux formateurs de la CAPEB⁸.

À la demande des artisans, ces outils visaient à aider le plus grand nombre à trouver un intérêt au travail collaboratif : les *leaders* ne sont pas seuls à bénéficier d'une place dans ces démarches. Ceux qui se sentent isolés, manquent de confiance ou aiment tout simplement partager peuvent également trouver des voies de développement dans ces choix.

LES DÉFIS RENCONTRÉS AU COURS DE LA RÉALISATION DU PROJET

Prolonger RAU® : quelle aventure !

Le glissement de la démarche initiale de RAU® vers de nouveaux objectifs s'est opéré suivant deux principes : la finalité et la temporalité.

Les clubs de dirigeants laissaient le libre choix aux territoires de lancer une réflexion spécifique au groupe afin que chacun s'approprie une problématique relevant des défis académiques et pratiques. Le club national sectoriel s'est positionné quant à lui dans un cadre bien précis (le Grenelle de l'environnement) et suivant une finalité globale préétablie (aider au travail collaboratif). Chaque participant devait cheminer vers une question de recherche arrivée de manière exogène puis réfléchir aux moyens d'appropriation, mais surtout d'adaptation.

Sur le plan temporel, le club sectoriel a eu un impératif de résultat dans un délai d'une année afin de répondre au mieux aux exigences réglementaires. Le principe de la démarche RAU® proposait une posture sensiblement différente. Les clubs territoriaux commençaient leur activité pour une durée indéterminée afin de tisser des liens entre les participants propices à une dynamique de groupe. La temporalité plus courte du programme a introduit au sein du groupe des impératifs de rapidité d'émergence d'un thème de travail (et de recherche pour les universitaires), alors que les protagonistes se méconnaissaient. D'un point de vue organisationnel, quatre séminaires

8 <http://www.pole-energie-franche-comte.fr/illicomag/pages/9--creer-et-faire-vivre-un-groupement-batiment.pdf>.

d'une journée ont été programmés à Paris, complétés par des entretiens téléphoniques individuels avec les participants.

Le double défi de temporalité et de finalité a eu des conséquences sur le déroulé de la démarche, mais surtout sur ses résultats scientifiques et entrepreneuriaux.

Une démarche rythmée entre tâtonnement et détermination

De notre côté, nous connaissions les conditions de mise en place de la méthode de coconstruction basée sur l'échange libre et spontané à partir d'un cadre général thématique. Cette méthodologie exige une dose de « laisser-faire » pour que les participants s'approprient le thème, l'espace d'expression, puis développent une forte confiance à l'égard des chercheurs. Trois éléments sont venus jouer les troubles fêtes dans cette mécanique bien huilée : le lieu d'accueil des réunions, la composition des groupes et les pratiques d'animation de certains élus.

Les clubs RAU[®] étaient généralement installés dans les universités d'accueil, afin de signaler l'intention des partenaires quant au besoin de neutralité dans la posture de recherche. En revanche, le club sectoriel centré sur les attentes des adhérents de la CAPEB s'est installé dans les locaux nationaux de cette organisation patronale. Nombre des participants au groupe étaient habitués à assister à des réunions syndicales dans ces lieux, adoptant alors certains codes comportementaux. Pendant les premières heures d'échanges, certains doutes ont plané quant à la possibilité pour chacun de s'exprimer en totale liberté en dehors du cadre. Ces ambiguïtés ont rapidement été levées sous couvert de la démarche engagée par les chercheurs garantissant la confidentialité et l'anonymat des propos. Il rappelle néanmoins à la mémoire du chercheur immergé dans son terrain d'observation, combien la localisation du recueil des données peut être sensible y compris dans des lieux prévus à cet effet.

La composition du club soulevait également certaines questions quant à la diversité et aux métiers des participants. Si les conditions – diversité des métiers et objectifs centrés sur une préoccupation managériale – étaient réunies, la question du territoire, élargie au niveau national, a été résolue en sélectionnant des participants installés dans et autour de Paris. Cet arbitrage a présenté un intérêt fonctionnel en facilitant les déplacements tout en préservant une importante variété contextuelle. En effet, les artisans parisiens, installés en petite couronne et en grande couronne témoignaient de conditions d'exercice de leur métier radicalement différentes, allant de la plus forte densité française jusqu'à la ruralité absolue. En revanche, tous ces artisans se connaissaient sur le plan syndical et/ou professionnel ce qui a induit certains biais dans les témoignages. Les élections internes organisées plus tôt, avant le lancement du club, n'ont pas simplifié notre démarche...

L'amorce de celle-ci a d'ailleurs quelque peu déconcerté certains participants responsables du programme de la recherche. Désireux d'assister aux premiers échanges dans un souci d'adhésion collective, l'un d'entre eux s'est étonné du flou que nous laissons s'installer dans les discussions : les repères habituels des réunions syndicales visent à cadrer les débats pour déboucher sur une décision dans un périmètre précis d'action. Pour l'étude en question, nous cherchions au contraire à laisser se révéler les ressentis de tous dans la plus grande diversité possible. À nous de reconstruire par la suite l'architecture conceptuelle par une démarche d'abduction. Le temps et surtout la mise en évidence rapide des premiers résultats ont rassuré nos interlocuteurs.

Un engagement scientifique atypique

Ce type de méthodologie engage le chercheur dans l'incertitude jusqu'à la fin du recueil de données dans la mesure où le positionnement académique se crée au fil du temps. Néanmoins, ce projet a présenté plusieurs particularités dans son articulation académique :

- L'absence de cadre théorique propre à la notion de réseau dans l'artisanat.

Bien que très largement exploré en sciences de gestion et en PME, le réseau présente des spécificités méconnues en artisanat. L'indéfectible lien qui unit l'artisan à son métier a suscité un comportement de repli peu propice aux rapprochements professionnels ; paradoxalement, le secteur s'est construit depuis plusieurs siècles autour de la transmission des savoirs et savoir-faire grâce à un fort sentiment d'appartenance communautaire renforcé par le système de formation en place. Nous nous sommes exposées à une situation dans laquelle le cadre théorique à disposition demandait un repositionnement afin d'adhérer aux spécificités artisanales.

- Le contexte professionnel transdisciplinaire.

L'enracinement du travail demandé se trouve dans des préconisations juridiques, réglementaires et psychosociologiques.

Alors que les deux premières préconisations sont attribuables au Grenelle de l'environnement et aux aspirations à obtenir un label, la troisième concerne la prise en compte des attentes et besoins de chaque artisan selon ses aspirations personnelles. N'oublions pas également les enjeux historiques, politiques et territoriaux qui précèdent ce genre d'initiative, mais que nous ne développerons pas ici. Décidées à mener une recherche dans les meilleures conditions et utile pour les initiateurs, nous avons réussi à maintenir notre ancrage entrepreneurial, tout en considérant notre environnement disciplinaire élargi comme une richesse.

Vers un outil d'accompagnement flexible

Les fiches outils ont été établies afin d'appuyer les missions des chargés d'accompagnement de la CAPEB sur l'ensemble du territoire français, mais à ce jour elles sont disponibles en ligne et appartiennent donc au domaine public. Nous savons que de nombreux organismes de formation les ont utilisées dans le cadre de formations de dirigeants de TPE et PME au-delà du périmètre de l'artisanat du bâtiment, ce qui estompe la spécificité sectorielle que nous supposions. Les retours des acteurs ayant valorisé notre travail nous montrent son intérêt en réponse aux attentes des partenaires.

L'application du cadre réglementaire ayant évolué après la clôture de notre programme, la nécessité juridique de notre protocole est devenue moins pressante. S'y est substitué l'engagement pour chaque responsable de structurer, de rassembler autour des enjeux collaboratifs.

Les retours d'expériences montrent que ces fiches ont accompagné une montée en compétence vers la mise en réseau. Les chefs d'entreprise reconnaissent que les fiches les aident à se positionner pour mieux évaluer leurs attentes vis-à-vis d'initiatives groupées. La clarification

des objectifs mais aussi l'effort de compréhension des attentes respectives de leurs collègues évitent bien des écueils.

Les retours de l'ISM témoignent d'un fort intérêt pour l'approche stratifiée que nous avons établie en dissociant les moments d'implication dans un réseau : certains acteurs ont pu ainsi analyser les profils des artisans impliqués alors que le réseau est déjà créé. Les fiches offrent un intérêt tant collectif qu'individuel.

CONTRIBUTION AUX CONNAISSANCES DES CHERCHEURS : VERS DE NOUVELLES PERSPECTIVES DE RECHERCHE SUR LA MISE EN RÉSEAU

Les études menées dans le cadre du dispositif RAU⁹ porté par les quinze clubs de dirigeants qui ont vu le jour jusqu'ici, ont permis d'éclairer des problématiques variées sur l'artisanat. Ces dernières ont été développées par plusieurs chercheurs, issus de différents laboratoires de recherche qui ont pris part à ce dispositif depuis sa création. Sans toutefois rechercher l'exhaustivité, nous pouvons souligner les principales thématiques qui ont fait l'objet de communications dans des colloques (plus d'une soixantaine) ou de publications d'articles ou d'ouvrages académiques (plus d'une trentaine). Elles portent notamment sur la manière dont l'innovation se caractérise et s'opère dans ce type d'organisation, le rôle de la proximité dans l'action quotidienne de l'artisan ainsi que le rôle des relations humaines ou encore dans le cadre de la création-reprise sur les processus de mise en œuvre dans la transmission du savoir artisanal. Ces différents apports enrichissent les connaissances sur l'artisanat tant auprès de la communauté scientifique en sciences de gestion qu'auprès de la sphère économique et sociale, contribuant ainsi à renforcer sa légitimation d'un point de vue académique et sa légitimité d'un point de vue social (Fourcade et Polge, 2016).

En tant que chercheurs, la démarche de coconstruction propre au dispositif RAU⁹ à laquelle nous avons été associées dans le cadre de notre étude nous semble particulièrement appropriée pour créer et développer des systèmes de compréhension et d'outil d'accompagnement adaptés aux artisans.

Dans le cadre de notre étude, afin d'apporter des éléments de compréhension sur le développement de groupements d'artisans, il était moins question d'étudier des formes particulières de mise en relation ou de mise en réseau que de décrypter des situations complexes conduisant à leur formation⁹.

Les fiches outils, fruit de ce travail ont été établies en empruntant des clés de lectures issues de cadres théoriques variés (psychologique, sociologie, théories des comportements individuels et organisationnels) tout en cherchant à les contextualiser au secteur de l'artisanat du bâtiment grâce au concours des artisans impliqués dans la démarche.

9 La mise en réseau et les processus qui en découlent restent peu explorés dans les travaux en sciences de gestion. Or, paradoxalement la dynamique des relations réticulaires, les démarches collectives sont largement plébiscitées en TPE aujourd'hui comme étant de véritables leviers de développement et de performance.

La valorisation de notre travail réalisé avec le club sectoriel s'est concrétisée jusqu'ici par deux communications présentées à des colloques. Ces communications portent principalement sur les fiches outils et la démarche menée. L'expérience de ce premier travail nous amène aujourd'hui à nous questionner, dans le cadre de publications, sur les perspectives nouvelles qui pourraient être mobilisées afin de cerner au plus près les logiques individuelles et collectives dans la formation et le développement de formes réticulaires dans l'artisanat.

Parmi les pistes de réflexion, deux perspectives d'analyse – l'approche par les paradoxes d'un côté et les théories sur la réflexivité de l'autre – pourraient apporter des éclairages nouveaux sur les réseaux et particulièrement sur les processus de mise en réseau.

Notre travail sur les fiches outils a fait apparaître les risques de tensions, de dilemmes auxquels peut être confronté tout artisan désireux de construire des relations avec d'autres confrères. L'approche par les paradoxes bien qu'elle ne soit pas nouvelle en soi, semble offrir un cadre d'analyse intéressant pour appréhender la complexité qui caractérise les processus relationnel et organisationnel mis en œuvre au sein d'un collectif et la manière d'y faire face.

Dans un tout autre registre, la réflexivité considérée notamment dans le cadre de la psychosociologie comme une démarche qui permet des prises de conscience pourrait, elle aussi, offrir un cadre de réflexion intéressant pour analyser les mécanismes de compréhension mutuelle entre différents acteurs. Cette approche centrée plus particulièrement sur le questionnement dans l'action pourrait offrir un cadre d'analyse pertinent pour aborder les questions liées aux processus de mise en réseau.

RÉFÉRENCES

CALMÉ, I. et POLGE, M. (2014). L'action groupée comme nouvelle pratique durable dans l'artisanat du bâtiment : quels outils d'aide à la décision ? *Journée de recherche Développement Durable*. Fort de France, Martinique, février.

CALMÉ, I. et POLGE, M. (2015). *11 cas de stratégie*. Paris, Éditions Dunod.

FOURCADE, C. et POLGE, M. (2016). Approche bibliométrique de l'artisanat entre 2000 et 2014 : vers l'émergence d'un champ de recherche ? *13^e Congrès international francophone de l'entrepreneuriat et de la PME*. Trois-Rivières, Québec, 26-28 octobre.

POLGE, M. (2009). « La recherche actée en TPE : l'exemple d'un club de dirigeants ». *Management et avenir*, (30), 227-241.