

## *Portrait de l'artisan en manager de projet*

Brechet Jean-Pierre  
Université de Nantes  
France

Journe Hélène  
Université de Nantes  
France

Schieb-Bienfait Nathalie  
Université de Nantes  
France

helene.journe@univ-nantes.fr

### **Résumé**

*Perçu comme une figure pré-industrielle et associé le plus souvent aux métiers traditionnels, l'artisanat est un champ encore peu exploré en sciences de gestion. Mais les évolutions actuelles donneront-elles raison à certains qui pensent que les activités émergentes de ce siècle exigeront avant tout des unités de petites dimensions? Si c'était le cas, la figure de l'artisan pourrait alors revêtir les atours de la modernité. Mais comment caractériser cette figure? Nous allons aborder cette question à travers une réflexion menée dans le cadre d'une démarche originale de travail qui s'appuie sur la constitution d'un club régional de dirigeants artisanaux, dont les séminaires sont animés par des universitaires (cf. encadré 1).*

*La figure de l'artisan, que nous allons ici tenter de caractériser, est ainsi née du travail de terrain mené auprès d'artisans porteurs de l'idée qu'il fallait s'intéresser à la conception et à l'innovation. C'est donc une figure « sélectionnée » par des artisans d'univers parfois traditionnels mais qui considèrent qu'ils conçoivent et innovent, même si c'est bien sûr à des degrés divers et dans des formes variées.*

## **Introduction**

Perçu comme une figure pré-industrielle et associé le plus souvent aux métiers traditionnels, l'artisanat est un champ encore peu exploré en sciences de gestion. Mais les évolutions actuelles donneront-elles raison à certains qui pensent que les activités émergentes de ce siècle exigeront avant tout des unités de petites dimensions<sup>1</sup> ? Si c'était le cas, la figure de l'artisan pourrait alors revêtir les atours de la modernité. Mais comment caractériser cette figure ? Nous allons aborder cette question à travers une réflexion menée dans le cadre d'une démarche originale de travail qui s'appuie sur la constitution d'un club régional de dirigeants artisanaux, dont les séminaires sont animés par des universitaires (cf. encadré 1).

La figure de l'artisan, que nous allons ici tenter de caractériser, est ainsi née du travail terrain mené auprès d'artisans porteurs de l'idée qu'il fallait s'intéresser à la conception et à l'innovation. C'est donc une figure « sélectionnée » par des artisans d'univers parfois traditionnels mais qui considèrent qu'ils conçoivent et innovent, même si c'est bien sûr à des degrés divers et dans des formes variées.

Les discussions et réflexions menées avec les artisans et les structures professionnelles nous ont permis d'avancer quelques traits caractéristiques d'un modèle générique de création de valeur mettant en jeu conception et innovation. Mais le souci de clarification de la diversité des contextes artisanaux a rapidement nécessité que l'on s'appuie sur un repérage des couples conception/innovation dans le contexte particulier de l'entreprise artisanale. Ce repérage et les commentaires qu'il inspire guidera tout d'abord notre propos.

Nous privilégierons ensuite la figure de l'artisan concepteur-innovateur. Il apparaît que les ressources et compétences mobilisées par ce dernier sont de deux ordres. Une part essentielle de ses compétences se fonde sur le projet métier et les expertises qu'il recouvre, mais une autre l'amène à sortir du champ de ses apprentissages traditionnels pour développer des compétences managériales à l'échelle de son entreprise et des réseaux dans lesquels il s'insère.

Fort de ce constat, on avancera enfin que l'artisan relève d'une figure originale du manager de projet. Au-delà des expertises techniques, l'artisan développe des capacités managériales, un véritable système de management idiosyncrasique qui met en jeu des préoccupations transversales aux différentes activités qu'il mène. Mais un autre trait marquant ne peut être délaissé dans l'effort de caractérisation : l'inscription du projet artisanal dans un projet de vie englobant, l'omniprésence du chevauchement entre vie personnelle et vie professionnelle. Dans un tel contexte, la question de la conception, telle qu'elle est évoquée par l'artisan, est aussi pour une part aussi l'expression de son identité et de son autonomie. Dès lors, et à bien des égards, cette figure de l'entreprise artisanale pourrait fort bien se poser en modèle pour nombre d'activités de production et de services dans les années à venir.

---

<sup>1</sup> Cf. par exemple : Piore et Sabel (1984), Marchesnay (2003)

### **Encadré 1 : Contexte et méthodologie de la recherche**

La recherche s'est engagée au deuxième semestre 2004. Elle s'inscrit dans le cadre d'une démarche originale portée par l'Institut Supérieur des Métiers en partenariat avec la Chambre Régionale des Métiers et l'Union Professionnelle Artisanale Régionale et visant à développer des recherches universitaires sur l'univers des métiers. La thématique « Conception et innovation au cœur de l'entreprise artisanale », retenue par le club des dirigeants des Pays de la Loire, a émergé d'un premier séminaire réunissant des artisans de la région, des universitaires et les organismes pré-cités. La recherche a privilégié l'exploration du thème par des réunions de travail constituées de binômes d'artisans, et des entretiens semi-directifs autour de la question de l'innovation d'abord puis des processus de conception.

Les artisans représentés illustrent la diversité des métiers et des entreprises (nous avons des entreprises de 1 à presque 20 salariés présentes dans des univers aussi divers que l'esthétique, la carrosserie, la gravure sur verre, la sculpture artistique, la boulangerie, la photographie, l'aménagement de véhicules, l'imprimerie...).

Après avoir, dans un premier temps, interrogé 7 artisans directement impliqués dans le club, nous avons élargi les entretiens à des entreprises artisanales engagées dans un programme qualité auprès de la Chambre Régionale des Métiers (au total une quinzaine d'entrepreneurs a été interviewée). Les entretiens étaient menés par deux universitaires sur la base d'un questionnaire relativement ouvert et comportait les grandes rubriques suivantes : l'entreprise, sa stratégie, son métier, l'innovation, l'organisation du travail et la transmission des savoirs, le processus de conception. Les entretiens duraient environ 2 heures. Ils ont fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription intégrale puis d'une synthèse pour chacun d'entre eux. Les résultats et interprétations ont été systématiquement restitués devant l'ensemble des artisans, des acteurs des chambres et des universitaires en séance plénière ce qui a permis à chaque fois de valider les interprétations et conclusions retenues.

## **1. La conception et l'innovation au cœur de l'entreprise artisanale**

Les artisans rencontrés souhaitaient que l'on traite de la conception et de l'innovation, sans que les distinctions s'établissent très bien immédiatement entre ces termes, tout en affirmant la puissance de ces dimensions pour les caractériser. Une dimension existentielle était aussi incontestablement présente et nous reviendrons sur ce point. Disons simplement à ce niveau que les artisans se définissaient comme des acteurs concepteurs de leur entreprise et de leur vie présentées comme largement mêlées. Mais nous allons ici privilégier une lecture centrée sur le modèle de création de valeur tel qu'il nous est apparu, très lié au souci des artisans d'innover et de personnaliser leur offre dans le contexte de relations personnelles et privilégiées aux clients.

### **1.1. Un modèle générique original de création de valeur**

Le modèle de création de valeur de l'entreprise artisanale n'est pas celui des activités de grandes séries. Ce peut l'être à un certain degré sur tout ou partie des produits sur une période de temps donnée. Mais ce ne saurait l'être durablement car alors le risque est concurrentiel par l'imitation de la part d'entreprises bien mieux armées pour aborder les marchés des produits standards. Entrées dans l'ère concurrentielle, nombre d'entreprises artisanales recherchent de nouvelles bases de compétitivité, telles que la créativité ou la flexibilité, pour se positionner sur des niches défendables<sup>2</sup>.

Les artisans, avec qui nous avons travaillé, ont tous mis l'accent sur la singularité de la prestation qu'ils fournissent : adaptation personnalisée des véhicules aux handicaps des clients pour un garage spécialisé, conception originale de maisons à ossature bois pour un

---

<sup>2</sup> Cf. sur ces aspects Fourcade et Marchesnay (1997)

charpentier menuisier; ou bien encore travail particulier du verre pour répondre aux exigences des architectes encore pour une entreprise de gravure sur verre, etc.

Cette singularité met presque toujours en jeu une adaptation des prestations au client voire même une co-conception avec le client. Elle s'appuie sur une relation interindividuelle qui engage le plus souvent l'artisan lui-même. Et c'est là, dans la construction d'une relation et d'une prestation singulières que se jouent un certain contenu de conception et d'innovation

Cette singularité se fonde aussi sur des compétences et des apprentissages liés au métier. C'est l'expertise de l'artisan, la combinaison de ses savoirs qui lui permettent de concevoir et d'adapter, d'identifier dans les relations qui se nouent les exigences qui s'expriment et d'y répondre à travers une prestation spécifique dont il apprécie la faisabilité. Cette singularité s'inscrit souvent aussi dans une proximité géographique à la mesure de l'aire d'action de l'artisan lui-même, des possibilités de déplacement qui sont les siennes. Mais le périmètre géographique et relationnel pertinent tend toutefois à s'élargir à d'autres sphères d'acteurs et de facteurs.

Le modèle de création de valeur de l'artisan recouvre une alchimie de ressources et compétences idiosyncrasiques. Un triplet personnalisation (identité de l'artisan engagée dans la relation), qualité (fabrication artisanale, singularité, adaptation ou sur mesure...) et proximité (appartenance à un territoire, accessibilité...) pourrait caractériser ce modèle générique de création de valeur. Mais, à cette expression, il faut ajouter le contenu de conception et d'innovation que tous ont voulu mettre en avant. La singularité des prestations et du métier ne saurait se perdre dans la banalité des prestations et des compétences. Mais ces propos ne peuvent avoir valeur de généralité. En effet, les artisans ont insisté sur leur propre disparité eu égard à ces contenus de conception et d'innovation entre « *celui qui ne fait qu'exécuter* », « *celui qui est dépendant* » et « *celui qui conçoit, adapte et fait preuve de flexibilité et de créativité face aux demandes des clients* ». Mais, sans revendiquer nécessairement une forte capacité d'innovation, les artisans ont mis en avant leur capacité à associer savoir-faire<sup>3</sup>, savoir-comprendre et savoir-combiner, pour reprendre les termes définis par Hatchuel et Weil (1992). Des savoir-faire plutôt d'ordre technique qui correspondent à des capacités d'exécution, des savoir-comprendre nécessaires à la distanciation intelligente du 'réparateur' confronté à des pannes ou des problèmes imprévus et des savoir-combiner du 'stratège' qui permettent les adaptations imaginatives, la proposition de solutions nouvelles à des problèmes inédits. Parallèlement, nous avons examiné des situations où l'innovation résultait plutôt de transferts de technologie ou de l'utilisation de nouveaux composants ou produits intermédiaires, parfois de pratiques commerciales développées par d'autres. L'artisan fait dans ce cas un effort d'appropriation des matériaux, des machines ou des pratiques mais n'est pas à l'origine de la conception ou de l'innovation. On mesure déjà que conception et innovation se présentent sous des formes et des degrés variés.

L'artisanat, ce n'est aussi que très peu l'innovation au sens fort, si l'on associe à l'innovation l'idée d'une invention qui se diffuserait et se généraliserait (Alter, 2000). L'artisanat renvoie à une conception relativiste de l'innovation, associée à l'idée de création, de nouveauté, de changement par opposition à celle de reproduction à l'identique ou de routine<sup>4</sup>. Donc une

---

<sup>3</sup> Associé d'ailleurs symboliquement à l'artisan, avec donc malgré tout une vision très restrictive de ce dernier pour les auteurs de ces distinctions.

<sup>4</sup> Comme nous le suggère le dictionnaire (Le Petit Robert).

innovation qui, le plus souvent, sera jugée en ce qu'elle met en jeu une évolution du métier (les compétences, les savoirs) et de la mission (les produits ou services, les besoins satisfaits) de l'entreprise. Une innovation qui met en jeu une perturbation de l'ordre habituel à l'échelle de l'entreprise artisanale, une exploration de voies nouvelles, une conception différente des pratiques et des prestations.

Une figure de modernité de l'artisan concepteur-innovateur se dessine alors. Spécifique à une clientèle ou à un métier, elle suppose une capacité à répondre à des besoins évolutifs. Plus incrémentale que radicale, c'est une capacité de conception et d'innovation qui est aussi flexibilité, qui se construit le plus souvent dans une interaction personnalisée avec le client, mais aussi avec des fournisseurs et autres partenaires. Si l'on retient que l'innovation de large diffusion reste l'exception, le modèle de création de valeur repose sur une relation de service qui requiert une activité de conception, entendons par là qu'il ne s'agit pas que de simples routines d'exécution, mais aussi une capacité à s'organiser pour concevoir et parfois innover. De ce point de vue, la construction d'une typologie croisant la conception et l'innovation nous a alors semblé nécessaire pour saisir la diversité des situations rencontrées.

## **1.2. Une pluralité de couples conception-innovation**

Nous proposons de croiser les deux concepts d'innovation et de conception pour envisager divers cas de figures typiques, que la réalité mêle toutefois dans les pratiques d'entreprise dans une large mesure (cf. tableau 1). Comme nous l'indiquons ci-dessus, l'innovation suppose, pour beaucoup d'auteurs, une certaine diffusion mais, dans le cas de l'artisanat, ce qui est en jeu le plus souvent, c'est moins une problématique de la diffusion, sans l'exclure qu'une problématique d'exploration de produits et de solutions nouvelles à l'échelle de l'artisan et de son territoire pertinent. Observons que l'innovation n'est pas toujours radicale pas plus qu'elle n'est qu'uniquement technologique. L'innovation de service est présente et joue un rôle important, comme d'ailleurs les innovations de nature commerciale ou organisationnelle.

Lorsque l'on adopte l'acception relativiste de l'innovation qui est la nôtre, on se rapproche de l'idée que c'est peut-être moins une innovation qui est en jeu qu'une conception, qu'une capacité de conception. La conception de ce point de vue est le creuset de l'innovation comme le retient J. Perrin (2000) mais, en revanche, il peut y avoir conception au sens simple d'une création par la réflexion, par la mise en œuvre des idées (cf. Le Petit Robert) sans que celle-ci soit innovation, sans que de la nouveauté soit réellement en jeu. Les activités dites sur-mesure (cf. ci-dessous) relèvent de ce cas de figure.

C. Midler (2002) nous rappelle la judicieuse métaphore de D. Schön évoquant la conception comme 'conversation avec la situation'. Et c'est bien de cela qu'il s'agit dans le cas de l'artisanat ; la conception est d'ailleurs souvent imbriquée avec la réalisation qu'elle nourrit et dont elle se nourrit. Conception et innovation s'enracinent dans les pratiques et l'on est loin des modèles taylorien ou ingénieurique de la conception identifiés par C. Midler (2002) qui s'appliquent prioritairement à la grande entreprise<sup>5</sup>. C'est une conversation qui mobilise une heuristique, une activité mentale d'invention ou d'imagination de solutions qui ne soient pas déjà disponibles 'clés en mains'. Et l'on pourrait aussi retenir avec G. de Terssac (1996) que

---

<sup>5</sup> Le modèle de l'entrepreneur nous conviendrait mieux mais il renvoie trop à l'image du créateur et de la start-up dans les secteurs de haute technologie nous semble-t-il.

'l'action de concevoir est fondamentalement une activité de décision conduisant à fixer des règles et à définir, de manière de plus en plus précise, l'espace du problème et des solutions de façon à aboutir à un compromis final'<sup>6</sup>.

Comme nous allons le voir, la proximité entre conception et innovation dans le contexte de l'entreprise artisanale n'est toutefois pas chevauchement. Pour autant, la variété des pratiques confronte à bien des situations qui font débat. L'innovation, de par sa grande diversité de nature et d'intensité en est souvent la cause (innovation de produit ou de processus, intensive en technologie ou non, proche ou éloignée du métier de l'artisan, caractère individuel ou collectif à l'échelle de réseaux, caractère de nouveauté plus ou moins important<sup>7</sup>...). De ce point de vue, la catégorisation proposée vise plus à nourrir la réflexion qu'à opérer des classements définitifs. Elle a d'ailleurs bien joué ce rôle pour les artisans du club qui ont rapidement associé certaines de leurs pratiques à des quadrants. Observons dès maintenant qu'un couple conception/innovation n'est pas propre à un métier et, dans chaque métier, ces différents modèles peuvent coexister en fonction du projet de l'artisan et de l'évolution de l'environnement. Observons aussi que certaines activités changent de quadrants au cours du temps : ainsi l'activité maison à ossature bois qui représentait à ses débuts une activité innovante pour le charpentier menuisier, a recouvert au fil du temps bien des traits de l'activité sur mesure.

**Tableau 1: Les couples conception/innovation**

<b>Innovation</b>	<b>Faible</b>	<b>Forte</b>
<b>Conception</b>		
<b>Faible</b>	Activité routinière (I)	Innovation importée (II)
<b>Forte</b>	Activité sur mesure (IV)	Conception innovante (III)

**L'activité routinière (I)**, en ce qu'elle ne met en jeu que peu, voire pas de conception et d'innovation, se révèle souvent présente. Les portefeuilles d'activités des artisans comportent à un niveau ou un autre l'exercice d'activités bien maîtrisées qui reposent sur les savoirs et les pratiques courantes. Sans exclure complètement l'idée que la mise en oeuvre des connaissances liées au savoir-faire et aux pratiques traditionnelles du métier corresponde à une certaine dose d'adaptation aux besoins du client. Ainsi ces activités routinières nous les trouvons dans l'activité du traiteur ou du boulanger dans son travail quotidien, chez le menuisier ou le graveur sur verre qui assurent une prestation parfois technique mais habituelle.

**L'activité sur mesure (IV)** correspond au déploiement d'une activité de conception sans qu'il y ait réellement innovation. La conception intervient ici quand pour l'essentiel les connaissances et les savoirs sont maîtrisés. Pour illustrer le propos dans l'univers industriel, l'activité relève ici plus du bureau d'études et de dessins que de la recherche et développement. L'artisan se différencie par sa capacité à s'adapter aux besoins des clients en

<sup>6</sup> In De Terssac et Friedberg (1996/2002), p. 17.

<sup>7</sup> Cf. Gallouj et Djellal (2000).

proposant du sur-mesure à partir de modèles de base. La plupart des métiers rencontrés se distingue par leur capacité d'adaptation, leur flexibilité par rapport à des demandes originales : « *Chaque maison à ossature bois est unique même si l'on a quelques réalisations de référence* » ; « *On n'hésite pas à perturber la production pour chercher des solutions à un demande d'un travail du verre qu'on ne connaît pas* » (verbatim, entretiens).

Cette activité sur-mesure se caractérise, à l'instar des activités routinières du quadrant I, par une innovation faible mais, en revanche, la conception du produit appelle des adaptations à la demande du client, nécessite que soit pensée et présentée une solution originale si ce n'est parfois inédite. Dans certains cas, le sur-mesure met en jeu une certaine dose d'innovation qui nous rapproche de la conception innovante. Ainsi, par exemple, quand l'aménageur de véhicules nous dit « *quand on n'a pas les connaissances en interne, on va les chercher en externe pour trouver la solution au handicap particulier qui se présente et auquel on doit apporter une réponse adaptée ...*» (verbatim, entretiens), on mesure la difficulté du classement très lié au 'degré d'innovation'.

**Les situations d'innovation importée ou poussée (II)** sont courantes. Presque tous les métiers ont évolué, se sont mécanisés et informatisés. Les artisans n'échappent pas aux évolutions technologiques et doivent s'adapter, investir dans de nouveaux outils, dans de nouvelles machines, ou parfois adopter de nouvelles pratiques commerciales pour ne pas être évincés du marché. Les boulangers ont introduit par le passé les pétrins à deuxième vitesse et les chambres de fermentation ; la mise en scène du fournil dans les points de vente s'est généralisée<sup>8</sup>. Les photographes comme les imprimeurs traversent une période de turbulences liée à la généralisation du numérique. Mais les attitudes des uns et des autres varient face aux évolutions. Certains les vivent comme des opportunités concurrentielles et l'adoption rapide de nouvelles technologies ou de nouvelles pratiques est un facteur de différenciation (amélioration de la qualité et des attributs des prestations proposées) ou de compétitivité (avec la baisse des coûts de fabrication par exemple). D'autres se montrent plus attentistes et vivent les bouleversements comme des contraintes. L'adoption des nouvelles technologies nous est apparue très liée au profil de l'artisan (plus ou moins précurseur ou suiveur) et aux engagements financiers que représente l'adoption des pratiques nouvelles. Ces innovations technologiques qui proviennent d'une évolution générale de la technologie ou de la demande bouleversent souvent considérablement le métier.

L'innovation importée ou poussée peut également concerner les produits : les fournisseurs de l'artisan développent de nouveaux matériaux, de nouveaux produits qui vont être adoptés par ce dernier. Les instituts de beauté sont encouragés à commercialiser de nouveaux produits ou services proposés par des fournisseurs. Les boulangers adoptent les farines et les recettes de pains spéciaux conçus par les minotiers<sup>9</sup>. Conception et innovation sont pris en charge par des entreprises amont qui disposent de service de Recherche et Développement, de service marketing, de capacités financières importantes et les innovations se diffusent ensuite par leur commercialisation.

**Les situations de conception et d'innovation fortes (III)** représentent un cas de figure très intéressant et que les artisans souhaitent promouvoir, en tous les cas nous faire découvrir comme une facette de leur métier dans ses dimensions les plus dynamiques. Sont en jeu des

---

<sup>8</sup> Il s'agit bien sûr ici d'une innovation commerciale (l'atmosphère du point de vente) facilement imitable.

<sup>9</sup> Certains aussi les refusent en voyant dans ses importations trop rapides et peu maîtrisées une perte d'identité artisanale.

savoir-comprendre et des savoir-combiner de même que la mobilisation de connaissances ou concepts nouveaux dans des logiques d'exploration ou d'expérimentation<sup>10</sup> à l'échelle de l'organisation artisanale et de ses réseaux. Les idées, la créativité et l'ingéniosité de l'artisan et de son équipe ou la mobilisation de ses réseaux sont des facteurs décisifs.

L'artisan est parfois à l'origine d'une invention qu'il a su développer et commercialiser dans une logique d'innovation plus affirmée, au sens où une certaine diffusion est en jeu et entraîne un impact sensible sur l'environnement. Certains des artisans rencontrés sont dans ce cas là. L'un avait déposé un brevet en 1982 sur du matériel minier. L'autre a inventé un nouveau système qui est aujourd'hui homologué par France Télécom et ils sont toujours en situation de quasi-monopole (quasi-rente ricardienne). Le projet de pain nutrition, associant un grand nombre de partenaires (partenaires institutionnels et économiques, organismes de recherche...) pour le développement et la commercialisation d'un pain présentant des qualités nutritionnelles remarquables, peut être aussi cité en exemple. La démarche elle-même est d'ailleurs innovante à bien des égards dans les collaborations qu'elle comporte entre les divers acteurs de la filière et de la recherche dans le domaine agro-alimentaire.

Mais l'invention ne devient pas toujours innovation quand bien même serait-ce à une échelle restreinte. La difficulté dans certain cas est de passer de ce que l'on pourrait appeler un prototype vendu à un client particulier à la fabrication en série d'un produit qui s'appuierait sur tout ou partie des solutions imaginées. Comment redéployer l'invention sur d'autres clients ? Des contraintes réglementaires et techniques empêchent souvent l'exploitation à plus grande échelle de la nouveauté introduite nous indique par exemple le concepteur de véhicules adaptés aux handicapés. Les compétences manquent bien souvent pour passer de ce qui a été imaginé à l'unité à la diffusion élargie.

La plupart des artisans sont aussi présents sur différents quadrants au cours du temps en fonction de ce que l'on pourrait désigner comme des phases du cycle de vie des produits et des pratiques. Les couples conception/innovation semblent ainsi fortement complémentaires dans la constitution des portefeuilles d'activités : les activités routinières doivent être maîtrisées afin de permettre des développements plus originaux dans le cadre d'activités sur mesure, pour être à même d'introduire des innovations judicieuses (innovation importée) ou s'engager plus directement dans la conception ou l'innovation (conception innovante). Les activités sur-mesure se montrent souvent à l'origine de la conception innovante qui conduira parfois à la diffusion du produit ou du service sur d'autres clients. Des activités innovantes dans une première phase de leur cycle se banalisent et tombent dans la routine.

Au terme de cette catégorisation qui permet de mesurer la diversité des couples conception/innovation qui nourrissent le modèle générique de création de valeur de l'entreprise artisanale, il reste encore à faire le lien avec l'exercice du métier d'artisan et les compétences qu'il appelle, dans le cas notamment des activités à fort contenu de conception et d'innovation sur lesquelles nous venons de terminer.

## **2. Le projet technique et le projet managérial**

---

<sup>10</sup> En faisant référence ici à la théorie C/K développée par exemple par Hatchuel et Weil (2002), et sans réduire la conception à de l'exploration d'un répertoire de solutions existantes.

L'artisan concepteur innovateur est un homme de métier, un homme porteur d'une expertise ancrée dans la tradition et, à bien des égards la figure du 'Meilleur Ouvrier de France' dans son domaine constitue la référence, une grandeur au sens de Boltanski et Thévenot (1987, 1991). Mais, fondamentalement aussi, ses capacités de conception et d'innovation s'inscrivent dans une dynamique d'entreprise qui nécessite le plus souvent qu'il sache s'extraire de l'atelier pour s'affirmer comme manager avec les compétences de délégation, de coordination et d'animation que cela implique. Cette dimension managériale du projet artisanal se révèle d'ailleurs source d'innovations organisationnelles relativement méconnues.

## 2.1. L'innovation organisationnelle en question

Tous les artisans rencontrés ont insisté sur l'importance « *d'observer ce qui se fait ailleurs, de sortir de l'atelier* » (verbatim, entretiens). Or l'artisan ne peut s'extraire de la production que si les activités routinières sont maîtrisées et suffisamment organisées et s'il accepte de déléguer. L'engagement dans une dynamique managériale en interne, et la plupart du temps au sein de réseaux de partenaires, est peut être la plus grande innovation. L'artisan, habituellement défini comme une personne indépendante, isolée, voire individualiste, ancrée dans la tradition et le savoir-faire essentiellement technique et productif<sup>11</sup> développe simultanément des compétences de manager pour réaliser son projet artisanal.

L'innovation n'apparaît pas seulement dans le produit ou le service mais aussi dans les pratiques de conception et de management et dans les apprentissages qui en découlent. La réalisation en équipe de produits nouveaux selon une démarche maîtrisée, gérée par l'artisan (parfois de manière intuitive et assez informelle) est au cœur des apprentissages collectifs qui se vivent et se construisent dans les pratiques au jour le jour. Elle entretient une capacité d'adaptation aux changements. Elle favorise la prise d'initiatives et d'autonomie des personnels (ouvriers, apprentis) vis-à-vis de l'artisan. Elle assure le partage et le transfert de connaissances au sein de l'équipe. Ainsi, l'artisan boulanger du club a instauré une dynamique d'apprentissage autour du « *Pain de la semaine* ». Chaque semaine, un nouveau pain spécial est proposé. L'innovation n'est pas ici dans le résultat qu'est le pain de la semaine lui-même. En revanche, il a permis de mettre en place une organisation structurée, un espace et des modalités d'échange et d'apprentissage entre l'artisan et son équipe de production, sans exclure les vendeurs auprès de qui les clients expriment leur avis sur le pain original qui leur est proposé. Les recettes mises au point par l'équipe sont appliquées toute la semaine avec une amélioration du produit par de petits ajustements apportés sur la semaine. L'objectif n'est donc pas de réaliser un « *gros chiffre d'affaires* » sur le produit, mais de créer une animation, de favoriser les apprentissages et de donner une image dynamique du point de vente, de « *surprendre le client* » nous dit l'artisan.

La plupart des artisans rencontrés ont également développé des réseaux, forme très actuelle de développement des plus grandes entreprises. Ces réseaux artisanaux s'appuient sur des relations intenses avec des fournisseurs et des clients, avec les organisations professionnelles qui soutiennent les transformations des métiers et en assurent la promotion. Nous avons pu aussi observer que certains artisans s'engageaient dans des partenariats étendus et structurés à l'origine d'innovations plus radicales. Le projet de pain nutrition (la bonébel) de Loire-Atlantique auparavant évoqué a par exemple rassemblé les acteurs de la filière (Fédération des boulangers de Loire Atlantique, Syndicat de la Meunerie), des chercheurs (INRA) et des

---

<sup>11</sup> Cf. à ce sujet Siméoni (1998).

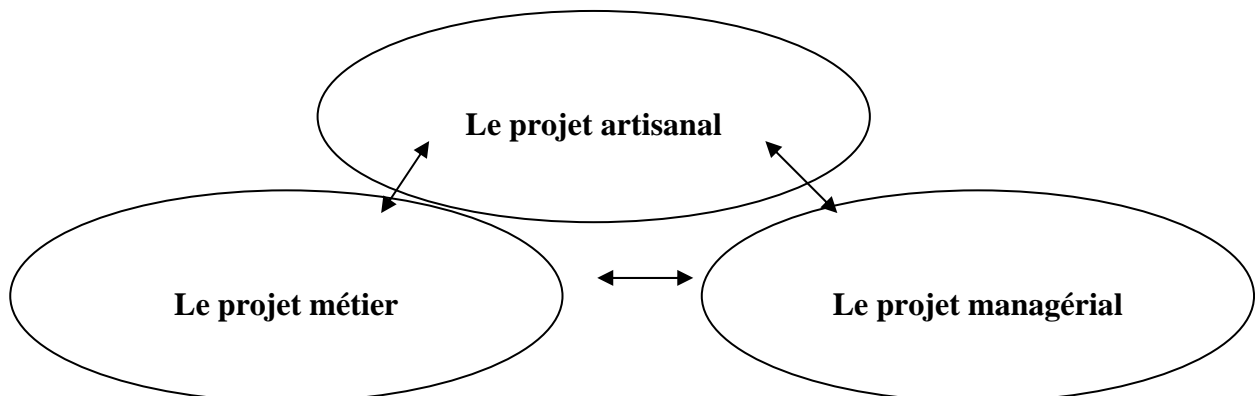
organisations consulaires (la Chambre d'agriculture, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat, le Conseil Général de Loire-Atlantique...). Ce projet, très structuré, a permis aux acteurs d'accéder à des ressources qu'individuellement personne ne pouvait déployer et a abouti à la commercialisation dans de nombreuses boulangeries d'un nouveau pain aux bienfaits nutritifs reconnus. Un artisan d'art s'appuie sur l'outil industriel et les compétences d'une entreprise de miroiterie et réciproquement cette dernière mobilise les capacités créatives de ce sculpteur pour des commandes spécifiques. Pour concevoir l'aménagement de véhicules pour handicapés, l'artisan fait appel à des partenaires sans cesse renouvelés.

L'innovation organisationnelle et managériale apparaît ainsi au fondement du projet artisanal, à la fois comme une condition favorable aux autres formes d'innovation mais également aussi comme une conséquence des autres formes d'innovation. La petite taille de l'entreprise, l'importance du chef d'entreprise, le caractère intégré de son système de gestion (Marchesnay, 1995) amplifient les conséquences organisationnelles des changements qui accompagnent l'innovation. L'innovation organisationnelle et managériale permet à l'artisan de relâcher les contraintes de temps et de ressources et favorisent ainsi la mise en œuvre de son projet artisanal.

## **2.2. Un projet artisanal a double facette**

A ce niveau de nos réflexions on voit ainsi se dessiner un projet artisanal à double facette (cf. schéma 1):

**Schéma 1 : Un projet artisanal à double facette**



Le projet métier rappelle combien dans le secteur de l'artisanat le savoir-faire technique est central : sa maîtrise fonde l'identité de l'artisan et de l'entreprise artisanale. Le savoir-faire qui s'acquiert par la formation pour une part est aussi le fruit de tours de mains acquis par la pratique. On apprend de ceux qui savent, de ceux qui ont l'expérience professionnelle contrairement au monde industriel qui tend à valoriser les capacités techniques standardisées et les connaissances générales acquises dans les écoles, par l'obtention des diplômes (Boltanski et Thévenot 1987, 1991). Ce processus original de transmission des connaissances et des pratiques assure le maintien de la tradition du métier et son identité. Il crée aussi sans aucun doute des inerties, des dépendances de sentier pour reprendre l'expression des théoriciens évolutionnistes.

Le projet managérial, comme nous le développons ci-dessus, nécessite d'être considéré à part entière. Il suppose des capacités de délégation, d'animation d'équipes et de réseaux. Nous sommes bien loin ici de la figure de l'artisan isolé et centré sur les aspects strictement

techniques de son métier, ce qui nous incite à proposer une modélisation différente du projet artisanal, articulée autour d'une double dimension : le projet technique et le projet managérial.

Cette représentation simplifiée permet de poser une question qui souvent est revenue. Celle de la dissociation des fonctions, notamment des fonctions de production (les aspects de production ; de savoir-faire et d'expertise liée au métier), et des fonctions managériales au sens large (fonctions commerciales et fonctions managériales au sens plus restreint, notamment les préoccupations stratégiques ou de développement, management des équipes et des hommes). A de nombreuses reprises, cette question a été abordée dans les entretiens dès lors que l'entreprise se pose la question de son développement. L'entreprise qui croît, qui modifie ses pratiques, demande que du temps soit libéré, que « *l'artisan sorte de l'atelier* ». De ce point de vue d'ailleurs, les tâches de conception et d'innovation appellent cette exigence. L'innovation est émancipatrice. Mais assez rapidement se pose la question du 'jusqu'où faut-il et peut-on aller sans sortir du modèle artisanal ? Les compétences de management doivent prendre de l'importance et trouver leur place, d'une certaine façon leur autonomie, mais les compétences métiers doivent perdurer. L'ensemble de ces compétences doit-il se retrouver sur une seule tête, celle du dirigeant ? A cette question quelques cas apporteraient sans doute une réponse négative avec un dirigeant gestionnaire plus que technicien. Nous en avons rencontré un : le dirigeant de l'entreprise d'aménagement de véhicule, mais il a immédiatement fait l'effort d'acquérir une bonne connaissance du métier dans ses aspects techniques. Mais cela reste l'exception et, dans tous les cas, la connaissance du métier est requise.

### **3. Une figure singulière du manager de projet**

Cette identification d'un projet artisanal à plusieurs facettes nous conduit à proposer une figure renouvelée de l'artisan. Homme de métier mais aussi homme de management, il déploie des compétences multiples que l'on retrouve avec leurs paradoxes dans le management de projet de façon plus générale. Mais on ne saurait définir l'artisan à travers une figure de manager de projet sans prendre en compte que son projet artisanal lui-même s'inscrit dans un projet de vie personnelle omniprésent.

#### **3.1. Des compétences plurielles pour un manager de projet singulier**

Les attributs du manager de projet se retrouvent dans la pratique artisanale et notamment dans les pratiques de l'artisan-manager confronté à la transversalité et à la polyvalence, à la fois homme de métier (expertise technique, tradition...), homme d'animation (équipes de production, réseaux de partenariats...) mais aussi dans bien des cas, commercial au contact du client dans une relation personnalisée. Dans un contexte singulier d'entreprise de petite taille aux ressources et disponibilité limitées, l'artisan mobilise les quatre champs de compétences associés habituellement au manager de projet (Midler, 1993)<sup>12</sup> :

---

<sup>12</sup> A savoir la compétence instrumentale du pilotage du projet, la maîtrise des champs techniques impliqués dans le projet (sans être pour autant un expert), la compréhension des spécificités du projet et l'adhésion à ses objectifs et enfin la compétence sociale.

Cet artisan manager est le porteur de son propre projet, d'un système de management de projet que l'on peut qualifier d'idiosyncrasique. L'artisan met en jeu sa propre individualité dans un système finalisé, organisé et animé par lui<sup>13</sup>. Ces premiers éléments fondent la spécificité de l'artisan-manager de projet et le distingue du chef de projet de la grande entreprise.

Pour ce qui est des compétences instrumentales et techniques, dans leur singularité appliquées au contexte artisanal, leur présence était évidente dans les pratiques comme nous l'avons déjà évoqué. L'artisan fait montre d'une compétence de conception qui s'inscrit dans une tradition de métier qui le définit, et par laquelle il se définit. Mais, simultanément, il fait preuve d'une capacité de distanciation, pour aller mobiliser des objets, des pratiques et des acteurs en dehors de son champ technique habituel. L'artisan, cet homme souvent accaparé par l'exécution de son métier technique, découvre pour mettre en œuvre son modèle de création de valeur (au carrefour d'un contenu de conception, d'innovation et d'adaptation aux besoins des clients), qu'il doit apprendre à libérer de son temps personnel, à consacrer des moments à la réflexion et au management de son entreprise. Il doit surtout reconnaître qu'il s'agit d'un temps productif à part entière. La routine ne doit pas exclure ces moments d'exploration des innovations et des pratiques qu'il pourrait importer ou développer. Il devient alors un homme de projet comme nous l'avons illustré à plusieurs reprises, sans pour autant qu'il mobilise les outils rationnels et formatés du management de projet (comme l'évoquait récemment M. Piore<sup>14</sup>). Sans pour autant que les compétences fondamentales impliquées dans le management de projet ne soient présentes dans leur essence, et notamment les compétences sociales.

Sur ce dernier aspect, l'artisan déploie une compétence sociale présentant une forte singularité, dans la mesure où son souci d'autonomie et d'indépendance s'accompagne d'une capacité à fonctionner en réseau, en interaction au sein de son entreprise mais également avec l'extérieur. L'artisan concepteur-innovateur, c'est quelqu'un qui interagit, qui fait preuve d'une compétence d'interaction qui trouve à s'appliquer avec plusieurs sphères d'acteurs - les salariés, les fournisseurs, les clients ... - sachant trouver les termes pour non seulement leur faire comprendre les spécificités du projet mais aussi les mobiliser et les faire adhérer. Cette interaction apparaît au cœur de l'innovation, car elle permet l'appropriation nécessaire de ce que font les tiers, l'appropriation par les tiers de ce que fait l'entreprise, selon des modalités où l'informalité et l'oralité semblent prédominer (« *discussion à bâtons rompus, petit dessin ou schéma, bout de papier, cahier d'idées...* »).

Sur la base de l'identification de ces compétences, et de leur contenu parfois paradoxal, nous ne souhaitons pas qualifier sur un mode exagérément rigide l'artisan concepteur-innovateur que nous avons étudié. Mais il demeure intéressant de tenter de le caractériser. Nous le voyons entre la figure de l'entrepreneur et la figure du manager de projet. La figure de l'entrepreneur renvoyant peut-être trop à l'idée de la création, c'est au manager de projet que nous voulons associer les activités et les compétences composites de l'artisan.

---

<sup>13</sup> Pour reprendre la définition d'un système de gestion comme combinatoire d'un système de finalisation, d'un système d'organisation et d'un système d'animation de P. Tabatoni et P. Jarniou (1975). La compréhension et l'adhésion au projet retenues par Midler sont ici naturellement au rendez-vous.

<sup>14</sup> Débat retranscrit dans *Gérer et Comprendre*, septembre 2005 ; séminaire Condor à propos du livre de L. Richard (2004) et de M. Piore, *Innovation, the Missing Innovation*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.

Mais on ne saurait définir le projet artisanal en ignorant le projet de vie de son porteur. Le projet artisanal se couple à un projet de vie, s'ancre dans une histoire personnelle et parfois exprime, à travers les choix qui sont faits, une rationalité économique largement pondérée ou canalisée par des considérations affectives ou familiales.

### **3.2. Le projet artisanal ancré à un projet de vie**

Partant de la définition de l'entreprise comme mise en œuvre d'un projet par un pouvoir managérial<sup>15</sup>, le contexte de l'artisanat conduit à s'interroger sur la nature même du projet artisanal et notamment sur les liens entre projet de vie, projet d'entreprendre et projet d'entreprise (le projet artisanal en l'occurrence). C'est l'importance de la personne dans le projet artisanal qui conduit à se poser cette question du recouvrement entre projet personnel et projet d'entreprise.

De façon générale<sup>16</sup>, le projet peut se définir comme une anticipation opératoire du futur au sens où le projet vise à faire advenir un futur désiré<sup>17</sup>. C'est une anticipation de type flou car nombre d'impondérables excluent les certitudes de la planification et appellent des efforts renouvelés de rationalisation<sup>18</sup>. On ne peut comprendre cette notion sans préciser aussi la distinction entre deux figures du projet qui tendent à privilégier une dimension dominante :

- Le projet technique qui vise à produire un objet, un output qui mettra fin au projet qui l'a engendré. C'est l'acception la plus répandue, qui a donné lieu au développement d'une instrumentation conséquente et normalisée sous l'expression de gestion de projet, ou de management de projet dans une acception plus englobante<sup>19</sup>.
- Le projet existentiel en ce sens qu'il vise à produire l'acteur qui le porte, individuel ou collectif. Le projet ne prendra fin qu'avec la disparition de l'acteur qu'il manifeste : c'est le projet de vie ou le projet d'entreprise. On peut parler de pronominalisation pour dire que le projet s'inscrit dans une histoire singulière, dans un passé, un présent et un futur qu'il s'agit de s'approprier et de construire.

On va retrouver ces deux figures du projet dans le cas de l'entreprise artisanale qui, nous l'avons constaté, donne à voir l'imbrication d'un projet de vie, d'un projet d'entreprendre et d'un projet d'entreprise (schéma 2) lui-même projet technique et projet managérial comme nous l'avons déjà vu (schéma 1). Nos entretiens ont mis en évidence l'influence du projet de vie sur la dynamique entrepreneuriale de l'artisan (projet d'entreprendre) mais aussi sur le projet d'entreprise (le projet d'entreprendre qui s'actualise). A de nombreuses reprises, les artisans dans leur totalité évoquait l'un ou l'autre des éléments suivants pour expliquer le choix de se lancer dans l'aventure artisanale, parfois de s'en extraire ou de la relativiser : l'importance de l'histoire familiale (parents, enfants...), la mémoire du parcours d'apprentissage, le souci de la transmission (du métier et de savoir-faire, à des jeunes

---

<sup>15</sup> XXX (1994), XXXXX (1998), XXXXX (2005 a, b).

<sup>16</sup> En nous fondant sur les travaux de Jean-Pierre Boutinet (1993 a, b)

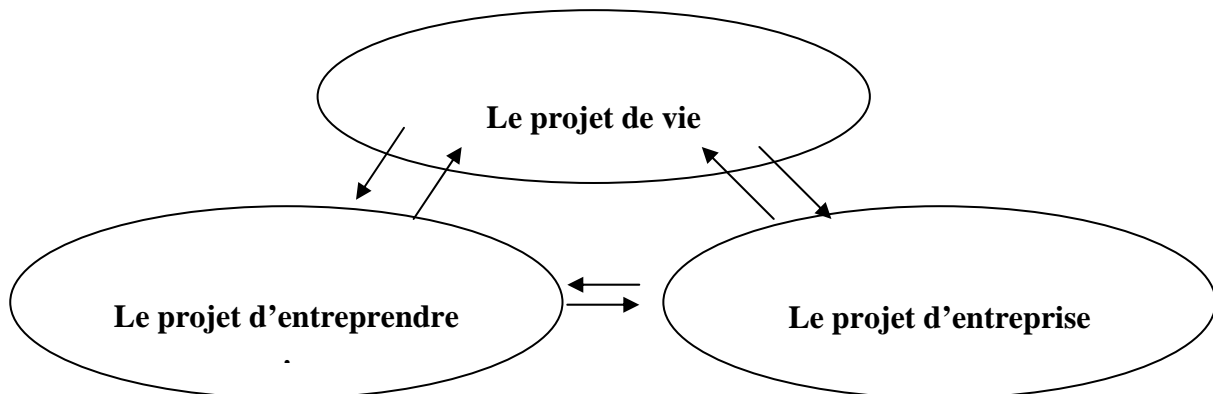
<sup>17</sup> Sans ignorer que parfois il s'agisse tout autant d'invoquer le futur pour se (re) saisir d'un présent problématique dans une vision post-moderne du projet (Boutinet, 2004)

<sup>18</sup> A travers ces dimensions, ce qui émerge, c'est une définition du projet comme processus de rationalisation de l'action au sens de Hatchuel et Weil (1992) et, plus précisément, comme effort d'intelligibilité et de construction de l'action collective fondé sur l'anticipation (XXXXXX 2005 a, b).

<sup>19</sup> Cf. G. Garel (2003).

notamment ; de l'entreprise artisanale elle-même), l'importance de l'engagement familial (époux, épouse, enfants, parents...), l'évolution de la situation familiale (séparation, divorce, absence de successeurs...), les passions personnelles (pour la photo, le travail du bois ou du verre, la vision du feu...), etc. A bien des reprises, le salariat a été présenté comme repoussoir lorsqu'il s'agissait de vanter les mérites de l'artisanat et de l'engagement qu'il représente. Il était aussi parfois présenté comme une solution de tranquillité mythique pour un moindre engagement et une certaine dissociation entre la vie et le travail.

**Schéma 2. Le modèle de l'entreprise artisanale**



Si l'on dit que le projet d'entreprendre (sur le plan cognitif) est lié au projet de vie cela signifie que l'apparition du projet d'entreprendre s'inscrit dans un projet de vie qu'il convient alors de comprendre au carrefour d'éléments de mémoire et de projet par lesquels l'artisan décode sa situation et s'engage dans la création ou la reprise. Le projet de vie, au fondement de l'apparition du projet d'entreprendre et de son appréhension, constitue une variable d'entrée dans la compréhension du phénomène entrepreneurial artisanal. Le lien entre projet d'entreprendre et projet artisanal manifeste que le projet d'entreprendre lorsqu'il s'actualise forme et déforme le projet initial à travers notamment les contraintes technico-économiques (le couple métier/mission) et les exigences des parties prenantes du projet d'entreprise (salariés, apporteurs de capitaux...). Le projet artisanal (sur le plan réel), donc le projet d'entreprendre qui s'actualise à travers une organisation, continue à être déterminé par le projet de vie. Dit autrement, des choix et des actions par lesquels l'entreprise se crée et se développe s'expliquent par les choix de vie qui surdéterminent certains choix managériaux. Au final, pour conclure ce dernier volet, nous souhaitons souligner la pronominalisation en jeu dans le modèle de l'entreprise artisanale. C'est l'« entreprise-je », l'entreprise attachée à une personne et une vie.

## **Conclusion**

Le système original de création de valeur de l'entreprise artisanal sollicite un ensemble de compétences : des compétences métiers dont nous avons pu observer les dimensions de conception et d'innovation, des compétences managériales trop largement sous-estimées, voire parfois ignorées. Le portrait de l'artisan en manager de projet que nous avons voulu proposer n'est sans doute pas de portée générale dans son expression la plus marquée. Mais il

nous semble correspondre à bien des pratiques artisanales et en caractérise complètement certaines.

Cette figure de l'artisan en manager de projet est singulière à bien des égards, notamment au regard de la petite taille de l'organisation en question et de la pronominalisation en jeu. Comme nous l'avons suggéré, c'est l'«entreprise je» que nous avons rencontrée et étudiée, et cette expression doit aussi suggérer l'imbrication du projet de vie et du projet d'entreprise.

Cette figure particulière de l'artisan comme homme d'innovation autant que de tradition, comme manager de projet, d'un projet artisanal et d'un projet de vie mêlés, peut-elle être opposée au modèle du salariat associé à l'idée de dépendance, au caractère impersonnel et à l'anonymat, à la non maîtrise de sa propre vie ?

Faut-il alors voir dans ce portrait de l'artisan une des figures possibles de la cité par projet (Boltanski, Chiapello 1999) qui caractériserait notre capitalisme actuel, une figure composite chargée de dimensions personnelles, familiales et patrimoniales et qui pourrait jouer un rôle singulier en matière de responsabilité sociale ?

## Bibliographie

- Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1987), *Les économies de la grandeur*, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, n°31, Paris, PUF.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification*, Paris, Gallimard.
- Boutinet J.-P. (1993, a), *Anthropologie du projet*, Paris, PUF.
- Boutinet J.-P. (1993, b), *Psychologie des conduites à projet*, Paris, PUF.
- Boutinet J.-P. (2004), *Vers une société des agendas. Une mutation des temporalités*, Paris, PUF.
- XXX (1994)
- XXXXX(2005 a)
- XXXXX (2005 b)
- Desreumaux A., Bréchet J.-P. (1998), Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ?, *Economies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, n° 8-9, p. 539-566.
- De Terssac et Friedberg E. (1996/2002), *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès Editions.
- Fourcade C. et Marchesnay M. (1997), Rationalités des politiques de développement local et PME, *Revue d'Economie Méridionale*, vol. 45, n° 180.
- Gallouj F. et Djellal F. (2000), Le casse-tête de la mesure de l'innovation dans les services : enquête sur les enquêtes, *Revue d'Economie Industrielle*, n° 93.
- Garel G. (2003), Pour une histoire de la gestion de projet, *Gérer et Comprendre*, Décembre, n° 74, p. 77- 89.
- Hatchuel A. et Weil B (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- Hatchuel A. et Weil B (2002), La théorie C-K : fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception, Colloque 'Sciences de la conception', Lyon, 24 pages.
- Marchesnay M. (2003), La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue française de gestion*, volume 29, numéro 144, mai/juin, p. 107-118.
- Midler C. (2002), Modèles gestionnaires et regulations économiques de la conception, in De Terssac et Friedberg (ed.) (1996/2002), p. 63-85.
- Perrin J. (2000), *Concevoir l'innovation industrielle. Méthodologie de conception de l'innovation*, Paris, CNRS Editions.
- Piore M. et Sabel C. (1984), *The Second Industrial Divide*, New-York, Basic Books.
- Simeoni M. (1998), « Le rôle du savoir-faire dans l'organisation artisanale », AIREPME, Actes du 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), Nancy et Metz, 22-24 octobre.
- Tabatoni P., Jarniou P. (1975), *Les systèmes de gestion*, Paris, PUF.