

« Travailler ensemble » dans l'artisanat du bâtiment

Isabelle Calmé

Maître de Conférences, IAE de Tours, VALLOREM (EA6293)

Marion Polge

Maître de Conférences HDR, ERFI-MRM

Université de Montpellier I

Le Grenelle de l'environnement a initié un mouvement de réformes impactant les pratiques des entreprises artisanales du bâtiment. Le secteur connaît par ailleurs d'importantes mutations technologiques, sociologiques et culturelles. La convergence d'évolutions propres au métier avec une nouvelle normalisation liée au développement durable va expliquer un changement majeur que nous proposons d'exposer dans cet article de synthèse.

A la demande de plusieurs organisations professionnelles et institutionnelles¹, nous avons réalisé une recherche durant dix mois auprès d'un groupe d'artisans afin d'établir un guide méthodologique sur la création, l'animation et le pilotage de groupements d'entreprises artisanales du bâtiment. La méthodologie par la recherche actée a permis d'ajuster les résultats attendus ainsi que le cadre de travail au fil du temps.

Avec l'appui d'un groupe d'artisans du bâtiment installés à Paris et en région parisienne, nous avons cherché à identifier les pratiques de travail collaboratif : les motivations et les freins au regroupement, les indicateurs de choix des partenaires, les modes d'animations et d'ajustement, les volontés de pérenniser les rapprochements, etc. Nous avons ainsi établi une chronologie autour de quatre temps clés dans la démarche.

Au-delà de l'enjeu instrumental de ce travail, le souhait de nos partenaires est de valoriser chaque artisan rassemblant la diversité des comportements. Nous avons repéré comment chaque profil d'artisan peut apporter (et attendre) des éléments différents d'un « travail ensemble ». Les quatre profils d'artisans que nous avons élaborés constituent la clé de compréhension du guide : à chaque étape, chacun peut se reconnaître et être mis en alerte quant à sa participation au groupe.

La synthèse que nous présentons prend ancrage dans des problématiques praticiennes. C'est pourquoi nous allons expliquer dans un premier temps comment la mutation du contexte professionnel de l'artisanat du bâtiment conduit à un questionnement plus théorique. Nous exposerons dans un deuxième temps la démarche méthodologique ainsi que sa contribution à l'évolution de notre démarche. Cet article se termine par une discussion autour des résultats interpellant le lecteur sur les difficultés de l'actionnabilité compte tenu de la diversité des profils d'artisans.

¹ L'étude a été réalisée à la demande de la CAPEB, dans le cadre du Réseau Artisanat-Université®, piloté par l'Institut Supérieur des Métiers, avec le soutien de la DGCIS.

CAPEB : Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment

DGCIS : Direction Générale du Commerce, de l'Industrie et des Services

ISM : Institut Supérieur des Métiers

1- Contexte professionnel en mutation

Face aux évolutions socio-économiques, politiques et environnementales, le secteur du bâtiment doit aujourd'hui répondre à de nouveaux défis. Dans ce climat de changement, la question du « travailler ensemble » devient une des préoccupations majeures des acteurs du secteur. Ouvrant la voie à de nouveaux marchés, elle implique aussi de nouvelles pratiques. Il va s'agir pour les entreprises artisanales du bâtiment de s'y préparer au mieux.

1.1- La genèse : le Grenelle de l'environnement

➤ *« Travailler ensemble » : des opportunités réelles pour de nouveaux marchés.*

L'évolution des normes énergétiques pour améliorer la performance des bâtiments, issues des discussions amorcées dans le cadre du Grenelle de l'environnement, offre au secteur l'opportunité de s'ouvrir à de nouveaux marchés comme le marché de l'énergie (les marchés de la performance énergétique représentent environ 15 % du marché de la réhabilitation) et celui de la rénovation énergétique (qui concerne près de 31 millions de logements en France).

Afin de faciliter l'accès à ces marchés et de coordonner les prestations des entreprises, les organismes professionnels ont mis en place des labels comme celui de l'*ECO Artisan*[®]. Un des enjeux majeurs pour les entreprises sera notamment de considérer tout chantier au-delà de leur cœur de métier et de pouvoir proposer au client une offre globale s'appuyant sur un réseau de compétences transversales. Au-delà des marchés du développement durable, l'action groupée pourra offrir d'autres opportunités non négligeables pour les entreprises artisanales du bâtiment. Elle pourra constituer un moyen d'amélioration de leur offre face aux offres concurrentes des réseaux franchisés, de la grande distribution spécialisée ou des grands du BTP. Elle pourra aussi constituer un moyen de conquête de marchés jusqu'ici difficiles d'accès pour elles : les marchés publics.

Si la question du « travailler ensemble » ouvre de nombreuses perspectives de développement pour les entreprises artisanales, elle n'en reste pas moins un défi.

➤ *« Travailler ensemble » : de nouvelles pratiques à adopter*

L'action groupée peut revêtir des formes variées. Sur le plan juridique, il existe d'ailleurs différentes possibilités. De manière générale, deux outils peuvent être mobilisés : le contrat ou la structure collaborative. Cette dernière peut ensuite se décliner en GIE, GME, Association, SARL ou coopérative, offrant des degrés de formalisme variés. En règle générale, plusieurs solutions sont possibles.

1.2- Les enjeux : les nouvelles voies de compétitivité de l'artisanat

A la différence des autres très petites entreprises, les entreprises artisanales bénéficient d'une double identité : l'identité individuelle et l'identité collective sectorielle. Dans la représentation sociale, l'artisanat est ressenti comme un secteur porteur de valeurs autour

desquelles se retrouvent les artisans. Les conséquences en termes de caractérisation de la compétitivité ne sont pas négligeables. L'arrivée de nouveaux profils d'artisans (néo-artisans) peut atteindre les fondements identitaires du secteur qui se combinent aux capacités dynamiques individuelles.

➤ *Considérer l'entrée de néo-artisans*

L'une des évolutions les plus sensibles des dernières décennies concerne les profils des artisans. La diversité des origines professionnelles, culturelles et sociologiques de ces nouveaux créateurs limite les possibilités d'identification. C'est dans le cadre des structures professionnelles, des centres de formation ou encore des organisations tutélaires de l'artisanat, que l'on voit l'émergence de nouveaux discours adossés à de nouvelles compétences. La mosaïque que constitue l'artisanat ne reflète plus seulement la variété des savoir-faire : elle traduit une variété d'approches de chaque métier. La conception traditionnelle de l'artisanat cède le pas à une approche plus moderniste, mais dont les traits restent encore flous.

Le mouvement en cours montre que les néo-artisans sont bien présents dans les activités et qu'ils ouvrent la voie à une conception renouvelée de l'artisanat. L'intérêt de leur arrivée reste toutefois suspendu à deux conditions :

- qu'ils soient intégrés au même titre que les professionnels formés par le secteur ;
- que les évolutions qu'ils impulsent à l'artisanat ne se fassent pas au détriment des fondements culturels et historiques du secteur.

➤ *Préserver les valeurs distinctives de l'artisanat*

L'artisanat français se présente comme l'unique secteur au monde dont l'histoire s'enracine dans la construction productive et culturelle d'un pays. Depuis le Moyen Age, la structuration économique ainsi que les pratiques d'intégration au corps artisanal sont moulées dans les mécanismes d'organisation de la société. De ce patrimoine persiste aujourd'hui un système de formation puis de reconnaissance entre artisans.

Ceux-ci ne se définissent pas seulement comme des dirigeants de TPE pratiquant telle ou telle activité. Ils adhèrent à des valeurs distinctives de déontologie professionnelle : transmission des savoirs et savoir-faire, échanges entre confrères, place de l'humain au cœur de l'entreprise. Les futures voies de compétitivité sectorielle trouvent dans ces piliers, de formidables valeurs distinctives.

➤ *Valoriser les capacités dynamiques de chaque entreprise*

Les artisans rencontrent parfois des difficultés pour identifier leurs compétences propres : ils sous-estiment leur capacité à évoluer avec les attentes des clients. Avec l'esprit communautaire, les risques de cloisonnement corporatiste s'accroissent. Pourtant, la diversité des entreprises et de leurs dirigeants et la force du secteur se présentent comme des moyens de stimuler les capacités dynamiques, c'est-à-dire la capacité à engager de nouvelles compétences stratégiques vers une position singulière de l'entreprise.

2- Méthodologie porteuse de sens

La démarche consiste à repérer les pratiques professionnelles émergentes à travers l'animation d'un groupe d'artisans, puis à co-construire des outils avec les participants. Concernant l'étude en cours, le groupe de praticiens a été constitué en début de recherche pour terminer son existence au moment de la restitution des résultats. Les participants sont sélectionnés en raison du niveau de compétitivité de leur entreprise et de leur expérience dans le domaine du travail collaboratif.

Nous allons en premier lieu présenter la démarche méthodologique qualifiée de « recherche actée », pour montrer ensuite comment elle révèle un véritable questionnement académique.

2.1- La recherche actée revisitée

La démarche méthodologique s'enracine dans des principes fondateurs à partir desquels se déclinent des modes opératoires. L'un de ses fondements réside dans la dynamique de groupe dirigeants/institutionnels/chercheurs qui impulse un processus de co-construction de la connaissance. En plaçant la co-construction au cœur de l'esprit de la recherche, il est possible de décliner plusieurs techniques d'opérationnalisation. Celle que nous proposons dans cette communication s'appuie sur une finalité pratique claire, tandis que son cadre d'application s'avère relativement ouvert.

➤ *Principes méthodologiques de co-construction*

La création de connaissances se déroule dans le cadre d'un groupe (le plus souvent sous forme de club) composé de personnes appartenant à des organisations différentes². A la différence de la recherche action ou de la recherche intervention³, les participants ne bénéficient pas directement des résultats des travaux : ils apportent des témoignages, relatent des expériences susceptibles d'enrichir le recueil des données (sous la forme d'indicateurs ou de signes). Aucune enquête complémentaire ne vient valider les données traitées à partir du groupe.

Dans l'absolu, le déroulement de la démarche est fortement connoté d'incertitude quant à la nature des données recueillies, au sens général de la démarche et aux résultats obtenus en nature et en forme. Pour engager une telle méthodologie, le chercheur ne peut prédéfinir ses objectifs de recherche de façon irréversible : tout peut évoluer à tout moment.

La recherche actée, menée dans l'interaction, s'inscrit dans une recherche actionnable sans intervention directe⁴ : cela signifie que les résultats obtenus débouchent sur une possibilité

² Koenig, 1997

³ Greenwood et Lazes, 1991 ; Resweber, 1995 ; Allard-Poesi, 2003 ; Argyris, 1993.

⁴ Polge, 2008, 2009.

d'utilisation pratique immédiate. Elle présente un intérêt académique de découverte en profondeur de phénomènes nouveaux, mais surtout un intérêt entrepreneurial auprès de dirigeants confrontés à des questions encore inexplorées.

➤ *Mode opératoire particulier*

Cadre professionnel de la recherche

A la demande de la CAPEB, de la DGCIS et de l'ISM, un groupe de chercheurs a été sollicité pour établir un protocole de formation en vue de la mise en pratique du Groupement Momentané d'Entreprises (GME) sur le plan managérial. En réponse aux dispositions du Grenelle de l'environnement, le GME offre un cadre juridique à la réalisation de prestations globales par un ensemble d'artisans, pour un chantier donné, afin de respecter les nouvelles normes écologiques.

Objectifs de travail clairement établis... mais dynamiques

A priori, la démarche s'apparente plus à un acte de consultation appliquant directement le mécanisme de recueil de données sans véritable apport du point de vue académique.

En réalité, l'approche méthodologique par la recherche actée a révélé des éléments beaucoup plus riches. Tout d'abord, le GME a présenté un cadre pertinent mais très restrictif pour les artisans, dont les pratiques de groupement sont beaucoup plus variées. Les partenaires de l'opération ont décidé d'élargir le champ de questionnement à toutes les formes de « *travail ensemble* » pour s'attacher au cœur de la problématique : « *comment animer un groupe d'artisans ?* ».

Au fil du temps, les échanges au sein du club ont révélé le besoin des dirigeants de disposer d'un outil utilisable quand ils le souhaitent pour se repérer dans leur vie professionnelle en collectif. Il a donc été question du besoin de concevoir un guide méthodologique et pratique utilisable pendant et après un séminaire de formation. Ce guide peut aussi être vu comme un ensemble de fiches-outils, utilisable comme support de formation ou en auto-administration.

Calendrier à court terme

L'opération s'est déroulée en quelques mois durant lesquels ont été réalisés des entretiens téléphoniques auprès de tous les participants, puis trois sessions de travail (d'une journée chacun) et enfin des entretiens en face à face auprès d'entreprises non membres du groupe.

Le déroulement montre le repositionnement progressif de la problématique puis l'émergence progressive des résultats attendus :

Tableau 1 : Démarche opératoire de la recherche

Techniques de recherche	Résultats escomptés	Avancées du travail	Implications
Entretiens téléphoniques	Identification Contact Découverte	Caractérisation de l'échantillon étudié	Préparation animation Pointage des profils et des problèmes clés
Session 1	Créer une dynamique Lancer la trame de recherche Comprendre les aspects juridiques du GME	Difficultés des artisans par rapport au GME Richesse d'expérience en travail collaboratif	Repositionnement de la problématique Large exploration du protocole de formation
Session 2	Explorer les stratégies individuelles dans le travail collaboratif Distinguer les aspects juridiques, techniques et entrepreneuriaux du « travail ensemble »	Ecart entre discours et pratiques (observés par jeux de rôles) Création de grilles d'analyse (diagnostic individuel/collectif)	Intégration du profil du dirigeant dans les pratiques collaboratives Orientation vers des fiches outils établies à partir des grilles d'analyse
Entretiens membres extérieurs	Etude approfondie d'un groupe Changement de territoire d'expérimentation	Découverte de nouvelles stratégies Emergences de spécificités culturelles et territoriales	
Session 3	Présentation de grilles d'analyses structurées Application à des cas d'entreprises (membres ou non)	Grilles d'analyse abouties	Lancement de la rédaction des fiches-outils rassemblées en un guide méthodologique
Travail recueil des données	Guide méthodologique couvrant les différentes étapes de la constitution du groupement, de sa création à son animation	Réalisation de 7 fiches outils constitutives du guide et articulées autour des thèmes et profils	Diffusion du guide

Critères de choix des membres

Les membres du club sectoriel « *travailler ensemble* » sont des artisans élus de la CAPEB travaillant à Paris ou en région parisienne. Ces artisans ont été choisis pour des raisons pratiques d'organisation des sessions. La conduite de l'étude et les entretiens réalisés dans deux régions de province (Touraine et Languedoc-Roussillon) ont montré des écarts

significatifs d'attitudes et de stratégies entre territoires. En revanche, les signaux indiquant les profils ainsi que les moments clés dans le processus restent stables.

2.2- Du cadre institutionnel au cadre conceptuel

➤ « Travailler Ensemble » : entre réseau et filialisation

Pour l'entreprise artisanale, l'engagement dans un travail groupé et la manière dont celui-ci prend forme, va dépendre d'une part du potentiel de l'entreprise et de la manière dont celui-ci peut être valorisé au sein du collectif, et d'autre part des perspectives de développement du collectif et de la manière dont celles-ci peuvent peser sur l'entreprise. Le tableau n° 2 synthétise cette double articulation entre la situation de l'entreprise et les enjeux liés au groupement, et propose de distinguer deux visions : une vision interne et une vision externalisée. La première repose avant tout sur une logique de valorisation individuelle. Elle concerne le potentiel propre de l'entreprise (le positionnement stratégique de l'entreprise, et ses perspectives de développement au regard de ses caractéristiques distinctives). La seconde renvoie à une dynamique collective (potentiel et perspective de développement au regard des enjeux du groupement)

Tableau 2 : Les pré-requis : entreprise-réseau (Fourcade et Polge, 2009)

Relations Entreprise- Réseau Stratégie d'entreprise	Vision interne	Vision externalisée
Positionnement concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> - Métier - Profil du dirigeant - Bases de compétitivité - Stabilité de l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Mutualiser des ressources - Apporter / partager des compétences - Apports distinctifs ?
Perspectives de développement	<ul style="list-style-type: none"> - Nature du développement = volume / activité - Développement des moyens humains / techniques - Réduction des moyens 	<ul style="list-style-type: none"> - Préservation du cœur de métier ? - Axes stratégiques à partager ? - Attentes vis-à-vis du réseau ?

Toute démarche de groupement est à la fois impulsée par les atouts de chaque membre et contrainte par l'action collective elle-même, notamment les perspectives de développement qu'elle peut induire auprès de chacun des membres.

➤ Vers une problématique dialogique

L'animation du « travail ensemble » relie deux formes d'organisation et de décision : l'une concerne l'entreprise, l'autre touche le collectif.

Deux formes organisationnelles co-existent avec des liens étroits, bien que leurs trajectoires restent autonomes. L'intensité de leurs liens, leur durée ainsi que la forme de performance

engendrée vont dépendre de la nature du groupe (forme/structure/contexte) et des objectifs ou des motivations de chacun des participants. Le « *travail ensemble* » peut ainsi être considéré comme un moyen de développement de compétences stratégiques d'entreprise et de groupe.

3- Résultats et discussion : diversité des pratiques de collaboration entre artisans

De nature opérationnelle, la recherche menée débouche sur le guide utilisable par les artisans de façon auto-administrée, ou en formation.

La construction des fiches du guide est confrontée à deux formes d'impératifs :

- identifier la diversité des profils d'artisans expliquant le rôle que chacun aspire à occuper dans un groupe, étant entendu qu'un groupe équilibré rassemble des profils variés ;
- indiquer clairement quelles stratégies individuelles et collectives peuvent être suivies dans chaque situation (profil/type de groupe).

Pour répondre à ces enjeux, nous dressons une typologie de profils à laquelle nous associons ensuite les comportements stratégiques possibles.

3.1- Diversité des profils versus diversité des pratiques :

« *Dis-moi qui tu es, je te dirai comment tu considères la collaboration* »

Les profils sont établis dans le respect des aspirations, comportements et craintes de chaque participant potentiel. Bien que les principes de construction apparaissent relativement complexes, nous avons rassemblé leur identification autour de dix questions clés qui permettent de dégager les caractéristiques dominantes de chaque profil.

➤ *Respecter la diversité des profils sans a priori*

Il n'existe pas de profil idéal

Chaque profil correspond à des attentes, des méthodes de travail, ou encore à une conception du travail différente. L'identification d'un profil aide le chef d'entreprise à :

- piloter un groupe d'artisans en s'appuyant sur des outils d'animation qui correspondent à ses pratiques ;
- comprendre le comportement de ses confrères au sein du groupe et à leur donner un rôle en harmonie avec leur profil.

Le profil sert de guide à l'ensemble des fiches

Il sert à repérer la clé qui permettra de lire l'ensemble des fiches d'animation. Tous les conseils qui sont adressés s'appuient sur des profils différents.

Un groupe réussi s'appuie sur la diversité des profils

L'animation consiste à orchestrer des personnalités différentes. Dans la vie d'un groupe d'artisans, des moments intenses sont à partager : tout le monde peut y trouver son compte. Selon les problèmes à traiter, il faut solliciter le relationnel ou bien la rigueur, le dynamisme, ou bien la prise de recul. Considérons que chaque participant est indispensable à des moments différents.

➤ *Etablir un profil d'artisan en dix questions*

Les praticiens ont besoin de réponses précises et rapides. Pour définir leur profil par un nombre limité de questions, nous avons retenu quatre thématiques rassemblées autour de deux axes :

L'ambivalence entre réflexion et action

La réflexion menée avant de prendre une décision peut pour certains être lente, approfondie et mesurée, tandis que pour d'autres elle s'estompe face à l'importance de l'action.

L'action peut être vécue comme la conséquence d'une mûre réflexion et finalement ne pas apparaître comme une variable clé. Mais pour certains dirigeants, l'action se situe au cœur de leur vie professionnelle. La prise de recul ne se fait qu'à posteriori ou de manière intuitive et furtive.

La priorité donnée aux objectifs ou aux relations humaines

L'atteinte des objectifs occupe une place essentielle dans la vie d'un chef d'entreprise. Il convient toutefois de nuancer l'importance qui leur est accordée. Deux conceptions se distinguent : d'un côté, les objectifs peuvent justifier l'ensemble des choix qui tendent à les soutenir. En quelque sorte, la fin justifie les moyens. D'un autre côté, il peut paraître préférable de ne pas atteindre certains objectifs pour préserver ses valeurs, métiers ou partenaires.

De la même manière, **les relations humaines** sont parfois considérées comme centrales dans la vie professionnelle. Selon les valeurs et la culture professionnelle de l'artisan, la priorité peut être donnée aux liens avec les confrères au détriment d'un meilleur niveau de performance.

Sans opposer les objectifs aux relations humaines, nous avons distingué ces deux variables qui ne sont pas associées aux mêmes critères de performance.

➤ *Présentation de la typologie autour de quatre profils*

Chaque profil correspond au score obtenu dans le questionnaire présenté en annexe 1. Il permet de décrire les traits distinctifs par rapport à la situation et d'indiquer les choix les plus cohérents pour l'artisan.

Pour un maximum de a : profil *Observateur*

« Vous savez ce que vous voulez, mais vous prenez le temps de réfléchir à chaque engagement. »

Le projet professionnel est clair et on ne veut prendre aucun risque pour accélérer ou modifier la trajectoire. Chaque étape est importante. C'est pourquoi il est préférable de prendre de la distance avant chaque décision pour mesurer l'impact qu'elle peut avoir sur l'ensemble de l'activité. Dans un travail en groupe, on reste en retrait afin d'apprécier l'intérêt du collectif et les comportements de chacun.

Pour un maximum de b : profil *Initiateur*

« Vous aimez les défis mais vous avez des difficultés à supporter la lenteur des groupes de travail. »

C'est une personne en quête d'affaires et qui n'hésite pas pour cela à se lancer des défis. Elle apprécie d'ailleurs quand les affaires s'enchaînent vite. Toutefois l'initiateur a tendance à ne compter que sur lui-même. Pour lui, gagner en efficacité passe avant tout par plus de méthode, d'exigence pour lui-même et pour les autres. Les discussions qui s'attardent sur un projet l'ennuient : perte de temps, perte d'argent.

Pour un maximum de c : profil *Animateur*

« Vous aimez aller vers les autres mais ce n'est que l'échange avec les autres qui vous fait avancer. »

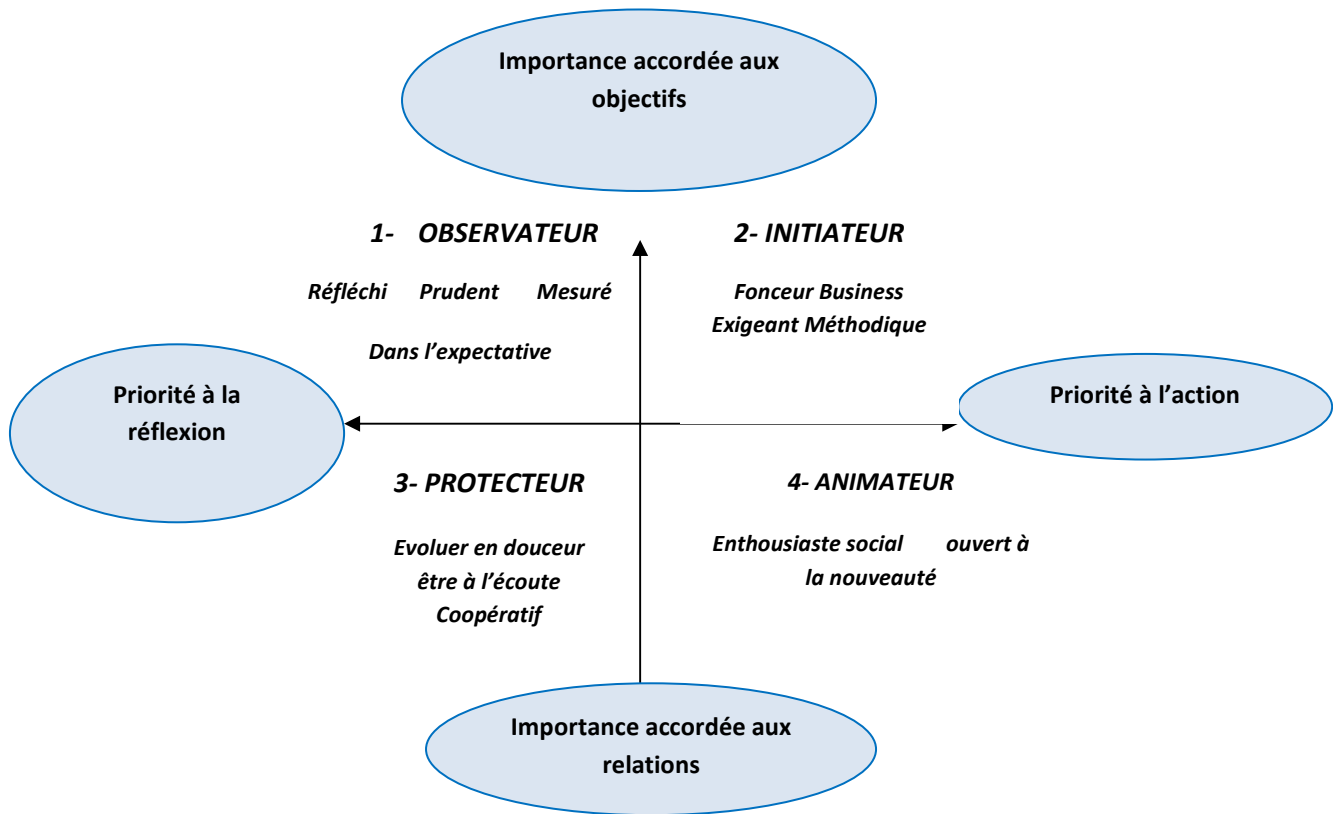
Ce dirigeant cherche à progresser. Pour acquérir de l'expérience et de la connaissance, il n'hésite pas à s'entourer, à se tourner vers les autres. Il aime prendre des responsabilités dans des organisations collectives (professionnelles ou civiles). Les échanges sont également un moyen de le rassurer dans le regard des autres. Le groupe entretient sa force et le porte vers de nouveaux défis.

Pour un maximum de d : profil *Protecteur*

« Vous aimez avancer, mais à votre rythme. »

Pour être bien dans son travail, il faut qu'il sente une vraie maîtrise technique. Les nouveaux projets l'effraient, surtout s'il faut rapidement décider de s'y lancer. Il aime prendre conseil auprès d'experts qui le rassurent dans ses choix : le comptable, le fournisseur d'outils, le conseiller qui l'accompagnent, etc. Il règne une bonne ambiance dans son entreprise, parce qu'il reste toujours à l'écoute de ses collaborateurs : il considère qu'ils portent la réussite autant que lui. Avec les confrères, son état d'esprit est parfois délicat à partager : certains comprennent mal comment il fait avancer ses équipes de cette manière car certains ont besoin d'installer leur autorité ; d'autres privilégiant les initiatives, n'admettent pas que l'on s'attache autant à l'ambiance au travail.

Schéma 1 : Profils d'artisans engagés dans un « travail ensemble »



3.2- Diversité des situations versus diversité des stratégies entrepreneuriales collaboratives

Sept fiches outils ont été élaborées afin de décomposer les étapes clés de la démarche du « travail ensemble ».

L'objet des fiches est d'apporter des éléments de repère sur la manière de gérer et d'animer les relations que l'on peut tisser avec les autres. La question du management et du pilotage de l'action groupée est donc au cœur de notre réflexion. Il va s'agir d'aider tout artisan désireux de s'orienter vers cette manière de travailler à se poser les bonnes questions.

- Comment les entreprises artisanales du Bâtiment peuvent-elles travailler ensemble ?
- Selon quelles modalités de pilotage et de management peuvent-elles élaborer une action groupée ?
- Selon la forme collaborative envisagée, quelles sont les conditions requises pour assurer le bon fonctionnement d'une action groupée ?

Chaque fiche vient illustrer un ou plusieurs points d'une étape clé du processus de mise en relation et d'engagement des individus dans un travail collaboratif autour d'un chantier. Le

schéma 1 permet de visualiser les quatre étapes clés qui décrivent ce processus de manière chronologique.

Ces fiches ont été conçues pour être des outils d'aide à la décision. Elles se présentent pour la plupart sous forme de grilles d'auto-analyse. Elles invitent le lecteur à se poser les questions essentielles à chaque étape du processus menant à l'action groupée. Elles proposent également des actions et des moyens susceptibles d'être mobilisés pour gérer et animer une action groupée.

Leur construction s'appuie sur les profils d'artisans : pour chaque profil est proposée une série d'actions susceptibles d'adhérer au mieux à leur attentes, leurs craintes ou encore au sens qu'ils donnent à leur travail.

Quatre temps sont à distinguer :

- ***Je suis seul : qui suis-je ?***

Cette première étape accompagne l'artisan dans une meilleure compréhension de ce qu'il attend, espère et redoute dans le travail à plusieurs. Selon les craintes et les motivations de chacun, les conseils proposés dans les étapes suivantes seront sensiblement différents.

A l'issue de cette étape chacun peut identifier un profil proche de ce qu'il ressent : le chemin menant à l'animation du groupement est commencé.

- ***Je contacte ou je suis contacté***

La manière dont s'amorce la prise de contact avec les partenaires va déterminer la nature de la relation. On en trouve les conséquences dans la finalité donnée au travail, puis la confiance accordée aux confrères.

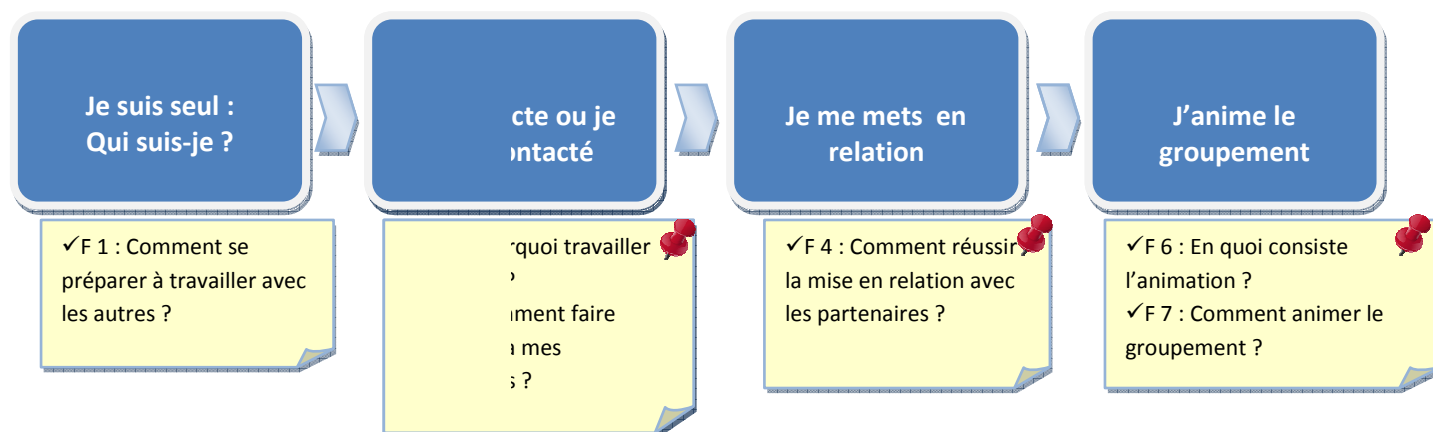
- ***Je me mets en relation***

Le repérage des partenaires peut être effectué à partir de quelques indicateurs simples. La question centrale reste l'objectif que l'on s'est fixé dans le projet commun.

- ***J'anime le groupement***

Chacun a sa propre conception de l'animation. Les deux fiches qui lui sont consacrées présentent d'abord les différentes approches possibles de l'animation, ensuite les processus par lesquels peuvent être animés les groupes d'artisans.

Schéma 2 : Le processus d'engagement dans le « travail ensemble »



3.3- Vers une utilisation simplifiée des fiches

La conception des fiches facilite une utilisation à la carte par les artisans. Il n'est pas nécessaire de suivre l'ensemble du processus pour obtenir une réponse à ses problèmes. Afin d'améliorer un accès morcelé au cours du temps, nous avons construit des fiches respectant la même structure : la logique de progression reste inchangée quelle que soit l'étape considérée.

Deux impératifs sont respectés dans le processus :

➤ *Structure générale systématique*

Toutes les fiches sont bâties suivant la même démarche en trois temps :

- *Cadrage général*

Quelques définitions simples accompagnent le lecteur pour lui indiquer les enjeux liés à la question posée et son contexte d'apparition. Ce passage est l'occasion d'identifier les axes de développement de la suite de la fiche.

- *La grille d'analyse*

Les grilles rassemblent les différents regards qui peuvent être portés sur le problème.

- *Les tableaux prescriptifs*

Ils décomposent les différents aspects présentés par la grille d'analyse pour proposer des pistes d'action selon le profil considéré.

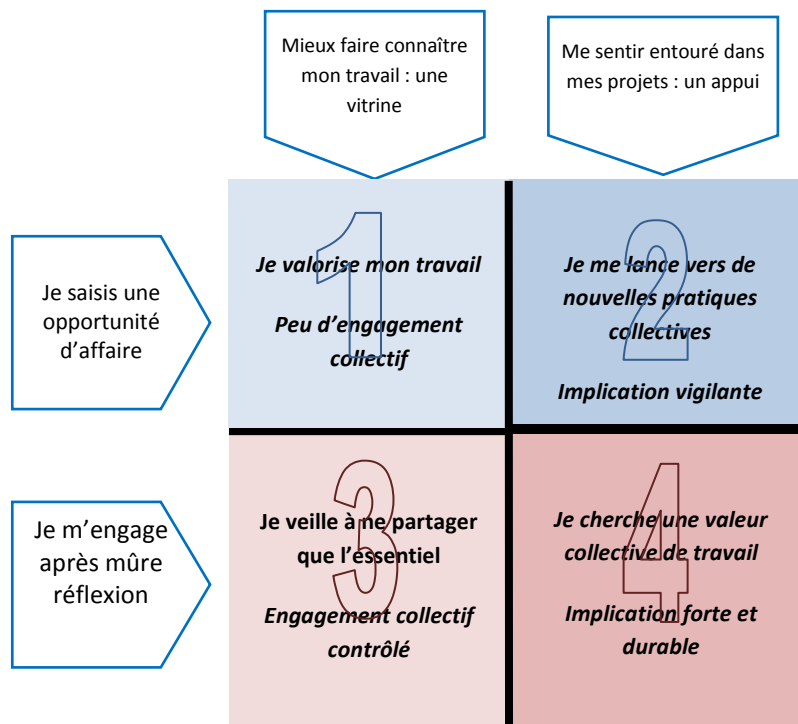
➤ *Grille d'analyse de chaque situation*

Chaque fiche traite une ou plusieurs questions complexes. Les réponses dépendent des objectifs de chacun, des attentes vis-à-vis du travail collaboratif et de la manière de travailler. La structure de chaque grille est adaptée au problème posé : le choix des axes, du

nombre de situations évoquées et même la logique de construction évoluent pour chaque fiche.

Il est parfois nécessaire de compléter la grille par un tableau soit de récapitulation soit d'approfondissement des questions posées.

Schéma 3 : Grille d'analyse sur les motivations du « travail ensemble »



Le schéma 3 illustre la situation étudiée en fiche 2 intitulée « Pourquoi travailler ensemble » ? Deux modalités permettent de traiter la motivation du travail collaboratif : le contexte d'engagement (opportunité ou bien choix mûrement réfléchi) d'un côté et l'objectif poursuivi d'un autre côté. Leur croisement débouche sur quatre situations décrivant le comportement de l'artisan selon ses motivations.

La grille s'arrête à ces propositions d'ordre situationnel sans tenir compte du profil de l'artisan. L'étape suivante consiste à préconiser des actions selon le ressenti de chaque profil de dirigeant.

➤ *Prescription personnalisée*

Pour que chacun trouve des éléments de réponse à ses préoccupations, les cases des grilles d'analyse sont considérées séparément. Le schéma 4 présente un extrait des préconisations concernant la grille ci-dessus (extrait relatif à la case 1).

Pour chaque profil sont distingués les atouts et les faiblesses par rapport à la situation, les moyens de progression et l'apport de l'artisan pour le groupe. Il est ainsi possible à l'artisan de se reconnaître selon plusieurs points de repérage, puis de prendre conscience de l'intérêt véritable de l'engagement.

Afin de faciliter la lecture des conclusions à tirer du tableau, nous avons mentionné des signaux indicateurs sur le côté gauche :





- feu vert foncé : profil très adapté
- feu vert clair : profil modérément adapté
- feu orange : situation inconfortable pour le profil
- feu rouge : situation incompatible avec le profil.

Au fil des fiches, chaque profil pourra rencontrer une situation idéale pour ses attentes.

Schéma 4 :
Prescriptions de la case 1 de
la grille sur les motivations du « travail ensemble »

- **Cas 1 : Je valorise mon travail**

Niveau
d'implication

		Les « plus »	Les « moins »	Comment progresser ?	Comment consolider le collectif ?
	Observateur	Je sais mesurer la valeur d'une opportunité d'affaire.	Je rencontre des difficultés pour franchir le pas : je risque de réduire mon implication... peut-être trop ?	Se donner un calendrier d'action et s'y tenir. Définir clairement ce que l'on apporte au groupe.	Je m'efforce d'être une personne fiable, mais je suis peu enclin à assumer un rôle de leader.
	Entrepreneur	Ma personnalité dynamisante reste très réactive : j'ai de nombreuses idées et les actes suivent.	Je me concentre sur le court terme et néglige les enjeux à long terme d'une affaire ponctuelle.	Se donner le temps d'observer les autres et de réfléchir.	Je ne me contente pas d'utiliser le groupe, mais je pense à ce que je lui apporte.
	Animateur	Je suis une force de proposition pour initier un projet nouveau : je suis capable de souder le groupe.	Je risque de partir trop vite sans prendre de recul.	Evaluer l'apport réel du groupe en se centrant sur les objectifs.	J'ai une personnalité susceptible de rassembler autour de moi.
	Protecteur	Je peux participer comme soutien complémentaire relationnel ou pour une compétence particulière.	Mon excès de prudence freine les actions spontanées.	Se lancer en accordant une confiance progressive aux autres.	Je propose de nouvelles idées ; J'échange avec les confrères sur des questions non confidentielles pour créer un lien.

Conclusion

Le travail que nous avons réalisé montre les enjeux liés à l'application d'une normalisation des pratiques de développement durable. Nous avons notamment montré les difficultés d'un système fortement encadré par la réglementation avec les limites du GME.

Plusieurs apports peuvent être relevés :

- **La réactivité des partenaires institutionnels face à l'élargissement de la problématique**

Les partenaires institutionnels n'ont pas hésité à faire évoluer le cœur du travail de l'étude lorsque les artisans ont exprimé leur souhait de traiter du groupement en général, au de là du GME. Le glissement vers une approche entrepreneuriale ouverte au libre arbitre de chaque dirigeant offre la possibilité à chacun de s'approprier la démarche de développement durable. Pourtant, force est de constater que cette posture institutionnelle dénature l'ambition initiale des partenaires institutionnels.

- **L'intérêt d'une remise à plat des pratiques au-delà de l'étude en cours**

Les artisans ont montré une certaine timidité à s'exprimer sur le processus du « travail ensemble ». Evoquant fréquemment le « feeling », ils ont lentement dévoilé leurs critères de choix de partenaires. Pourtant, tous ont reconnu que les sessions successives les ont amenés à se poser de nouvelles questions et à porter un autre regard sur les collaborations qu'ils engagent.

- **La diversité des stratégies entrepreneuriales collaboratives**

Diversité des profils d'artisans qui, malgré leurs différences, se lancent dans des actions partagées. Ce qu'ils espèrent retirer, le rôle qu'ils occupent, ainsi que leur contribution au collectif montrent la richesse de la démarche pour chacun des participants.

Diversité des stratégies entrepreneuriales partagées qui s'entrecroisent avec les profils et présentent une grande richesse opérationnelle. Le « *travail ensemble* » montre ainsi que la puissance sectorielle de l'artisanat regarde l'avenir en offrant aux praticiens de nouvelles perspectives de développement.

Eléments bibliographiques

Allard-Poesi F. (2003), « La recherche-action », in Giordano Y. (sous la direction), *Conduire un projet de recherche*, EMS, Paris, 318 p.

Amit R. et P.J. Schoemaker ,(1993) "Strategic assets and organisational rent", *Strategic Management Journal*, Vol 14; janvier, pp 33-46.

Argyris C. (1993), *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass Publishers. Traduction française (1995), *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterÉditions.

Barney, J.-B. (1990), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*. V 1, p 99-120.

Fourcade C. et Polge M. (2009), « Réseaux d'entreprises artisanales : le hasard ou la nécessité ? », *Journée de Recherche l'Entreprise Artisanale et le Réseau*, Dunkerque, 13 Janvier.

Greenwood D.J. et Levin M. (1998), *Introduction to Action Research, Social Research for Social Change*, Sage.

Helfat, C.-E. ; Petaraf, M.-A. 2003. «The dynamic-resource-based view : capability lifecycle», *Strategic Management Journal*, V24 (Special Issue), pp 997-1010.

Hofer, C. et Schendel, D (1978), *Strategy formulation : analytical concepts*. St Paul, West Publishing.

Koenig G. (1997), « Pour une conception informationniste de la recherche-action diagnostique », *Management International*, V 2 n° 1, Automne, p 27-35.

Loup S. et Paradas A. (2006), « L'apprentissage dans le cadre d'une mise en réseau dynamique : une application à des artisans d'art », *Sociologies Pratiques*, cahier spécial, avril n°13.

Nelson, R.-R. ; Winter, S.-J. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Boston, Harvard University Press.

Peillon S. (2005), « une analyse dynamique du pilotage des groupements de PME », *Revue Internationale PME*, vol.18, n°1.

Penrose, E.-T. 1959. *The theory of growth of the firm*. New York, John Wiley.

Polge M. (2008), « Les stratégies entrepreneuriales de développement : le cas de l'entreprise artisanale », *Revue Française de Gestion*, Dossier l'Entrepreneuriat en action, été, p 125-140.

Polge M. (2009), « La diversité des relations humaines impulsée par la démarche innovante dans les TPE artisanales », *Rencontres de la diversité*, Corte, Octobre.

Polge, M. 2009. « La recherche actée en TPE : l'exemple d'un club de dirigeants ». *Management et Avenir*, n°30, décembre.

Reed, R. et de Filippi, R.-J. (1990), «Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage», *Academy of Management Review*. V 1, p 88-102.

Resweber J.P. (1995), *La recherche-action*, Paris, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Paris.

Teece D.-J. ; Pisano, G. 1994. « The dynamic capabilities of firms : an introduction ». *Industrial and Corporate Change*. V 3 n°3, p 337-356.

Teece, D.-J. (2007), «Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance». *Strategic Management Journal*. V 28, p 1319-1350.

Teece, D.-J. et al. 1997. « Dynamic capabilities and strategic management ». *Strategic Management Journal*. V 18, p 509-533.

Verstraete, T. et Fayolle, A. 2005. « Paradigmes et entrepreneuriat ». *Revue de l'Entrepreneuriat*. Vol 4 n°1, p 33-52.

Wernerfelt, B. 1984. « A resource-based view of the firm : ten years after », *Strategic Management Journal*. V 5, p 171-180.