



HAL
open science

Dynamique d'innovation dans les métiers d'art de l'artisanat en Tunisie

Hela Miled

► **To cite this version:**

Hela Miled. Dynamique d'innovation dans les métiers d'art de l'artisanat en Tunisie. 2017. hal-01472545

HAL Id: hal-01472545

<https://hal.science/hal-01472545>

Preprint submitted on 20 Feb 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Dynamique d'innovation dans les métiers d'art de l'artisanat en Tunisie

Hela Miled
Université de La Manouba, Tunis (Tunisie)

Résumé

En se basant sur une littérature issue principalement des théories émises par l'Institut Supérieur des Métiers de France concernant l'innovation artisanale, cette étude se permet d'enrichir les travaux récents sur l'innovation dans l'activité artisanale, et de proposer des éclairages nouveaux sur les pratiques de réalisation dans ce secteur en Tunisie.

En se focalisant sur des spécificités du faire, du comment, et de l'expérience pragmatique de l'innovation, elle défend l'idée selon laquelle, dans le contexte tunisien, l'innovation ne peut être étudiée uniquement en fonction de quelque stratégie managériale. Elle est, en réalité, globale et surtout, permanente dans la mesure où elle émane de la pratique et de la réalisation en elles-mêmes.

Introduction

Force est de reconnaître que l'artisanat est mal connu, voire ignoré de nos jours. Après avoir été considéré comme trop archaïque pour survivre dans la concurrence, trop traditionnel pour suivre les innovations,¹ il fait l'objet d'un regain d'intérêt en se structurant lentement et progressivement pour prendre place dans l'organisation économique globale et devenir aujourd'hui un facteur d'équilibre social², si bien que, dans un contexte général, le véritable questionnement n'est plus sur sa survivance, mais plutôt sur celui de son développement et de son devenir.

Cette idée est profondément exploitée par l'Institut Supérieur des Métiers de France. A l'issue de plusieurs années de travail sur le monde artisanal dans le cadre de certains Clubs de Dirigeants³ du Réseau Artisanat-Université[®], l'artisanat en France s'est dévoilé comme un

¹ Ch. Jaeger (1982), *Artisanat et capitalisme : l'envers de la roue de l'histoire*, Paris : Payot, p.13.

² R. Philoux (1997), *Agents romantiques cherchent oreille attentive*. In: J. Muchnik, *Petites entreprises et grands enjeux: le développement agroalimentaire local*, vol. 2, Paris : Harmattan, p.11.

³ Notamment celui de Languedoc-Roussillon animé par des chercheurs universitaires de l'Université de Montpellier 1 et ayant pour thématique les modes de développement de l'entreprise artisanale, et celui des Pays-de-la-Loire dont les membres appartiennent à l'Université de Nantes et travaillant sur la conception-innovation au cœur de l'entreprise artisanale. In: Institut Supérieur des Métiers (2007), *L'Innovation «Combinatoire» au Cœur de l'Artisanat*, Cahier de synthèse national du réseau, Le Réseau Artisanat-Université, p.24.

véritable laboratoire d'idées et de pratiques nouvelles, un vivier de l'innovation qui tranche avec les représentations encore fréquentes associant l'artisanat à la tradition et à la répétition d'un savoir-faire ancestral.⁴ Les multiples travaux des Clubs ont même laissé apparaître de nouvelles formes d'innovation outrepassant celles de produits et de procédés pour laisser apparaître la dimension de service comme « *un fort gisement d'innovation spécifique aux entreprises artisanales quel que soit le métier,* »⁵ et tributaire de quatre principaux variables, à savoir la personnalité du dirigeant, l'entreprise elle-même, le métier et le savoir-faire, et le marché⁶. Ils ont, également, établi de nouvelles approches de mesure, d'analyse et d'interprétation du processus d'innovation, propres à l'entreprise artisanale, et sont devenues de véritables guides à suivre et des références en la matière.

Sur le plan historiographique, le contexte tunisien ne diffère guère de celui européen et plus particulièrement du français. Ayant connu, autrefois, une grande époque de prospérité et de gloire, la représentation de l'artisanat en Tunisie est devenue crépusculaire depuis la colonisation. Pourtant, il présente, depuis toujours, une remarquable résistance aux contraintes de l'économie capitaliste, et ce grâce à la génération de ses propres logiques et modalités concrètes de pérennité.

La réalité de ce secteur a suscité l'intérêt de plusieurs académiciens et professionnels tunisiens, chacun en fonction de son domaine de recherche. Nous avons choisi de faire de même en l'associant au concept de l'innovation à l'instar de certaines théories du Réseau Artisanat-Université[®] ont largement prouvé que cette combinaison n'est pas une pure chimère.

Dès lors, cette recherche s'interroge sur le degré et la manière de l'existence de l'innovation dans le secteur des métiers d'art de l'artisanat en Tunisie. Elle se réserve, pour finalité, l'amélioration de la compréhension de l'innovation dans le secteur de l'artisanat en Tunisie. Si la revue de la littérature la plus récente reconnaît l'importance et la primordialité de ce phénomène pour un tel secteur d'activité, ce travail n'en demeure pas moins limité quant à la spécification de sa réalité. Or, son objectif majeur est de décrire et de comprendre comment l'organisation artisanale met en application, en permanence, l'innovation dans chaque pratique et chaque geste.

⁴ S. Boutillier, M. David et C. Fournier (2010), *Traité de l'Artisanat et de la Petite Entreprise*, Paris : Educaweb, p.421.

⁵ N. Schieb-Bienfait et H. Journe – Michel, (2005), *La Stratégie du Potier Revisitée, Innovation et Artisanat : Propositions pour un Programme de Recherche*, 14ème conférence internationale de l'AIMS, Angers, p.2.

⁶ S. Boutillier, M. David et C. Fournier, op. cit., p.428.

Cadre conceptuel

Avant d'entreprendre la présente problématique, il faut d'abord s'interroger sur l'intérêt de mener une recherche qui conjugue des concepts a priori disparates à savoir artisanat et innovation.

En réalité, l'artisanat était relégué, pendant trop longtemps, au rang du folklore national, voire d'assistance sociale aux plus démunis. Aujourd'hui, il a regagné son statut de facteur à part entière d'équilibre social et économique comme il en a été le cas autrefois.

Plusieurs écrits des sciences humaines et sociales se sont penchés sur la délimitation des contours du concept de l'artisanat. N'ayant pas la possibilité d'en faire une liste exhaustive, nous nous limitons à la représentation de Richard Sennett qui, ayant pour principales références certaines études cognitives puisées dans la philosophie, la psychologie et même la psychanalyse, soutient que l'artisanat n'est autre que la tendance foncière de toute personne à soigner son travail impliquant une lente acquisition de talents.

« Le métier peut suggérer un mode de vie qui a disparu avec l'avènement de la société industrielle, mais c'est trompeur. Le métier désigne un élan humain élémentaire et durable, le désir de bien faire son travail en soi. Il va bien plus loin que le travail manuel qualifié ; il sert le programmeur d'ordinateur, le médecin et l'artiste »⁷.

Sennett entend plaider une définition de l'artisanat beaucoup plus large que celle de travail manuel spécialisé ; ceci étant en faisant appel aux pensées de Platon qui propose une définition globalisante fondée sur le travail de qualité : *« tout métier est une forme de travail animée par la recherche de la qualité. Ce but est comme l'arête, la norme d'excellence, implicite dans tout acte : l'aspiration à la qualité conduira l'artisan à s'améliorer, à mieux faire plutôt qu'à se débrouiller. »⁸*

Par ailleurs, l'intérêt porté à l'innovation, concept à la mode et appliqué à toutes les sauces jusqu'à devenir la pierre angulaire de toutes les disciplines, demeure encore le parent pauvre, le sujet de tâtonnement pour toute personne en relation avec le secteur de l'artisanat. Il se résume généralement à la création de nouveaux produits pour une certaine clientèle. Alors qu'il en est tout autre.

⁷ R. Sennett (2010), *Ce Que Sait la Main - La Culture de l'Artisanat*, Paris : Albin Michel, p.20.

⁸ Platon, *Banquet*, 205 b-c. Cité dans : Ibid., p.37.

En réalité, érigées sous le prisme de diverses disciplines des sciences humaines et sociales, les multiples recherches qui ont étudié le concept de l'innovation soulignent son aspect protéiforme et notent qu'il s'agit :

- d'un maître mot du discours des sociétés modernes soumises aux tensions de l'hyper-compétitivité,
- d'un idéal à atteindre dans l'imaginaire collectif des stratégies économiques.

Certains linguistes et historiens comme Quentin Skinner⁹ ou Benoît Godin¹⁰ se sont interrogés sur l'émergence et les effets de toute cette effervescence et se sont focalisés sur le comment, le quand et le pourquoi de l'évolution radicale de ce mot surtout que pendant des siècles, le terme avait des connotations péjoratives avec des fins accusatoires.

Les croissances économiques et surtout l'institutionnalisation de l'invention technologique par des lois et des brevets ont rendu l'innovation exclusivement industrielle et économique, mesurable uniquement dans les entreprises. Pourtant, on voit de plus en plus de nos jours l'émergence d'une nouvelle culture de l'innovation plus élargie et moins technologiques comme l'innovation sociale, l'innovation de bricolage (the do-it-self innovation), l'innovation dirigée par les utilisateurs (the user-led-innovation), l'innovation ouverte (the open innovation), ou encore l'innovation démocratisée.

Ce qu'il vaut retenir, c'est que pour comprendre l'innovation, il faut prendre en compte ses différents aspects non technologiques. C'est dans cette orientation que nous avons identifié les différentes représentations actuelles du concept. Ainsi, nous avançons que l'innovation revient à faire son métier en adaptant au jour le jour son projet aux contraintes de chaque situation. Elle devient synonyme d'avoir l'intention de mieux répondre aux attentes. Il s'agit, en réalité, d'un concept qui tient plus aux personnes qu'aux procédures utilisées. C'est une activité humaine plus qu'un aspect du produit.

L'innovation artisanale selon le Réseau Artisanat-Université®

Par ailleurs, dans les différents écrits sur le sujet, l'idée de l'innovation paraît plausible dans les PME industrielles et demeure une pure utopie dans l'artisanat. Cette idée rétrograde n'a pas été admise par l'Institut Supérieur des Métiers de France qui s'était mis au défi de mettre

⁹ Q. Skinner (1988), *Language and social change*. In : J. Tully, *Meaning and context, Quentin Skinner and his critics*, Princeton : Princeton University Press, p.119-132.

¹⁰ Pour une liste exhaustive des travaux de Benoît Godin consulter le site : www.csiic.ca

en évidence l'existence d'un processus d'innovation spécifique qui anime les stratégies artisanales.

Pour ce faire, le travail empirique des Club des Dirigeants des Pays-de-la-Loire, de la Haute-Normandie, de Languedoc-Roussillon, de Lorraine, et des Midi-Pyrénées a permis de souligner l'existence de tout un bouillon de culture propice à la genèse de l'innovation dans l'activité artisanale. De plus, le Club des dirigeants des Pays-de-la-Loire en collaboration avec le Club des dirigeants du Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA) se sont centrés sur la spécification d'une typologie de l'innovation artisanale en se fondant sur la primauté des thématiques de la conception et de l'innovation.

Ce choix de l'orientation de l'étude s'est manifesté suite au constat de LEMNA que l'innovation dans l'artisanat ne peut émerger qu'avec la mobilisation active de la volonté de l'artisan qui conjugue une activité de conception plurielle renvoyée autant à l'artisan qu'à ses collaborateurs. Dès lors, les relations entre la conception et l'innovation dans des formes et des degrés variés ont donné naissance à une typologie de l'innovation artisanale, à savoir :

- l'innovation routinière qui est l'agencement des connaissances existantes
- l'innovation poussée ou imposée qui est le changement technique et/ou technologique
- l'innovation sur-mesure qui est l'agencement des connaissances existantes et des connaissances nouvelles
- et la conception innovante qui est une réelle rupture et un nouveau concept touchant l'environnement concurrentiel

Travail empirique

A travers la catégorisation proposée par le Réseau Artisanat-Université, une représentation moderne de l'artisanat s'est dessinée laissant ainsi découvrir que l'innovation dans ce secteur peut être liée aux outils de productions et à des initiatives souvent personnalisées et développées sur une échelle réduite. Nous nous sommes référés à cette théorie dans notre recherche empirique qui a été élaboré auprès de 4 organisations artisanales appartenant à 3 villages d'artisans gérés par l'ONAT, à savoir la maison de l'artisanat de Denden, le centre des traditions et des métiers de Nabeul et le village d'artisans de Béja. Le choix de ces terrains est intentionnel dans la mesure où il s'agit de vitrines des spécificités artisanales de la région et qu'ils y sont installés les activités menacées d'extinction ou celles prometteuses sur le plan de la commercialisation et de l'exportation.

La méthodologie de recherche de l'étude est fondée sur la démarche qualitative qui repose sur une étude de cas multiple dans une logique de réplique littéraire.

Ainsi, nous avons eu recours à 4 cas d'étude classés sous 4 secteurs d'activité différents :

- la société Montapi dans le tissage de tapis de sol,
- la société le phare design dans la mosaïque de pierre,
- El Féhri Meddeb dans la fibre végétale,
- et enfin, Lotfi Bel Haj Ali dans l'ébénisterie et la sculpture sur bois.

Chaque cas d'étude s'inscrit dans une ou des catégories de l'innovation dans l'artisanat dégagées par le réseau Artisanat-Université que nous avons dégagé suite à la réalisation de 36 entretiens semi-directifs et 25 semaines d'observation non participante. Les cas sélectionnés présentent, également, une certaine clairvoyance envers l'importance de l'innovation et de la conception dans la réhabilitation du secteur, et mettent au concret leur motivation dans leur métier. Ils font de l'artisanat pour l'artisanat et par amour du métier et non à des fins purement lucratifs.

Ainsi, les constats de l'étude ont été soulignés en fonction de 3 paramètres, à savoir :

- le management interne de l'organisation artisanale avec une attention particulière à la gestion des ressources humaines ;
- l'identification de la forme d'insertion dans l'une des catégories de l'innovation artisanale ;
- la reconnaissance de la clairvoyance, de la motivation et de l'implication pour l'innovation des acteurs concernés.

Premières appréciations de la réalité

Pour l'entreprise *Montapi*, innover est synonyme de suivre son instinct et de privilégier le social. Bien que son mode de fonctionnement demeure typiquement manuel, l'entreprise a développé toute une culture d'innovation.

Comme Innovations routinières qui concernent l'agencement des connaissances existantes, Grâce aux différentes interactions des individus, de leurs savoir-faire, et de leur savoir-coopérer, une co-exécution de « modèles-tests » entre la gérante Jalila Jlouli et ses maîtres-artistes naît avant de transmettre la maquette finale par apprentissage aux autres acteurs de l'unité de production. A titre d'exemple, il y a la combinaison de différents points dans une seule maquette (point de toile, point ras, point sergé, point noué, point sergé chevrons, point

chemin de la rose, point de tapisserie, etc.). Ce mixage de techniques ne peut aboutir à des résultats convenables qu'au bout de plusieurs essais. Dans le même contexte, nous évoquons l'application d'un type de point encore jamais utilisé dans le tissage des tapis de sol, à savoir les mailles en points jersey avec lequel la gérante a obtenu le deuxième prix du concours de la création dans son édition de 2015.

Aux innovations de procédés, s'ajoutent une innovation managériale comme la cession d'une partie du pouvoir décisionnel au profit des maîtres-artisanes qui attribue une marge de manœuvre plus importante à la gérante pour se concentrer davantage sur la création et la commercialisation des produits.

Comme Innovations sur mesure qui sont la combinaison des connaissances existantes avec celles nouvelles, l'entreprise *Montapi* en développe trois formes :

- l'engagement dans un processus d'expérimentation portant sur la découverte des techniques de fabrication de nouvelles gammes de fils de tissage importées de France grâce à ses multiples participations à *Maison et Objets* constitue une forme d'innovation de procédé qui prépare le terrain pour une innovation de produit.
- la mobilisation de l'activité de conception, et ce par l'adoption de concepts design comme la connivence des matériaux, le rythme, l'asymétrie, la répétition, le contraste de couleurs, de textures, et de vide et de plein, le volume et le bas-relief, la condensation, etc.
- et l'adaptation à la demande du client en lui assurant une sorte de « service après-vente » pour corriger les défauts voire même refaire le tapis par souci de préservation de la réputation.

Comme innovations poussées qui concernent l'investissement dans de nouveaux outils techniques et/ou l'acquisition de technologies de veille, l'entreprise s'est procurée les nouvelles technologies de l'information et de la communication (les TIC), d'une part, pour rester informé en permanence des modèles, des tendances et des matériaux nouveaux, et d'autre part, pour adopter de nouvelles pratiques de commercialisation et écouler ses produits.

Et enfin, pour l'innovation radicale qui est une réelle rupture avec les produits existants et touchant l'environnement concurrentiel, l'entreprise *Montapi* a déposé plusieurs brevets pour ses modèles mais le plus pertinent demeure celui du tapis en lin teinté après tissage en étant

très froissé. Cette technique, jamais utilisée auparavant dans le secteur du tissage des tapis de sol, aboutit à un modèle unique en son genre avec des effets de couleur inimitables.

Pour *Le Phare Design*, innover c'est surtout avoir de la curiosité et adopter une démarche analytique. Cette entreprise constitue la nouvelle génération des organisations de la mosaïque de pierre dans la ville de Manouba et témoigne de l'évolution du secteur en question au cours des quelques dernières décennies.

Pour les innovations routinières, le gérant Ibrahim Ezzine a outrepassé l'aspect esthétique de revêtement qui prime sur les produits de mosaïque pour leur attribuer une dimension utilitaire et fonctionnelle comme par exemple réaliser des plateaux de service, des miroirs, des tables et tables basses, des paravents, etc.

L'innovation sur mesure dégagée dans cette entreprise porte sur l'engagement du gérant dans un processus d'expérimentation pour créer des connaissances nouvelles, et la mobilisation de l'activité de conception. Ayant pour devise le « tester pour voir », Ibrahim Ezzine a introduit dans ses produits la dimension de la texture comme la variation entre le lisse et le rugueux, le mat et le brillant, afin de solliciter, chez le client, autant son intérêt visuel que tactile. Une telle invitation à toucher directement le produit stimule le client, voire même l'émerveille, et crée avec lui une sorte d'expérience personnelle l'éloignant de son statut du simple spectateur.

Outre la texture, l'aspect esthétique de la mosaïque dans cette entreprise est également enrichi par le large répertoire colorimétrique qu'a développé le gérant par l'utilisation de baguettes en résines dont il peut contrôler autant la couleur que la texture (des baguettes mates ou brillantes, lisses, sablées ou granulées, opaques ou transparentes, etc.) L'usage de ce nouveau matériau lui a donné la possibilité de laisser libre cours à son imagination et à sa créativité pour créer de nouvelles compositions en mosaïque, surtout que celles-ci sont le plus souvent de style abstrait.

Ibrahim Ezzine a également diversifié ses procédés de réalisation en associant de multiples matériaux de caractéristiques différentes aux tesselles de pierre et de résine comme le bois de palmier ou d'olivier, le cuire, le cuivre, le verre, l'argile, etc.

Par ailleurs, son esprit analytique lui a permis de soulever le problème du poids des produits qui est une véritable contrainte durant l'exportation et auquel il a trouvé la solution de la résine au lieu du plâtre.

L'innovation poussée dans cette entreprise ne concerne pas l'investissement dans une nouvelle machine et/ou de nouvelles technologies mais l'adoption de nouvelles pratiques managériales et de commercialisation comme par exemple :

- l'utilisation des TIC comme principale source de commandes.
- l'aménagement et l'entretien d'une salle d'exposition.
- la présentation de flyers exposant des produits récents.
- le recrutement des étudiants stagiaires issus essentiellement des institutions des arts et métiers et de design.
- la motivation des différents membres de l'entreprise à l'innovation et à la création en adoptant un système de rémunération individualisé et encourageant cette logique.
- l'envoi d'un portfolio mis à jour à des organisateurs des foires et salons à l'étranger afin de conquérir de nouveaux marchés.

Pour *El Féhri Meddeb*, rien ne se crée, rien ne se perd, tout se transforme et devient innovation. A l'encontre des autres organisations artisanales qui ont fait l'objet de cette étude, celle d'El Féhri Meddeb est centrée sur la réalisation d'un produit fonctionnel, à savoir le luminaire de tous genres. Pour ce fait, divers matériaux, plusieurs techniques et surtout une exceptionnelle démarche ont été mobilisés afin de pouvoir se procurer une place sur le marché d'un tel produit notamment avec l'envahissement des luminaires industriels et ceux d'origine chinoise.

Pour les innovations routinières, de par sa personnalité exploratrice, El Féhri Meddeb pratique en permanence des expérimentations sur son environnement portant essentiellement sur l'assemblage d'éléments disparates pour constituer un luminaire fonctionnel tels que les bois flottants et certains objets ancestraux de la vie quotidienne comme le *zir*, la *galba*, les anciennes machines à coudre professionnelles, les grandes *féchka* de l'huile d'olive, le grand mortier en bois, , la grande bassine en cuivre, les corbeilles des pêcheurs, etc. En réalisant une succession d'essais, cette pratique génère des améliorations mineures pouvant être qualifiées d'innovation.

En tant qu'innovations sur mesure, les multiples essais que réalise le chef de l'entreprise en permanence l'induisent inconsciemment à s'engager dans de véritables processus d'expérimentation plus complexes lui donnant la possibilité de créer des nouveaux produits commercialisables et touchant son milieu concurrentiel comme par exemple habiller les chapeaux des luminaires en luffa et en raphia utilisé d'une manière ébouriffée. Grâce à la

texture de ces matériaux et à l'enchevêtrement non structuré de leurs fibres qui laissent traverser la lumière, et surtout à leur poids très léger, le gérant a mis en œuvre un produit tellement sollicité par les clients qu'il continue à commercialiser pendant plus de quinze ans et avec lequel il a obtenu plusieurs prix durant les concours de création.

Et enfin *Lotfi Bel Haj Ali* qui, selon lui, pour innover il faut savoir écouter le matériau. Il s'agit du personnage typique des métiers d'art de l'artisanat. Bien qu'il travaille seul dans son atelier, introverti sur son métier, il ne manque pas de développer une forme d'innovation atypique par rapport à ce qu'a été déjà présenté à travers les trois autres cas d'étude.

En réalité, aucune forme concrète d'innovation pouvant s'inscrire dans l'une ou dans l'autre typologie n'a été distinctement soulevée. Pourtant, rien ne peut confirmer l'absence d'une quelconque forme d'innovation. En effet, l'innovation que révèle ce cas est nettement remarquable dans la qualité des produits qu'il commercialise et réside dans le savoir-faire de l'artisan en lui-même.

Concrètement, cette organisation artisanale se démarque par la préservation de ses traits typiquement artisanaux et traditionnels. Elle n'a pas connu de changements au niveau des produits réalisés ni d'introduction de nouveaux composants depuis sa création, et encore moins de nouvelles pratiques de commercialisation. L'idée même d'innovation est loin de faire partie intégrante des préoccupations de l'artisan. Cette attitude s'explique par le fait que le savoir-faire et la valeur du métier constituent la pierre angulaire de cette organisation, voire même ses caractéristiques identitaires. Le savoir-faire et la qualité du travail se révèlent comme une évidence pour l'artisan. C'est précisément la manifestation de cette innovation singulière fondée sur la manière de faire, la qualité remarquable et la finition raffinée du produit réalisé qui suscite l'intérêt envers ce cas. Ainsi, pour cette organisation, l'idée déclenchant le moteur de l'innovation ainsi que sa matérialisation sont le résultat d'un travail humain dans lequel l'artisan mobilise et applique ses connaissances acquises. Dès lors, les sources de ces connaissances constituent des déterminants majeurs dans l'action d'innovation.

Production des résultats

Une analyse de cette dynamique d'innovation soulevée lors de l'enquête a mis en exergue d'abord l'implication du spécialiste des métiers d'art de l'artisanat dans son activité et ce en identifiant son profil, l'importance de sa formation en tant que facteur de propension pour l'innovation, et sa vision envers son organisation artisanale, ensuite la culture des

compétences techniques balisée par la curiosité envers le matériau, la pratique physique et l'implication personnelle du spécialiste, et enfin la nouvelle conception pour aborder l'esprit artisanal en introduisant le concept de l'art de l'expérience.

▪ **L'implication du spécialiste du métier d'art dans son métier**

Bien que l'étude de l'innovation résulte des structures internes et externes des entreprises, pour l'organisation artisanale, elle est fortement tributaire du profil du spécialiste des métiers d'art, de sa formation, et de sa vision pour son métier. Ainsi, nous avons pu dégager 4 types de profils. Il y a :

- le type artisan comme le 3^{ème} cas El Féhri Meddeb. Il possède un niveau d'expertise assez élevé et un solide respect des traditions. Sûr de son savoir-faire et de son art de faire, il ne s'inquiète pas des autres. Il affirme son statut d'artisan avant tout tout en travaillant sur les pièces uniques.
- le type créateur comme le cas pilote de Jalila Jlouli. Autodidacte, elle s'efforce de travailler de la manière la plus originale possible tout en évoluant en fonction du goût et de la mode. Elle se qualifie de « créateur » afin de se donner de la légitimité.
- le type designer comme le 2^{ème} cas Ibrahim Ezzine. Bien qu'il ne soit pas issu des institutions académiques de design, il possède un excellent niveau d'expertise artistique, analytique et conceptuelle qu'il met en valeur dans ses créations. L'utilité de ses œuvres et son respect des règles esthétiques lui confèrent ce statut d'artisan-designer.
- le type artiste comme le 4^{ème} cas Lotfi Bel Haj Ali. N'ayant aucune formation artistique et aucune relation avec le domaine artistique, il acquiert ce statut uniquement grâce à sa dextérité technique et à son savoir-faire rare. A l'instar des « vrais » artistes, il vit de son art pour son art sans se soucier du lendemain. Fonctionnant par intuition, il ne fait pas le « sur-commande » et réalise souvent des pièces uniques. L'entrepreneuriat constitue sa principale carence.

Pour le niveau de formation qui influence profondément la capacité et la manière à innover, les travaux de Julien et Marchesnay réalisés à partir des résultats de l'enquête TIME de 94, et ceux de Pacitto et Kaminski dans le cadre du 5^{ème} congrès international francophone sur la PME ont mis en exergue les apports du paramètre niveau de formation dans l'émergence des évolutions significatives au cœur du métier. Pour les cas El Féhri Meddeb et Lotfi Bel Haj Ali qui n'ont pas complété leurs enseignements primaires. Ils ont comblé ce vide en excellant et en consacrant tout le temps qu'il faut pour chaque détail et en mettant sous les lumières des

projecteurs leur dextérité et leur savoir-faire. Le diplôme de baccalauréat de Jalila Jlouli et les études supérieures en ingénierie d'Ibrahim Ezzine leur ont permis de manifester une certaine veille technologique et de découvrir de nouveaux matériaux de travail.

En ce qui concerne la vision du spécialiste des métiers d'art de l'artisanat envers son organisation, Jean-Bernard Carrière affirme qu'elle oriente ses choix et ses prises de décisions. C'est un amalgame entre aspirations, perspectives du métier, ressources disponibles, et capacités cognitives. Grâce aux travaux de Gundolf et Jaouen, nous avons pu dégager 4 genres de visions. Il y a :

- la vision carriériste d'El Féhri Meddeb. Il s'agit d'un véritable manager favorisant les réseaux et les partenariats pour atteindre ses objectifs. C'est par définition un entrepreneur, preneur d'initiatives et de risques et cherchant la croissance et la rentabilité de son affaire. Il préfère s'entourer de collaborateurs que de travailler seul.
- La vision alimentaire de Lotfi Bel Haj Ali. Il s'agit d'une situation d'autophagie qui renvoie à la survie par une sous-alimentation au dépend de la propre subsistance. Avec le temps, ce cercle vicieux implique ou bien le dépassement du but de la survie ou bien la disparition. Lotfi Bel Haj Ali est tourmenté par sa survie par ses propres moyens et sans compte à rendre quitte à accepter toutes les commandes mêmes celles non rentables.
- La vision hédoniste d'Ibrahim Ezzine. C'est un carriériste accompli ayant une bonne santé financière et un palmarès de succès lui permettant de travailler à l'aise, voire de choisir les clients. Il est alimenté par le plaisir de faire tel une philosophie de vie. C'est un passionné rempli de créativité, à l'affût de défis nouveaux et ambitieux quitte à accepter des commandes dépassant ses capacités rien que pour relever le défi et se remettre en question.
- La vision paternaliste de Jalila Jlouli. Elle est motivée par un sentiment de responsabilité et de prise en charge exagérée vis-à-vis de ses salariées. Elle est alimentée par le désir de transmettre son savoir avant tout. Elle privilégie les rapports affectifs la rendant centrée davantage sur ses collaborateurs et sur la qualité de vie des autres.

▪ **La culture des compétences**

Outre l'implication du spécialiste des métiers d'art de l'artisanat dans son métier, les analyses nous ont permis de dégager une culture des compétences afin de reconnaître l'innovation dans ce secteur. En réalité, dans la revue de la littérature entrepreneuriale, le concept de

compétences a été disséqué dans ses moindres dimensions. Dans le cas de notre recherche, nous l'avons abordé dans une démarche plus philosophique que stratégique et ce afin de dévoiler la relation intime que le spécialiste est en mesure d'entreprendre dans son métier aussi bien avec le matériau qu'avec soi-même.

Pour ce faire, nous avons fait appel à cette conscience matérielle de ce qu'il touche et de ce qu'il entoure, du moment où tous les efforts qu'il fournit pour aboutir à un travail de qualité sont fortement subordonnés à la curiosité qu'il développe envers le matériau qu'il façonne. Il s'agit, ici, de se focaliser essentiellement sur la manière de transformer les matériaux. A cet égard, nous nous référons aux réflexions de Richard Sennett qui a dégagé 3 phases de ce changement d'état et de statut du matériau dans la pratique artisanale. Il y a, en effet :

- La métamorphose qui est la modification directe du matériau ou le simple changement de procédé. Citons le cas de Jalila Jlouli, notre cas pilote, avant de procéder à la production d'une collection, la spécialiste réalise une forme-type du tapis. La métamorphose proprement dite s'opère à travers la collection. En fait, dès lors que fut réalisé le tapis originel, il devient possible de produire d'autres tapis en modifiant autant les couleurs que les matériaux. Ainsi chaque forme-type peut générer une infinité de modèles variés. Cependant lorsqu'un produit aussi simple qu'un tapis de sol se détériore, ce sont les détails qui font l'objet d'une analyse minutieuse. La forme-type peut alors évoluer voire même changer totalement.
- La présence qui n'est autre que l'empreinte personnalisée du spécialiste, sa marque, pour dire « c'est moi qui l'ai fait, je suis présent dans cet ouvrage. »
- Et enfin l'antropomorphose qui est la personnification d'un matériau, à titre d'exemple les termes « chaleur, écouter le matériau, un produit honnête ou matériau noble » que Lotfi Bel Haj Ali, le 4^{ème} cas, employait pour parler des différents bois qu'il utilise dans son métier. La finalité de cette personnification est d'outrepasser la conscience du matériau en lui-même et de cogiter sur sa valeur. C'est une manière de créer des significations voire même d'exposer l'importance culturelle du matériau.

Ces 3 phases illustrent la curiosité du spécialiste des métiers d'art de l'artisanat envers le matériau et dévoilent son désir de bien faire son métier et son travail réfléchi même s'il n'en est pas conscient.

▪ **Quand l'esprit artisanal gouverne**

Outre la curiosité, il y a également l'expérience du faire et de la pratique physique, c'est-à-dire la liaison entre la main et la tête, et le rythme de la concentration sur un travail particulier. Dès le début du 20^{ème} siècle, Charles Sherrington introduit l'idée du toucher actif c'est-à-dire que les doigts peuvent procéder à un toucher d'anticipation et de reconnaissance sans aucune intention consciente sur un objet en incitant le cerveau à se prêter à la réflexion.

Cette image est parfaitement transposée lors de certaines observations durant notre enquête avec le cas de Lotfi Bel Haj Ali. Avant de sculpter une nouvelle pièce de meuble, il consolide son jugement du bon choix du bois en passant le bout de ses doigts sur la planche, la caressant, la pressant, la grattant jusqu'à ce qu'il s'assure qu'il n'y a rien d'impur pouvant déformer sa pièce. Grâce à ce toucher localisé, il est en mesure de tirer des conclusions en amont quant à la qualité du matériau à utiliser.

Après le toucher, vient l'étape de l'adéquation des outils utilisés avec les objectifs de la tâche à réaliser. Pour aboutir à cette finalité, l'esprit du spécialiste s'attarde en permanence sur les anomalies qu'il rencontre : un mouvement pas assez vif, une pression pas assez profonde, un nœud trop ou pas assez serré, etc. en tâtonnant, il ne fait pas qu'explorer des choses abîmées mais il en crée pour appréhender les procédés de son métier. Et c'est dans ce dialogue entre action et compréhension que naît le développement de la concentration. Dans le travail de l'ébéniste-sculpteur Lotfi Bel Haj Ali, la coordination entre l'œil et la main est primordiale. Pour y parvenir, même inconsciemment, il a dû acquérir une conscience aiguisée de son corps en rapport avec le matériau jusqu'à ce qu'il ait un prolongement de la chair vers le bois.

Dès lors, il devient en bonne posture pour mettre en application la parfaite coordination entre la main, l'œil et le cerveau. Celle-ci se manifeste lorsque le spécialiste s'absorbe totalement dans le matériau qu'il touche des bouts des doigts, et lorsque sa conscience du poids de son outils dans la paume s'efface pour laisser la place à la sensation des glissements de l'outils sur le bois. A la longue, tout le processus devient un état d'esprit permanent jusqu'à l'atteinte du stade de la répétition de l'action juste pour la répéter et le simple mouvement se transforme en plaisir en soi. Et dans la pratique artisanale rien ne vaut la routine de la répétition qui est source de stimulation.

De cette routine naît la quête permanente de l'excellence. Le moindre défaut se transforme en un échec. Le camouflage et la débrouillardise qui excusent la médiocrité n'ont pas de place

dans le métier. Ce phénomène de la recherche de l'excellence s'articule autour de deux concepts clés, à savoir l'obsession et la vocation.

Bien que le concept d'obsession porte en lui des significations péjoratives seulement dans la pratique artisanale il en est tout autre et réside dans la manière dont le travail est élaboré en lui-même. Il s'agit, ici, d'une expression positive dans la mesure où le désir irréductible de bien faire se transforme en une certaine forme d'échange avec les éléments qui échappent à son contrôle sans pour autant chercher à tout prix à dissocier un problème de son ensemble quitte à perdre son signe relationnel.

Faire face à une telle résolution forcenée revient à permettre à l'objet de préserver une certaine part d'inachèvement et d'irrésolution. Dès lors, le spécialiste prend conscience du moment où il est nécessaire de s'arrêter au risque de nuire.

Par ailleurs, ce que nous avons noté lors de nos observations chez les 4 cas d'étude est que leur majeure singularité réside, à notre avis, dans le fait que chaque pièce est considérée comme étant un chapitre de vie. Cette distinction dévoile un autre aspect positif de l'obsession, à savoir le sentiment qui incite l'individu à produire en abandon dans son travail et que Weber appelle « la vocation ». Dans la pratique artisanale, la vocation est techniquement traduite par le terme « métier ». Le métier de l'artisanat représente une histoire linéaire et suit une trajectoire régulière avec des balises de progression clairement identifiées bien que le travail en soi manque de certitude.

Cette passion du bon travail fait également appel à certaines aptitudes mentales d'analyse, à savoir l'identification, l'interrogation et la résolution qui sont innées et ne présentent aucune particularité par rapport aux autres secteurs de travail.

En réalité, la faculté d'identification consiste à attribuer un aspect concret à une chose. Par exemple, c'est dans la main et dans les bouts des doigts que se produit cette faculté pour le mosaïste et l'ébéniste alors qu'elle est dans l'œil et dans les angles droits fermés par les fils de chaîne et les fils de trame du métier à tisser pour la tisserande.

L'identification émane d'une stimulation sensorielle comme le cas du papier abrasif qui se heurte à chaque variation de niveau lors du polissage d'une pièce et la main devient plus lente, plus petite et plus précise. Elle émerge également lorsqu'une chose marche bien comme le cas d'Ibrahim Ezzine qui dès qu'il a réussi l'emploi de la résine dans la mosaïque, s'est impliqué davantage dans l'exploration des possibilités du matériau.

La faculté d'interrogation implique de réfléchir sur les qualités de la chose. C'est une manière d'examiner les situations. Il s'agit en réalité de l'attardement du cerveau sur un état naissant. En se questionnant, il envisage des options. Et dès que le cerveau interrompt momentanément la résolution afin d'ausculter une situation, l'expérience de la curiosité s'exerce.

Ces différentes séquences sous forme de boucle (action – repos – question – action) mettent en exergue le développement des compétences techniques en l'absence de quoi l'action se transforme en un simple mouvement mécanique.

En ce qui concerne la capacité de résolution, celle-ci est une prolongation du sens de la chose. Elle désigne la faculté intuitive de conjuguer des domaines disparates et de conserver la connaissance tacite dans l'alternance d'un domaine à un autre. Résoudre un problème revient à avoir la capacité de s'ouvrir à d'autres manières de faire les choses et de se dégager de la bulle des habitudes pour s'introduire dans celle de la découverte. C'est ce qui est couramment appelé « changer d'habitude ».

L'ensemble des états d'esprit du spécialiste des métiers d'art de l'artisanat présenté antérieurement nous amène à aborder un nouveau concept de la pratique artisanale à savoir l'art de l'expérience.

En réalité, tout au long de l'exercice de sa pratique, le spécialiste conjugue, comme nous l'avons déjà expliqué, certaines capacités intégrées en lui et en son corps tant simples comme la saisie et la préhension que complexe comme l'affrontement des difficultés et des incertitudes. La pratique des différents actes physiques est, par suite, guidée par un langage expressif émis par l'union entre le corps et l'esprit. L'ensemble de ce processus donne naissance à un sentiment rendant le spécialiste fière, fière de son travail. C'est une auto-récompense pour l'engagement personnel et surtout pour le savoir-faire qui a murit. Dès lors, l'expérience dans la pratique artisanale se nourrit du sentiment de fierté du spécialiste de son travail, sinon de lui-même.

Conclusion

Alors que les études les plus récentes s'étaient approfondies dans la reconnaissance de l'expérience et de la nécessité de la mise en application de l'innovation sur tous les niveaux du management de l'activité artisanale, cette étude est focalisée sur les spécificités du faire, du comment, et de l'expérience pragmatique en elle-même de l'innovation. Elle défend l'idée selon laquelle, dans le contexte tunisien, l'innovation ne peut être étudiée uniquement en

fonction de quelconques stratégies managériales. Celle-ci est globale et surtout permanente dans la mesure où elle émane de la pratique et de la réalisation en elles-mêmes. Elle est fortement tributaire du spécialiste des métiers d'art de l'artisanat, de son profil, de ses compétences, de ses aptitudes et surtout de ses traits de personnalité (comme la curiosité, l'intuition, l'obsession, la vocation, etc.).

Bibliographie

- AMANS P., BRAVO-BOUYSSY K. et LOUP S. (2009), *Regards croisés d'artisans et de clients sur les spécificités de l'entreprise artisanale : une étude empirique*, 18^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble.
- AUVOLAT M., LAVIGNE J.C. et MAYERE A. (1985), *L'artisanat en France, réflexion générale et prospective*, Paris : La documentation française.
- BAYAD M. et SCHMITT C. (2008), *Paroles d'artisans : L'artisan face aux changements*, Nancy : Presses universitaires de Nancy.
- BOLDRINI J.-C. et CHENE E. (2010), *Comprendre les trajectoires d'innovation des entreprises artisanales*, 19^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Luxembourg.
- BOUTILLER S. (2011), *L'Artisanat et la dynamique des réseaux*, Paris : Harmattan.
- BOUTILLIER S., DJELLAL F. et UZUNIDIS D. (2013), *L'Innovation : analyser, anticiper, agir*, Bruxelles : P.I.E. Peter Lang.
- BOUTILLIER S., DAVID M. et FOURNIER C. (2010), *Traité de l'Artisanat et de la Petite Entreprise*, Paris : Educaweb.
- BOUTILLIER S. et FOURNIER C. (2006), *Artisanat, la modernité réinventée*, Marché & Organisations, Cahiers d'Economie et de Gestion de la Côte d'Opale, vol.1, Paris : Harmattan.
- BRECHET J.-P., JOURNE-MICHEL H. et SCHIEB-BIENFAIT N. (2008), *Figures de la conception et de l'innovation dans l'artisanat*, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol.21, n°2, p.43-73.
- FOURCADE C. et POLGE M. (2008), *L'Artisan, le Monsieur Jourdain de l'Innovation ?*, Congrès International Francophone de l'Entrepreneuriat et de la PME, Louvain le Neuve.
- INSTITUT SUPERIEUR DES METIERS (2007), *L'Innovation «Combinatoire» au Cœur de l'Artisanat*, Cahier de synthèse national du réseau, Le Réseau Artisanat-Université.
- JAEGER Ch. (1982), *Artisanat et capitalisme : l'envers de la roue de l'histoire*, Paris : Payot.
- PHILOUX R. (1997), *Agents romantiques cherchent oreille attentive*. In: J. Muchnik, *Petites entreprises et grands enjeux: le développement agroalimentaire local*, vol. 2, Paris : Harmattan.
- REVAULT J. (1967), *Arts traditionnels en Tunisie*, Tunis, ONA.
- SAINT-PE M.-C. (2013), *L'innovation artisanale : un monde de créateurs*, Thèse de sociologie à l'Université François Rabelais, Tours, Paris : ANRT.
- SCHIEB-BIENFAIT N. et JOURNE – MICHEL H., (2005), *La Stratégie du Potier Revisitée, Innovation et Artisanat : Propositions pour un Programme de Recherche*, 14^{ème} conférence internationale de l'AIMS, Angers.
- SCHWINT D. (2002), *Le Savoir artisan : l'efficacité de la mètis*, Paris : Harmattan.
- SENNETT R. (2010), *Ce Que Sait la Main - La Culture de l'Artisanat*, Paris : Albin Michel.
- SIMEONI M. (1998), *Le Rôle du Savoir-faire dans la Firme Artisanale*, ATER Université de Corse, Bastia.
- SKINNER Q. (1988), *Language and social change*. In: J. Tully, *Meaning and context, Quentin Skinner and his critics*, Princeton : Princeton University Press, p.119-132.
- ZARCA B. (1988), *Identité de Métier et Identité Artisanale*, Revue Française de Sociologie, vol.29, n°2, p.247-273.