Caractéristiques et dynamiques
de la création-reprise
d'entreprises artisanales

Qui sont les nouveaux entrepreneurs de l'artisanat ?

Décembre 2009

AGIR POUR REUSSIR
www.artisanat.fr

Chambres de Métiers et de l'Artisanat
Assemblée Permanente

INSTITUT SUPERIEUR DES METIERS

Les nouveaux visages de l'artisanat

Chaque année, un tiers des créations-reprises d'entreprises se font dans le cadre d'activités artisanales : ainsi, 93 459[1] entrepreneurs se sont installés dans l'artisanat en 2008. Qui sont-ils ?

Les organisations de l'artisanat constatent, depuis plusieurs années, une évolution des « profils » de ces créateurs et repreneurs d'entreprises avec, notamment, l'arrivée significative de « nouveaux entrants ».

L'ARTISANAT ACCUEILLE CHAQUE ANNÉE UN TIERS DES CRÉATEURS ET REPRENEURS D'ENTREPRISES.

Certes, l'artisanat a toujours accueilli des porteurs de projets attirés par les valeurs propres à la petite entreprise — on se souvient notamment de la vague des néo-artisans dans les années 1970 — mais ce phénomène semble aujourd'hui plus important et porteur de changement.

Pour mesurer et analyser l'évolution en cours, les chambres de métiers et de l'artisanat, ainsi que les grandes organisations professionnelles du secteur, ont confié à l'Institut Supérieur des Métiers la réalisation d'un programme d'études sur ces « nouveaux entrepreneurs ».

Les études conduites dans ce cadre avec le soutien du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi ont permis de caractériser les nouvelles entreprises et leurs dirigeants et nous permettent de compléter le système d'observation de l'artisanat. Elles précisent ainsi utilement les résultats de l'enquête nationale SINE de l'INSEE dont ce document présente les chiffres clés.

Nous sommes donc en mesure de décrire précisément les nouvelles entreprises artisanales et leurs dirigeants. ***Ces « nouveaux visages » de l'artisanat se caractérisent de fait par une permanence de valeurs et identités fondatrices, liées à la place centrale du métier et à la petite taille de l'entreprise, mais aussi par une forte dynamique d'intégration d'entrepreneurs venus d'autres horizons professionnels. Ce sont ces derniers que nous nous attacherons à décrire plus particulièrement, à travers une sélection de quelques portraits.***

1 Source : Répertoire SIRENE des entreprises artisanales – champ ICS.

Sommaire

page 4 **1.** Les entrepreneurs de l'artisanat : moteurs de l'activité économique

page 5 **2.** Créateurs et repreneurs d'entreprises

page 8 **3.** Des profils loin des stéréotypes

page 14 **4.** Parcours de formation

page 16 **5.** Indépendance, passion et liberté avant tout !

page 20 **6.** Des modes d'entrée diversifiés,
mais des problématiques de management récurrentes

page 24 **7.** Zoom sur les « nouveaux entrants »

page 28 **8.** L'accompagnement des chambres de métiers et de l'artisanat

page 30 En résumé...

page 32 Sources

1. Les entrepreneurs de l'artisanat : moteurs de l'activité économique

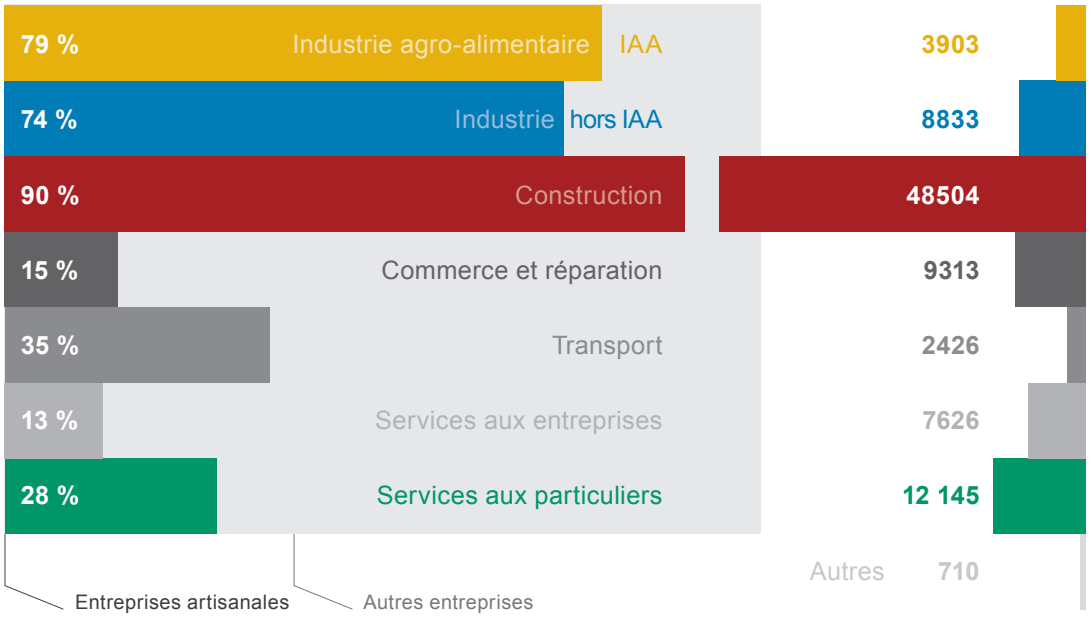
3 ENTREPRISES NOUVELLES SUR 10 SONT ARTISANALES

Près de **100 000** nouvelles entreprises artisanales ont été créées en 2008. C'est dire le **rôle moteur que joue l'artisanat dans le renouvellement de nombreux secteurs d'activité économique.**

Pour preuve, les trois quarts des entreprises créées ou reprises dans les activités de l'industrie manufacturière relèvent du secteur artisanal (79% dans le secteur agro-alimentaire). Cette part atteint même 90% dans le bâtiment. La création-reprise d'entreprises artisanales est également dynamique dans les activités de commerce et de réparation, de service aux entreprises et de service aux particuliers.

Part de la création d'entreprises artisanales dans les différents secteurs

Nombre de créations d'entreprises artisanales en 2008 par secteurs d'activité



Source : SINE 2006, exploitation ISM

Source : MINEI, Répertoire SIRENE des entreprises artisanales

2. Créateurs et repreneurs d'entreprise

87% DES INSTALLATIONS SONT DES CRÉATIONS PURES ET 13% SONT DES REPRISES D'ENTREPRISES.

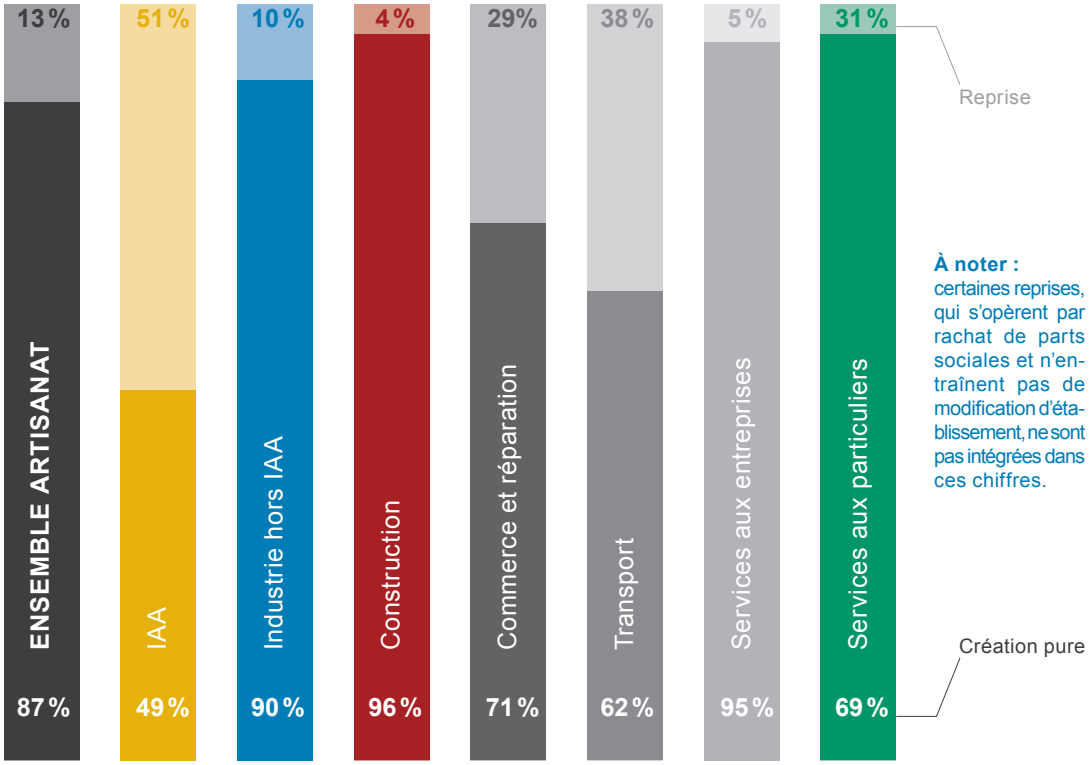
Les choix d'installation, création ou reprise, sont avant tout affaire d'**activité**, d'**opportunités**, de **moyens** et d'**option stratégique**. Est-il plus judicieux de racheter une clientèle ou de la créer en fonction d'une cible ? Est-il préférable de s'appuyer sur une équipe déjà en place quand on ne maîtrise pas techniquement un métier ?

Les choix d'installation témoignent d'une extraordinaire diversité. **87%** des installations dans l'artisanat se font par **création pure** et **13%** sont des **reprises** d'entreprises.

Toutefois, la proportion de reprises d'entreprises varie de façon considérable selon les activités. Ainsi, dans l'artisanat du bâtiment, la reprise d'entreprises ne représente que 4% des nouvelles installations alors que dans les activités de service aux particuliers, elle dépasse les 30%. Cette proportion monte à 50% dans les métiers de l'agro-alimentaire et atteint 60% dans les métiers de bouche.

Modes d'installation par secteurs d'activités

Source : INSEE, SINE 2006, exploitation ISM



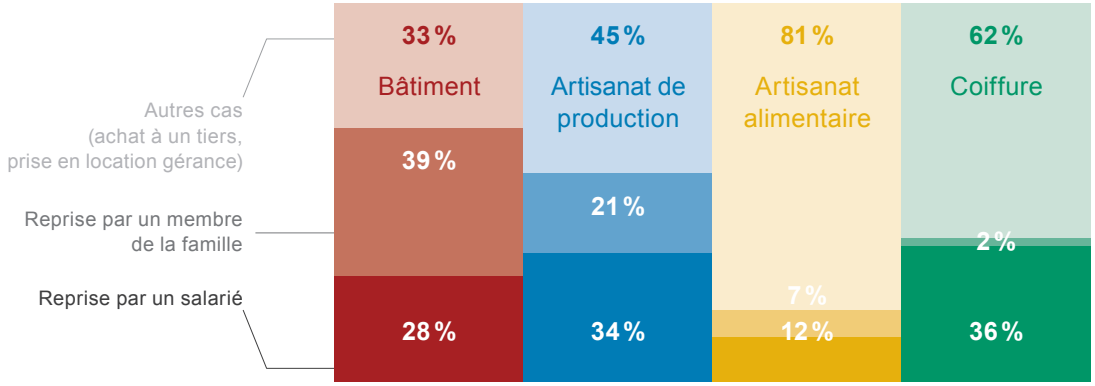
À noter : certaines reprises, qui s'opèrent par rachat de parts sociales et n'entraînent pas de modification d'établissement, ne sont pas intégrées dans ces chiffres.

REPRISE FAMILIALE OU SALARIALE OU LOCATION GÉRANCE ?

Selon les secteurs, **deux tendances de reprise** se dégagent. Dans le bâtiment et l'artisanat de production, les reprises sont majoritairement **familiales ou salariales**. À l'inverse, dans la coiffure et l'artisanat alimentaire, les reprises sont majoritairement des achats par un tiers ou une prise en **location gérance**.

Source : ISM, 2007-2009

Poids des reprises familiales et salariales



L'INSTALLATION DANS L'ARTISANAT : DES PLANS DE FINANCEMENT À DIMENSION VARIABLE.

Qu'il s'agisse **de créations ou de reprises, une grande diversité caractérise les coûts d'installation...** À titre d'exemple, **le « ticket d'entrée » dans l'artisanat peut varier entre quelques milliers d'euros et plus de cent mille euros**, en cas de reprise d'un fonds de commerce important.

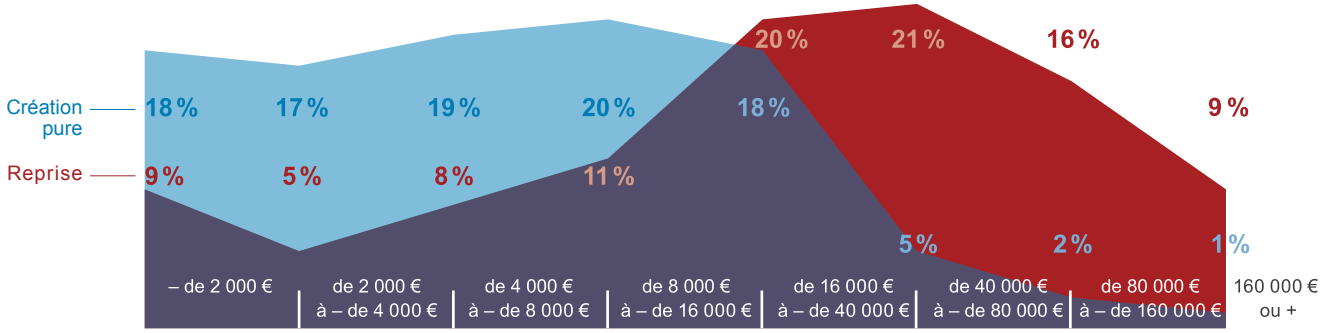
Ainsi, en 2006, 70% des créations d'entreprises artisanales entraînaient un coût financier total (investissements, formalités, constitution de stocks et trésorerie) inférieur à 16 000 €. Cependant, la part des projets de plus de 16 000 € augmente de façon significative : depuis 2002 elle est passée de 22% à 31%.

Le plan de financement d'une reprise, quant à lui plus élevé, implique pour près de la moitié des reprises un budget supérieur à 40 000 €. Cette tendance générale cache une réalité plus complexe. Les coûts peuvent varier de façon considérable au sein d'un même secteur d'activité, voire même au sein d'un même métier : à titre d'exemple, dans la coiffure, le budget d'installation moyen d'un coiffeur à domicile est de 5 000 €; il monte à 52 000 € pour un salon indépendant et 110 000 € pour un salon franchisé.

Il y a donc des projets d'installation pour tous types de budget et certaines affaires sont relativement capitalistiques.

Répartition des plans de financement

Source : INSEE, SINE 2006, exploitation ISM



Un exemple de transmission réussie

Norbert KOHLSTOCK
53 ans
Repreneur
d'une entreprise
de nettoyage
16 salariés
Alsace

À 17 ans, titulaire d'un BEP Agent administratif, Norbert Kohlstock est recruté dans un groupe de distribution de produits alimentaires, comme aide magasinier. Lorsqu'il quitte l'entreprise en 2008, il est directeur des ventes : « j'ai grandi avec l'entreprise ». En 2008, à l'occasion d'une restructuration, il envisage de reprendre une entreprise artisanale. Il ne veut plus être salarié.

Grâce à un conseiller de la Chambre de métiers et de l'artisanat, il rencontre le propriétaire de l'entreprise 2NPN qui veut préparer son départ à la retraite et se retirer progressivement de l'entreprise.

Le contact passe bien et l'affaire est conclue très rapidement. L'ancien propriétaire fait désormais partie des salariés de l'entreprise. Aux dires de Norbert, la cohabitation entre ce dernier et lui-même est excellente : l'un gère la partie technique de l'activité, l'autre, la partie financière et commerciale.

Ce n'est pas un hasard si Norbert a choisi de reprendre une entreprise de nettoyage : c'est un domaine qu'il connaît bien puisqu'il s'est spécialisé sur une fonction « hygiène et produits d'entretien » dans son ancien établissement. En investissant la fonction commerciale délaissée par son prédécesseur, il a redressé la situation de l'entreprise : entre 2008 et 2009, le chiffre d'affaires double.

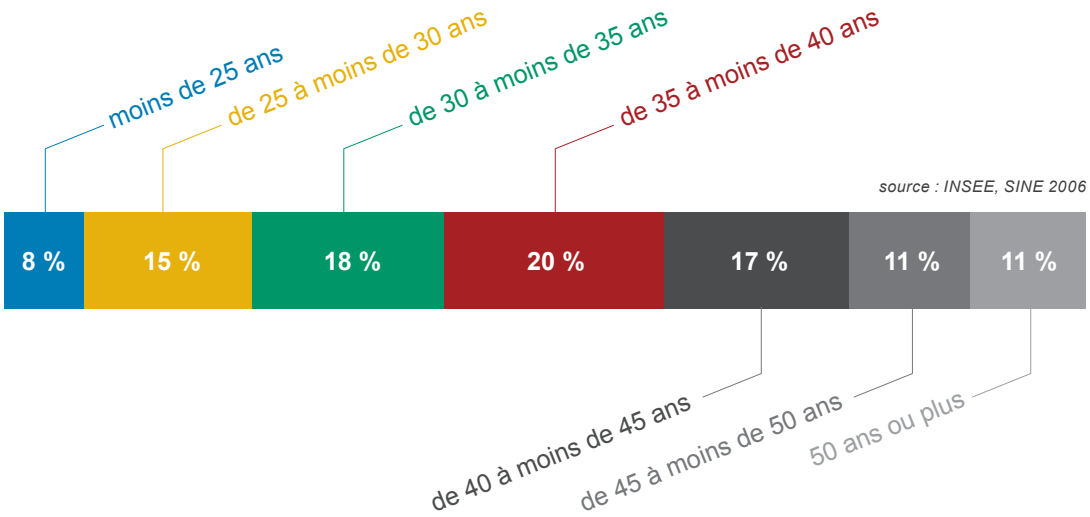
Norbert compte bien se développer, mais il ne veut pas grandir trop vite car l'expérience lui a montré qu'il est préjudiciable de vouloir élargir sa clientèle sans avoir de ressources humaines suffisantes.

Ce qu'il apprécie également, c'est de contribuer dans son entreprise à l'insertion professionnelle de personnes en difficulté. L'aspect managérial de sa fonction est important à ses yeux : il estime qu'aujourd'hui il est plus à l'aise là-dessus car il ne joue plus ce rôle ingrat de « tampon entre la hiérarchie et les salariés ».

3. Des profils loin des stéréotypes

On s'installe à tout âge dans l'artisanat, même si l'âge moyen se situe entre 35 et 45 ans. L'installation intervient en général après une expérience professionnelle significative d'une douzaine d'années dans le métier de l'entreprise.

Âge des chefs d'entreprise lors de l'installation



PLUS D'1 ENTREPRENEUR SUR 5 A PLUS DE 45 ANS.

Cet âge moyen d'installation s'est élevé au cours des vingt cinq dernières années. Dans les années 70 et 80, on se mettait à son compte plutôt autour de 30 ans dans l'artisanat. **Aujourd'hui, les « seniors entrepreneurs » sont plus nombreux.**

En 1978, 15% des créateurs-repreneurs avaient plus de 45 ans. Ils sont 22% actuellement, dont 11% ont plus de 50 ans.

S’installer à 55 ans

Joseph LANDURÉ
57 ans
Dirigeant

de l’entreprise

8 salariés

Peyrehorade, Landes

Contrôleur financier puis Directeur Administratif et Financier (DAF), Joseph Landuré est licencié à 54 ans. Il se donne deux possibilités : conserver sa fonction de DAF pour des missions courtes, ou reprendre une boulangerie. Ce dernier projet lui sied davantage : le pain, c’est son enfance, le terroir (ses parents étaient agriculteurs). Pour lui, travailler le pain, c’est se ressourcer. Joseph est aussi un « pragmatique » : il sait que la boulangerie permet un retour sur investissement rapide. À 55 ans, c’est une garantie…

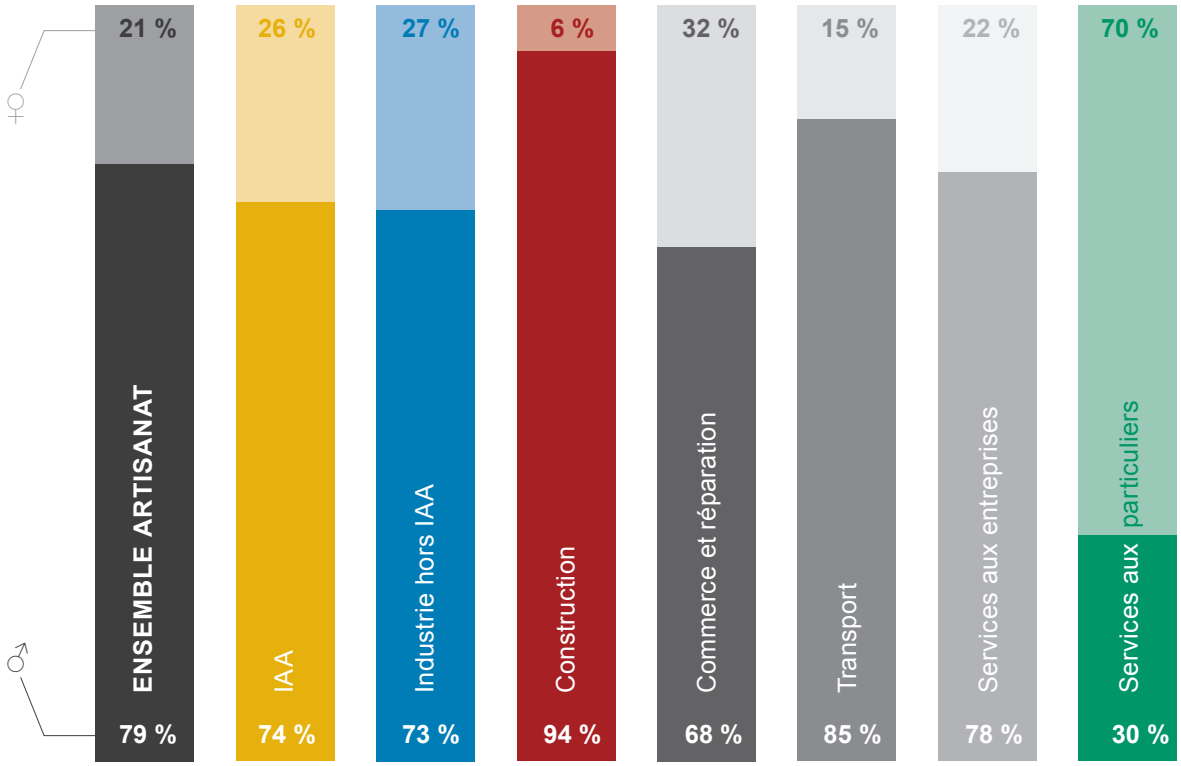
Pour se former au métier, il reprend le chemin de l’école et prépare un CAP de boulanger. Puis vient la reprise d’une entreprise. Les affaires marchent bien : l’entreprise compte 8 salariés et plus de 650 000 euros de chiffre d’affaires ce qui la place dans la moyenne haute des boulangeries. Il se sent épanoui. Il est revenu au travail manuel, sa culture initiale. Il est son propre patron, se sent libre et autonome. Et surtout, il se prouve à lui-même qu’il est capable de réussir.

DE PLUS EN PLUS DE FEMMES CHEFS D'ENTREPRISE

La fonction de chef d'entreprise artisanale se féminise. La part des femmes chez les chefs d'entreprise artisanale a doublé ces trente dernières années. Elle est passée de 11% en 1977 à 22% en 2008. Leur présence est plus importante dans les activités manufacturières, alimentaires (entre 25% et 30%)… et atteint même 70% dans les services aux particuliers.

Sexe des nouveaux entrepreneurs

source : INSEE, SINE 2006



Une femme en béton

Sydonie KRUMENACHER
40 ans
Dirigeante
d'une entreprise
de béton ciré
Troyes, Aube

Rien ne laissait penser que Sydonie « ferait dans le béton ». Après sa maîtrise en tourisme, elle enchaîne différentes expériences professionnelles : chargée de communication, chef de rayon en grande surface, assistante de direction dans de grandes entreprises… Pour des raisons familiales et parce qu'elle n'aime pas la vie parisienne, elle revient à Troyes et réalise qu'elle doit se recycler et faire « quelque chose de ses mains ». À l'occasion de travaux conduits à son domicile, elle se passionne pour la chaux et les métiers du bâtiment …

Elle a « le déclic » et entreprend de se former à l'Institut Universitaire des Métiers et du Patrimoine où elle obtient en un an un CAP gros œuvre et un Bac Pro de technicien du bâtiment. Au terme d'un stage dans le béton ciré, elle s'oriente vers cette spécialité « moins physique » et crée son entreprise « Sydeco » en octobre 2009. Les coûts d'installation et d'achats de matériel sont limités. Son principal investissement a été de se former et reste d'ailleurs sa priorité.

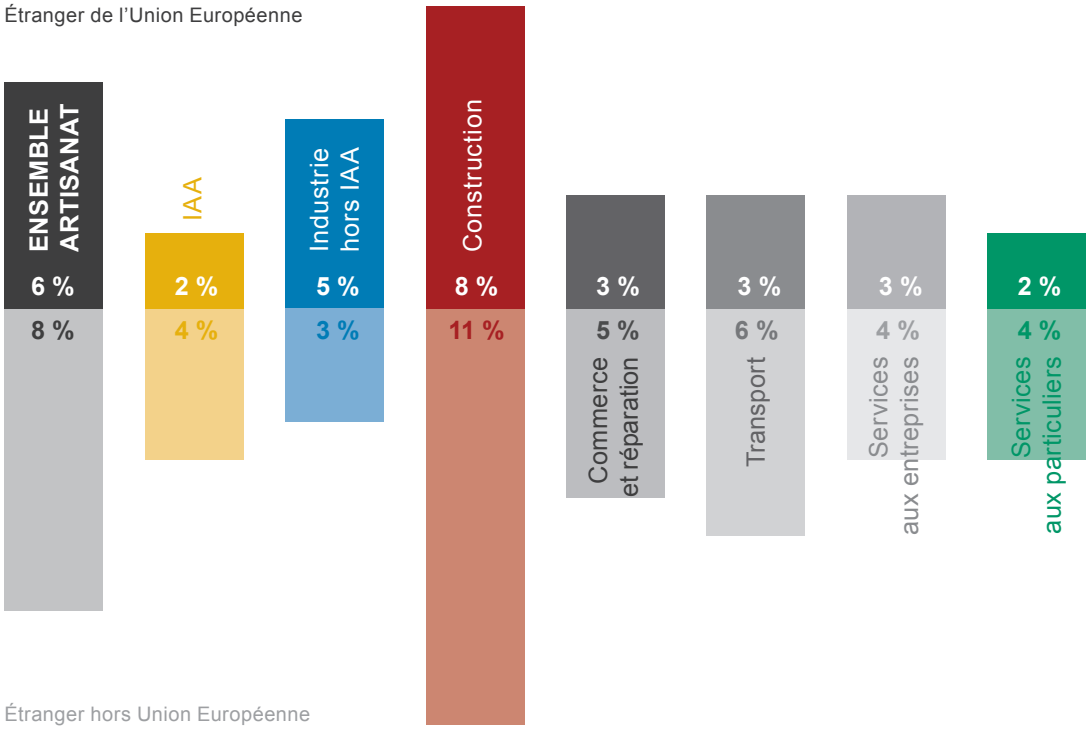
Créer son entreprise ne faisait pas partie de son projet initial. Mais débutante dans un métier d'homme, la création était finalement plus facile que d'être salariée. Pour démarrer, elle travaille principalement en sous-traitance avec une entreprise, celle qui lui a appris le métier. Ce parrainage professionnel lui permet de continuer à se former et de prendre le temps de se constituer sa propre clientèle privée. Fière de cette nouvelle vie professionnelle, elle n'a aucun regret, apprécie l'indépendance de sa nouvelle situation, même si elle a désormais plus de responsabilités.

14% DES CRÉATEURS REPRENEURS SONT DE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE

L'artisanat est une **terre de projets pour les chefs d'entreprise de nationalité étrangère** : 14% en moyenne des créateurs repreneurs sont étrangers. Ils étaient 6% en 1978[2]. L'artisanat témoigne par ce biais de sa force d'intégration, comme on peut le voir par exemple dans le secteur de la construction.

Part des chefs d'entreprises de nationalité étrangère

Source : SINE 2006, exploitation ISM



2 Source : APCM, l'artisanat en chiffres au 1er janvier 1980.

1, 2, 3… soleil !

Nabil KHALIFA
43 ans
Dirigeant
d'une entreprise
de photovoltaïque
Saint-Laurent du Var
Alpes Maritimes

Pour Nabil Khalifa, créer son entreprise artisanale, c'était chercher à s'épanouir dans son travail et ne plus travailler sous la pression. Une rupture pour cet ingénieur et docteur en électronique habitué aux postes à responsabilité dans des entreprises multinationales. En 2008, Nabil profite des avantages d'un plan de reconversion pour suivre des formations en lien avec le photovoltaïque. Il crée son entreprise, Solar'EnR, en février 2008, avec l'idée de développer trois domaines d'activité : la formation, le bureau d'études et l'installation de systèmes photovoltaïques.

L'activité de formation lui permet d'obtenir les premiers marchés avant que l'installation ne se développe (il faut compter 9 mois entre la signature d'un contrat et la pause des panneaux). Il sait s'entourer de partenaires de choix ; il s'installe à côté de la CAPEB, qui lui envoie 90% de ses élèves…

Pour Nabil, « l'argent n'est pas tout » : si son salaire a été divisé par cinq pendant la première année, les satisfactions que lui procurent son nouveau métier priment sur le reste. Ce qu'il cherche, c'est faire valoir ses compétences » en alliant le travail intellectuel et la mise en pratique, c'est-à-dire contrôler le processus de A à Z.

Ses conseils pour devenir entrepreneur dans l'artisanat ? « Ne pas partir de rien, trouver des partenaires, ne pas être pressé ni trop gourmand les deux premières années ». On est autonome, mais on est seul également. La persévérance lui a permis de remporter ses deux premiers marchés publics. Il vient également de créer son premier emploi et d'autres devraient suivre. Son ambition à terme : rayonner à l'échelle nationale.

63% DES CRÉATEURS ET REPRENEURS D'ENTREPRISES ARTISANALES ONT UNE FORMATION INITIALE TECHNIQUE OU PROFESSIONNELLE

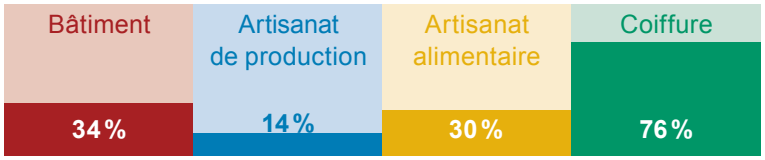
4. Parcours de formation

La majorité des créateurs d'entreprises artisanales ont, comme leurs prédécesseurs, suivi un parcours de formation initiale technique et professionnelle[3]. On constate toutefois une élévation progressive des niveaux. Ainsi, la part de diplômés de CAP et de BEP décroît tendanciellement (51% en 2002, 42% en 2006[4]) au profit des diplômés de Bac professionnels (13% en 2006). 8% des entrepreneurs artisans sont également titulaires de DUT/BTS en 2006.

La formation par apprentissage — emblématique de l'artisanat — demeure une filière de formation importante[5]. Dans la coiffure, elle représente la voie royale : 76% des nouveaux chefs d'entreprises ont appris leur métier par l'apprentissage. Un tiers des entrepreneurs du bâtiment et de l'artisanat alimentaire sont également issus de l'apprentissage. À l'inverse, dans l'artisanat de production où il y a une plus forte proportion de diplômés de l'enseignement technique et supérieur, la part d'anciens apprentis est plus faible.

Part des dirigeants ayant été formés à l'exercice de leur métier par l'apprentissage

Source : ISM

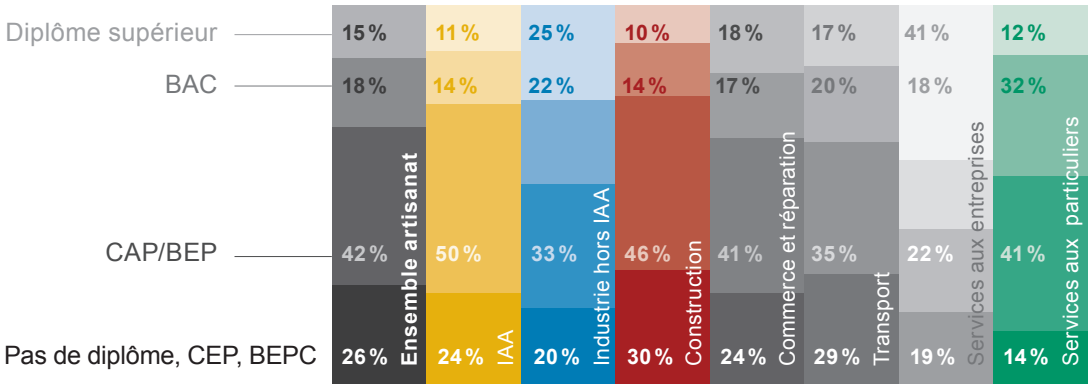


15% DES ENTREPRENEURS SONT DIPLÔMÉS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.

On constate enfin l'arrivée progressive de diplômés de l'enseignement supérieur dans l'artisanat, dont la part atteint **15% en moyenne en 2006**, 25% dans les activités manufacturières (artisanat de production) et 41% dans les services aux entreprises.

Source : SINE 2006 exploitation ISM

Quel est votre diplôme le plus élevé ?



3 Selon l'enquête « Artisanat 1978 » réalisée auprès d'un échantillon représentatif des entreprises inscrites au Répertoire Informatique des Métiers, 69% des artisans avaient reçu une formation professionnelle, par apprentissage ou technique.
4 Source : INSEE SINE 2002 et 2006.
5 Selon l'enquête « Artisanat 1978 », 51% des chefs d'entreprises alors actifs avaient réalisé leur formation par apprentissage.

Des Arts et Métiers à l'Artisanat

Jacques FRÉNÉAT
48 ans
Repreneur
d'une entreprise
de serrurerie, tôlerie,
chaudronnerie
9 salariés
Polliat, Rhône-Alpes

Ingénieur Arts et Métiers, ancien responsable de production puis directeur d'usine dans des sociétés de taille importante, Jacques Frénéat décide de reprendre la société Boyard Métal en avril 2007, une entreprise artisanale spécialisée dans les ouvrages métalliques. Travailler dans de grands groupes lui a beaucoup appris mais il a aussi souffert de l'absence de délégation. **Il avait besoin d'autonomie et de liberté de décision.**

La reprise s'est déroulée sans aucune difficulté. Il maîtrisait l'aspect technique des prestations de l'entreprise et son expérience professionnelle lui avait permis de s'ouvrir à toutes les fonctions que recouvre son activité actuelle : l'élaboration des devis, la gestion du personnel, la recherche de financements…

Boyard Métal intervient auprès des particuliers et des entreprises et compte de grandes entreprises parmi sa clientèle. Son appartenance au réseau Mecabourg (Cluster de la mécanique) lui permet de trouver régulièrement de nouveaux clients. L'entreprise compte 9 salariés. Il était inconcevable pour lui de reprendre une entreprise de plus de 15 salariés **car il aime travailler dans des structures à taille humaine.**

Jacques Frénéat s'inscrit résolument dans une stratégie de développement maîtrisé. Il souhaite avant tout conserver la dimension humaine propre aux entreprises artisanales et prendre son temps pour franchir les étapes. Pour l'instant, il est satisfait des résultats de l'entreprise : il a ainsi embauché 4 personnes depuis 2007.

Pour lui, être le dirigeant d'une entreprise, c'est un état d'esprit et « courir un marathon à la vitesse d'un 100 mètres ». Cette image illustre bien son rythme de travail actuel. Il ne s'en plaint pas, lui qui a toujours eu l'habitude de beaucoup travailler. Mais ce qui change par rapport à ses activités précédentes, c'est « [qu'il a] toujours quelque chose en tête, [qu'il est] en veille permanente » même s'il délègue et se repose sur son assistante et sur son chef d'atelier qu'il a nommé il y a un an.

Malgré ce rythme de travail et malgré la baisse de salaire qu'il a connu, Jacques Frénéat le dit et le répète : « pour rien au monde, il ne reviendrait en arrière ».

5. Indépendance, passion et liberté avant tout !

S'INSTALLER DANS L'ARTISANAT : UN CHOIX POSITIF

Contrairement à une idée reçue, la part des créateurs « contraints à l'installation », « parce qu'ils n'avaient pas d'autre solution d'emploi » reste limitée. Elle ne représente en moyenne qu'un dirigeant sur dix. En effet, parmi les 42%* des nouveaux chefs d'entreprises demandeurs d'emplois avant l'installation, la rupture professionnelle et le chômage ont majoritairement provoqué et accéléré la prise de risque et la création d'entreprise. Cela signifie donc qu'il s'agit d'un choix positif obéissant à des motivations diverses.

C'est avant tout le désir d'indépendance et la volonté d'être maître à bord, qui, bien que non spécifique à l'artisanat, caractérise de façon transversale la création d'entreprise. **La passion du métier, le goût du travail bien fait**, sont également une dynamique centrale dans l'entrepreneuriat artisanal. En revanche, le souhait de gagner de l'argent n'est un moteur que pour 20% en moyenne des dirigeants. Tabou français ou désintéressement ?

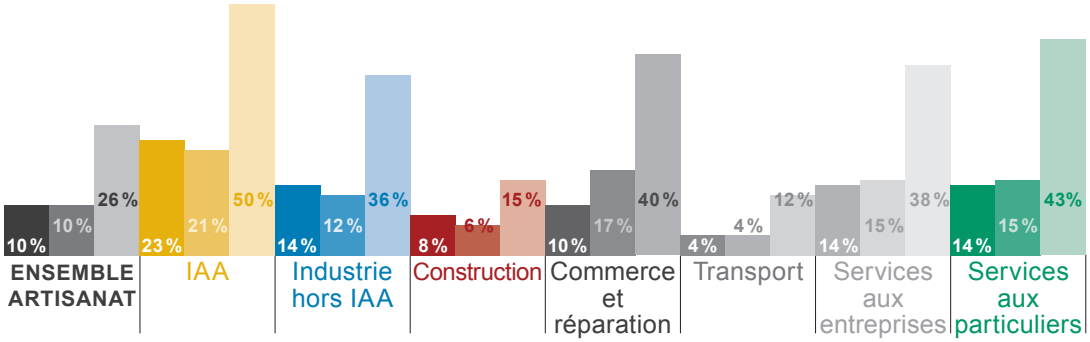
Les vertus de la petite entreprise attirent également les « nouveaux entrants » : proximité avec les salariés et les clients, maîtrise du processus de production ou de prestation. Parfois également, c'est un choix de vie (le choix du lieu de travail par exemple) et le rythme de travail qui guident leur désir de créer ou reprendre une entreprise artisanale.

Refuge des passionnés du travail bien fait, de l'ouvrage réalisé dans les règles de l'art, l'artisanat permet également l'éclosion de créatifs et de talents d'inventeurs. Souvent, c'est justement la proximité du client, du besoin, qui permet aux idées d'émerger et favoriser les innovations : ainsi, un quart des créateurs-repreneurs d'entreprises artisanales introduisent des produits ou services nouveaux.

Comportement d'innovation des nouvelles entreprises artisanales

- Entreprises pensant avoir introduit des méthodes ou des procédés nouveaux de production
- Entreprises pensant avoir développé des concepts de vente novateurs
- Entreprises pensant avoir introduit des produits ou des services nouveaux

Source : SINE 2006, exploitation ISM



Indépendance et maîtrise de sa vie professionnelle

Guy MOMBEL
47 ans
Céramiste

Saint-Martin de Brômes

Alpes de Haute-Provence

« Être maître de sa vie professionnelle », voilà ce qui a motivé Guy Mombel à créer son entreprise de poterie en 2008. Enchaînant des contrats précaires, il ne voulait plus dépendre des autres.

La céramique, il la pratiquait déjà depuis de nombreuses années, mais il a tenu à passer un CAP avant de s'installer. Il aime s'inspirer de fragments de décors historiques liés à l'histoire locale qu'il recompose sur ses poteries selon la technique ancienne du « sgraffito ».

Le grand-père et le père de Guy Mombel étaient artisans. Ils ne l'ont pas pour autant incité à entrer dans ce monde là : Guy a démarré comme conducteur de travaux. Après 10 ans, l'artisanat l'a rattrapé. « Quand vous pénétrez dans un atelier, il vous en reste toujours quelque chose ». Le « bel ouvrage », voilà ce qui à ses yeux symbolise le travail d'artisan.

Ce qu'il aime par-dessus tout, c'est travailler à partir d'une matière noble, brute, et en faire naître un objet, c'est aussi le plaisir de maîtriser le processus de A à Z, et de partager ses créations. Bien sûr, tout n'est pas rose. La remise en question est permanente, l'implication est totale, le décollage n'est pas immédiat. « C'est un bon stress, c'est un stress gratifiant ».

Il est indépendant : ses journées, il les organise comme il l'entend et elles sont bien remplies, entre la fabrication, les recherches, la gestion administrative, la préparation et la présence sur les foires et marchés, il n'a pas le temps de s'ennuyer. Mais le plus important pour lui, c'est de construire ses revenus à partir d'objets qu'il a fabriqués de ses mains : et cela, il n'est pas prêt d'y renoncer.

Vivre sa passion

Cathy SCHEUER
36 ans
Coiffeuse
à domicile
et artiste peintre

Après 7 années passées à l'usine, Cathy Scheuer prend un congé individuel de formation pour suivre un CAP de coiffure. Elle n'est pas faite pour l'usine ; elle, c'est une créative…

En février 2007, son CAP en poche, elle décide de créer une entreprise de coiffure à domicile. Si elle a choisi de s'installer à son compte, c'est pour pouvoir consacrer plus de temps à sa famille ; c'est aussi parce qu'elle ne souhaitait pas travailler dans un salon. En effet, Cathy aime prendre son temps, être à l'écoute de ses clientes et mettre sa créativité au service de ses coiffures. Pour elle, sa réussite vient aussi de cette passion et de cette fibre artistique. Au début, elle a continué à travailler deux jours par semaine à l'usine : elle préférait assurer ses arrières. Aujourd'hui, elle est parvenue à un « bon rythme de croisière » et compte environ 100 à 150 clientes. Cathy n'aime pas beaucoup les chiffres. Elle ne vous parlera donc pas de « prévisionnel », de « chiffre d'affaires », de « rentabilité ». Elle assure juste que son activité a connu un bon démarrage dès le départ, notamment grâce au « bouche à oreille ». Elle ne souhaite pas élargir davantage sa clientèle, dans un souci de conserver la qualité de prestation et du temps pour son autre passion, la peinture.

Inventer son métier

Tracker wl21,
breveté en 2009.
Vision 3d du dispositif
de contrôle des microfuites.

Alex GASPAR
44 ans
Dirigeant
d'une entreprise
de détection et réparation
de fuites d'eau
Althen des Paluds
PACA

Alex Gaspar est un inventeur : « j'ai une passion : prendre à mon compte un problème et y apporter une solution ». Après son DUT de Mesures Physiques et une première expérience de 7 ans dans les technologies militaires, il se forme aux technologies de l'eau. Puis diplômé d'une maîtrise de gestion de l'environnement et fort d'une expertise de 13 ans dans la détection de fuites d'eau, il décide de créer son entreprise et de mettre ses compétences au service du plus grand nombre : un défi, car la détection et la réparation des fuites d'eau est un métier de niche. Il est d'ailleurs le seul à offrir ce type de prestation dans le département du Vaucluse.

Deux ans plus tard, Alex Gaspar a retrouvé son niveau de revenus antérieur. Technicien dans l'âme, son plus grand défi a été d'investir la fonction commerciale et de développer son réseau de clientèle. Mais il est satisfait de son choix : il est acteur de son métier et se sent pleinement artisan, car il est en mesure, dans son domaine, de résoudre un problème de A à Z. « J'aime aller au bout du principe de service total. Je suis un artisan de la résolution de problème ». C'est d'ailleurs un problème soulevé par les clients (comment détecter une micro-fuite d'eau) qui l'a conduit à concevoir un système de détection innovant breveté en 2009 et qui sera commercialisé en 2010.

6. Des modes d'entrée diversifiés, mais des problématiques de management récurrentes

LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES SONT AUJOURD'HUI DE MOINS EN MOINS LINÉAIRES.

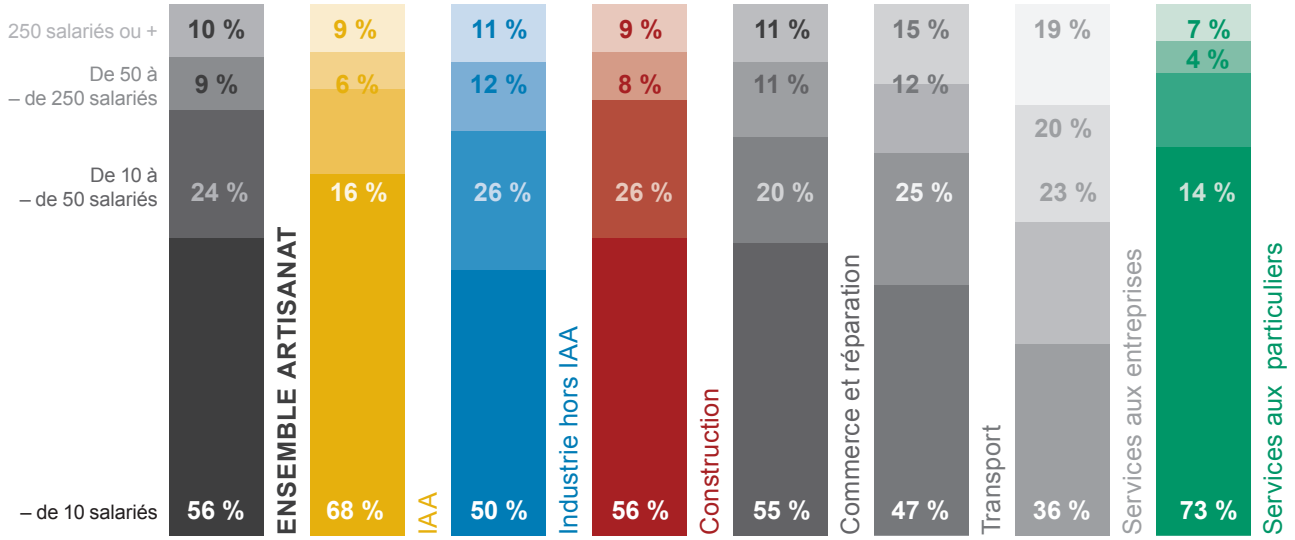
Les artisans se caractérisaient très largement il y a 25 ans par un parcours linéaire : formation par apprentissage, acquisition d'une première expérience professionnelle en tant que salarié en entreprise artisanale, puis installation à son compte. **La nouvelle génération de créateurs repreneurs est encore majoritairement issue de l'artisanat.** En effet, 54% des créateurs et 68% des repreneurs d'entreprises ont acquis leur expérience professionnelle dans une entreprise de moins de 10 salariés.

44% DES NOUVEAUX ENTREPRENEURS ONT RÉALISÉ LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL EN DEHORS DE L'ARTISANAT

Cependant, aujourd'hui, les trajectoires professionnelles sont moins linéaires. Souvent, la découverte et l'acquisition d'un métier se font à l'âge adulte, à l'occasion d'une expérience professionnelle, sans avoir préalablement suivi de formation initiale. De plus en plus, ce parcours professionnel se fait en dehors de l'artisanat : ainsi en 2006, 44% des créateurs et repreneurs d'entreprises artisanales ont acquis leur expérience dans des entreprises de plus de 10 salariés ; 19% proviennent des moyennes et grandes entreprises. Parfois enfin, la création ou reprise d'entreprise artisanale intervient suite à une rupture de parcours et à une reconversion professionnelle totale.

Votre expérience professionnelle a été principalement acquise dans une entreprise (ou un organisme) qui avait :

Source : SINE 2006 exploitation ISM



De fait, il existe quatre modes d'entrée et types de créateurs-repreneurs d'entreprises dans l'artisanat[6] :

- Les dirigeants par nécessité, dont la motivation est une logique d'insertion, environ un dirigeant sur 10

- Les « artisans de carrière », ayant une formation technique au métier et acquis leur expérience professionnelle majoritairement en entreprise artisanale

- Les nouveaux entrants, venus d'autres mondes professionnels ou de l'étranger

- Les investisseurs et dirigeants confirmés, déjà à la tête d'une entreprise avant cette nouvelle installation : ils représentent, selon l'enquête SINE 2006, 15% des créateurs-repreneurs d'entreprises artisanales ; 4% sont à la tête de plusieurs entreprises.

Artisanat d'insertion	Artisanat de carrière	Artisanat d'installation	Artisanat d'investissement
Auto-emploi	Entrée familiale (dirigeants «héritiers»)	Entrée par une formation de reconversion	Opérations achats-reventes
	Promotion sociale Salarié puis patron	Entrée sur la fonction de manager	Multi-entrepreneurs
		Dirigeants d'origine étrangère	

6 Cette typologie reprend notamment l'analyse de Katia Richomme, maître de conférences en sciences de gestion (voir *Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires professionnelles dans le secteur des métiers*, Revue Internationale PME, vol 19, N°3-4, 2006).

S'INSTALLER SEUL OU À DEUX ?

L'entrée dans l'artisanat peut être le fruit d'une opportunité d'association.

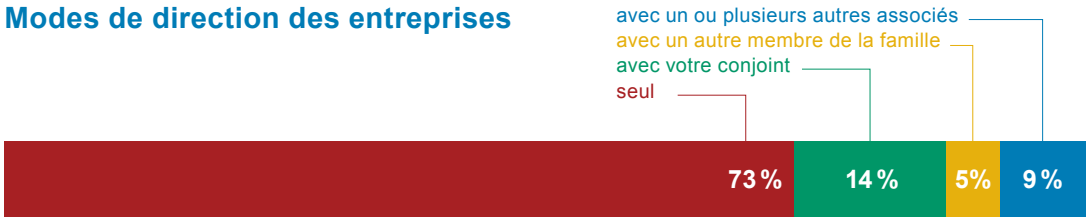
Historiquement, l'entreprise artisanale était souvent gérée en couple, le conjoint assurant principalement la fonction de gestion et/ou de vente.

Cette implication du conjoint reste plus élevée que dans les autres secteurs d'activité, mais on constate un recul progressif. En trois décennies, la part des conjoints travaillant dans l'entreprise de l'artisan a ainsi été divisée par deux : 28% en 1978 et 14% aujourd'hui. * C'est dans le secteur de l'alimentaire que l'implication demeure la plus forte : 40% en 2006 contre, 66% en 1978*.

Dans une entreprise sur 20, la direction est également partagée avec un autre membre de la famille.

Enfin, est-ce un phénomène de compensation ? Près d'une entreprise artisanale sur 10 fonctionne dans le cadre d'un tandem d'associés, un mode d'organisation qui permet de diviser les coûts d'installation et d'associer des compétences diverses.

Modes de direction des entreprises



LA GESTION DE L'ENTREPRISE MET À L'ÉPREUVE LES DIPLÔMÉS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LES ARTISANS DE MÉTIER.

Quel que soit leur mode d'entrée, les créateurs repreneurs sont confrontés à des problématiques managériales. En fonction de leurs parcours antérieurs, leurs compétences entrepreneuriales, managériales et de gestion seront plus ou moins affirmées.

Certains ont déjà connu antérieurement une expérience pratique de la direction d'entreprise : c'est le cas d'un créateur-repreneur sur quatre. Dans certains cas, ces projets se sont soldés par un retour au salariat. Dans d'autres (11% des créateurs-repreneurs d'entreprises artisanales), les dirigeants ont revendu leur affaire pour investir dans une autre entreprise ; 4% dirigent en parallèle plusieurs entreprises.

Quel que soit le niveau d'expérience préalable, l'entrée en fonction dans le rôle de chef d'entreprise artisanale ne va pas toujours de soi. Ainsi, pour les anciens salariés, passer de la fonction de technicien à celui de dirigeant peut être déroutant : ils découvrent souvent à cette occasion la fonction commerciale, dont ils sous-estiment l'importance.

Pour les « nouveaux entrants », souvent formés aux techniques de gestion et de management, la tâche n'est pas plus aisée : les théories de management de la grande entreprise ne sont pas transposables en l'état dans l'entreprise artisanale. Le chef d'entreprise y est l'homme orchestre qui doit penser à tout, en charge de l'organisation de la production, du suivi commercial comme de l'achat des produits d'entretien ou du dépannage du matériel informatique.

Entreprendre en « harmonie »

Didier DUPONT, 46 ans

Réparateur de guitares

Olivier HUSQUIN, 42 ans

Réparateur d'instruments à vent

Dirigeants partenaires

Tours, Région Centre

L'un répare les instruments à vent, l'autre les guitares : Didier et Olivier se sont rencontrés à l'Institut Technologique Européen des Métiers de la Musique où ils suivaient la même formation de reconversion à leur passion, la facture instrumentale (le premier était paysagiste, le second décorateur étalagiste). Ils souhaitaient tous les deux créer leur entreprise et ont donc décidé de s'épauler dans cette aventure en s'installant dans les mêmes locaux, dans la banlieue de Tours.

Olivier a été guidé par son goût du travail bien fait, son souci d'aboutissement dans la réalisation. Pour lui, cela fait partie intégrante du travail de l'artisan. Créer son entreprise, c'était chercher un compromis entre le travail manuel qu'il a toujours pratiqué et le contact avec la clientèle. C'était aussi se réaliser personnellement et prendre des responsabilités. Il s'y sentait prêt, lui qui possédait déjà une expérience en lutherie.

Didier avait déjà à son actif la création d'une entreprise de paysagisme. Un succès. Néanmoins, l'homme a le goût des nouvelles choses. Il fait le point sur sa vie et décide de quitter son entreprise. Assez vite, il lui paraît évident que sa prochaine profession devra concilier l'indépendance, le travail manuel et le contact avec les gens. Pourquoi ne pas y ajouter la musique, élément récurrent de sa vie qu'il pratique depuis son adolescence ?

Dans un premier temps, les deux musiciens ont préféré créer chacun leur entreprise plutôt qu'une société commune : cela leur permet de « rester indépendants » mais de partager le local, certains clients et de se « serrer les coudes » dans cette aventure pas toujours facile.

Bon vent à tous les deux…

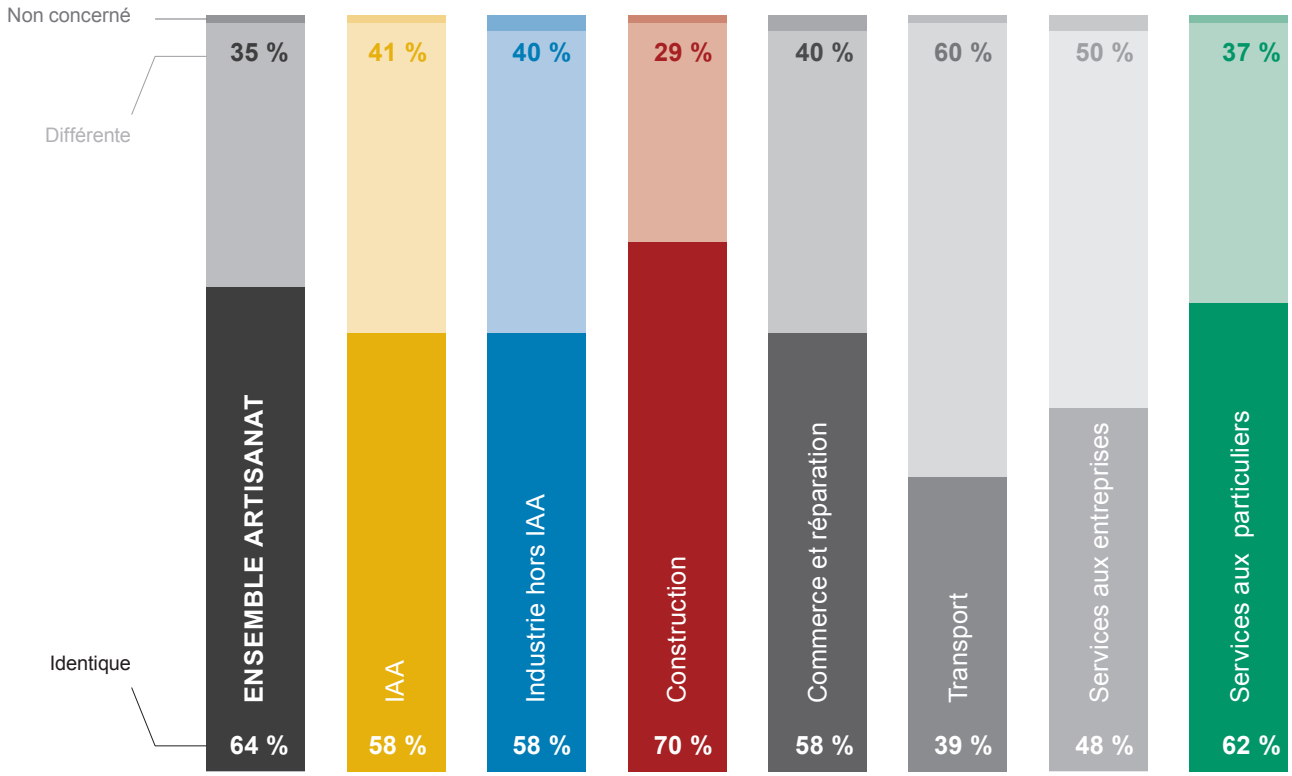
ON ESTIME À PLUS D'UN TIERS DU TOTAL LES CRÉATEURS REPRENEURS PROVENANT DE MONDES PROFESSIONNELS ÉTRANGERS À L'ARTISANAT.

7. Zoom sur les « nouveaux entrants »

35% des créateurs-repreneurs proviendraient de mondes professionnels étrangers à l'artisanat. Ce sont notamment les créateurs-repreneurs d'entreprises artisanales déclarant que l'activité de leur entreprise diffère du métier exercé précédemment. Ces derniers, qui n'ont pas d'expérience préalable du milieu artisanal, voire de formation technique au métier de leur entreprise sont des nouveaux entrants.

Comment se situe l'activité de votre entreprise par rapport au principal métier que vous avez exercé ?

Source : SINE 2006 , exploitation ISM



Parmi ces « nouveaux entrants », il y a notamment d'anciens cadres de PME-PMI (l'enquête INSEE/SINE dénombre ainsi, parmi l'ensemble des chefs d'entreprises installés en 2006, 11% de cadres supérieurs et 19% d'agents de maîtrise ou de professions intermédiaires).

La maîtrise technique du métier étant indispensable pour s'installer dans l'artisanat, les « nouveaux entrants » ont plusieurs options possibles :

► suivre une formation de reconversion accélérée : c'est le cas d'un créateur repreneur d'entreprise sur 20 désormais. Pour répondre à ce besoin, les chambres de métiers et de l'artisanat et les organisations professionnelles ont mis en place des cursus spécifiques ;

► se former et acquérir le savoir-faire d'une entreprise auprès du « cédant » ;

► se positionner comme « manager » et prendre appui sur les compétences techniques de salariés.

Se former auprès de l'ancien chef d'entreprise

Emmanuel MILLET
41 ans
Dirigeant
d'une imprimerie
Yutz, Moselle

Emmanuel Millet n'était pas « prédestiné » à l'imprimerie artisanale. Après un DUT d'informatique, il réalise un parcours d'informaticien « sans faute ». Une très bonne situation : une rémunération sur 15 mois, de grosses responsabilités. Mais tout cela manque de relief et d'autonomie, de mouvement… Fort du soutien de son épouse, Emmanuel Millet décide à 40 ans de reprendre une petite affaire d'imprimerie de labeur créée 30 ans auparavant.

Grâce au soutien de la Chambre de métiers et de l'artisanat de Thionville et du dispositif Ardan Essaimeur de la Région Lorraine, il bénéficie d'une « formation action » de 6 mois au sein de l'entreprise, afin de se former au métier et de préparer la reprise. « La cohabitation avec les cédants s'est bien passée, mais il était temps de passer le témoin au bout de 6 mois ».

Septembre 2008, la démarche de reprise est enclenchée ; quelques jours après, la crise des subprimes éclate et les gros clients diminuent leurs commandes. Emmanuel Millet réinvestit dans une petite presse numérique et diversifie la clientèle. Après une première année de fonctionnement, le chiffre d'affaires a baissé mais une partie de la clientèle s'est renouvelée et le seuil de rentabilité est atteint.

Manager une entreprise artisanale

Éric CHARROIN
48 ans
Dirigeant
d'une entreprise
de peinture
9 salariés
Riedisheim, Alsace

Diplômé d'une grande école de commerce, Éric Charroin a eu un parcours brillant : tour à tour auditeur financier, contrôleur de gestion, directeur administratif et financier dans de grands groupes… une vie de cadre actif et de l'ambition à revendre.

2003 est une année de rupture. Il frôle la mort dans un accident de voiture, un accident qui provoque une succession de remises en cause professionnelles et personnelles.

Éric décide d'écarter certaines valeurs du passé et notamment cette ambition démesurée, « dont les instigateurs sont finalement les autres ».

Fin 2008, les responsabilités lui manquent, il veut reprendre une entreprise. Le statut de salarié, c'est fini car « même au sommet de l'organigramme, vous êtes pieds et poings liés ». Il veut détenir toutes les clés et décider de sa vie.

Il cible des entreprises ne requérant pas un dirigeant technicien, lui qui a une formation de généraliste. La reprise est très rapide et malgré la crise, l'entreprise s'en sort bien. Cette réussite, Éric l'attribue en partie à l'accompagnement et au soutien M. Claude Perrin, ancien propriétaire.

Pour Éric, un chef d'entreprise artisanale est un entrepreneur au premier chef. Ainsi, il identifie davantage de similitudes que de différences entre la gestion d'une entreprise de 9 salariés et la gestion d'une société de taille plus importante. « Ce sont les mêmes méthodes et les mêmes outils ; tout est transposable. Il faut peut-être juste avoir un sens des réalités plus fort dans une petite entreprise ».

8. L'accompagnement des chambres de métiers et de l'artisanat

La garantie d'un accompagnement de proximité

Les chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) développent, dans une relation de proximité, une offre de services adaptée aux besoins spécifiques de chaque type de publics, qu'il soit apprenti, créateur, repreneur, chef d'entreprise, salarié, demandeur d'emploi, personne à la recherche d'une orientation professionnelle ou encore cédant d'entreprise artisanale.
Cette offre couvre toutes les étapes de la vie de l'entreprise, de la création / reprise à la transmission, en passant par toutes les phases de développement, ainsi que par la formation de ses actifs.
Attachées à renforcer la qualité de leurs services, les chambres de métiers se sont engagées à garantir, quel que soit leur lieu d'implantation, un ensemble de prestations harmonisées sur l'ensemble du territoire.

Un suivi individualisé pour des entreprises pérennes

Les repreneurs comme les créateurs bénéficient de stages de préparation à l'installation (SPI) qui assurent une préparation complète à l'installation et permettent de programmer des parcours individualisés.
Ces dispositifs d'accompagnement ont prouvé leur efficacité dans la pérennité des entreprises nouvelles ou reprises. Pour le futur artisan, ils couvrent tous les domaines : étude de marchés, choix du statut juridique de l'entreprise, gestion des ressources humaines, comptabilité…
Par la suite, les conseillers montent des dossiers de financement et mettent les repreneurs en relation avec les organismes ou collectivités qui distribuent des aides. Les formalités administratives sont réalisées par le CFE, centre de formalités des entreprises, qui permet aux créateurs et aux repreneurs d'accomplir en un seul lieu les formalités préalables au démarrage de l'activité.

L'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers (APCM) et les CMA ont développé un outil national au service de la transmission reprise d'entreprises, la **Bourse nationale d'opportunités artisanales** (BNOA). *www.bnoa.net*, visité par plus de 20 000 personnes par mois, propose plus de 4 000 annonces actualisées par les 200 conseillers des CMA répartis dans toute la France.
Il permet au repreneur de trouver en un lieu unique toutes les annonces du secteur de l'artisanat. Gage de qualité, un diagnostic approfondi de l'entreprise à reprendre est systématiquement effectué par un conseiller d'une CMA avant la publication de l'annonce et avant toute mise en relation avec un repreneur.
Cette étape fonctionne comme un véritable label «expertise transmission» au repreneur. *www.bnoa.net* est en lien avec un réseau de 120 sites partenaires dont les sites d'OSEO et de l'APEC.

Pour plus d'informations : **www.artisanat.fr**

Plate-forme commune de services

Domaines d'intervention : Information / Sensibilisation / Conseil / Montage dossier / Formation *Mai 2008*

Information sur les professions et les métiers Élaboration du contrat d'apprentissage Enregistrement du contrat d'apprentissage Gestion de conflit apprenti/entreprise (médiation) Ingénierie de formation Possibilités de mobilité	**APPRENTI**
Action d'information générale Étude préalable à la création d'entreprise Recherche d'entreprises à reprendre Formation préalable à l'installation (SPI) Implantation de la future entreprise Marchés pour la future entreprise Statuts de la future entreprise Dépôt nom et marque (propriété intellectuelle) Régime social des artisans et conjoints Régime fiscal Chiffrage du projet Plan d'affaires Gestion des ressources humaines Environnement réglementaire de la future entreprise Financement, subventions, prêts	**PORTEUR DE PROJET (CRÉATEUR REPRENEUR)**
Formalités obligatoires liées à la vie de l'entreprise (CFE) Accompagnement à la formalité d'entreprise Immatriculation de l'entreprise au répertoire des métiers (droit perçu) Suivi accompagnement de la jeune entreprise Club jeunes créateurs d'entreprises Titre artisan et maître artisan	**CRÉATEUR REPRENEUR (0 À 3 ANS)**
Visite de l'entreprise Diagnostic d'entreprise Dépôt nom et marque (propriété intellectuelle) Organisation et stratégie d'entreprise Environnement juridique, comptable, social et fiscal Action commerciale (foires et salons ...) Informatique, NTIC et Internet (Passeport économie numérique...) Signature électronique Prestations d'hébergement de sites Internet Qualité sécurité hygiène Normalisation Innovation Environnement et développement durable Export et international Soutien aux filières d'activité Groupement d'artisans Prévention des difficultés d' entreprises Subventions, chiffrage et financement des projets Délivrance de la carte professionnelle d'artisan Délivrance d'extraits d'inscription au répertoire des métiers Règlements et directives européennes Modalités d'engagements d'actions de coopération (type Cosame) Diagnostic des besoins en ressources humaines et plan de formation Droit individuel de formation Positionnement en formation Construction de parcours individualisés de formation Organisation des examens pour les titres de l'APCM Délivrance des titres de l'APCM Validation acquis de l'expérience Action de promotion de l'apprentissage et suivi des contrats	**CHEF D'ENTREPRISE ET SALARIÉ**
Action d'information générale Diagnostic et évaluation de l'entreprise Recherche repreneur et diffusion d'annonce Mise en relation cédant/repreneur	**CÉDANT**
Représentation des intérêts de l'artisanat auprès des collectivités locales (participation aux PLU, CDEC, SCOT...) Études de zones d'activités et d'implantation d'entreprises Élaboration de schémas stratégiques territoriaux (charte de territoire...) Carte de l'offre de services de formation continue Conseil, conduite d'opérations, organisation d'évenements Études statistiques	**COLLECTIVITÉ TERRITORIALE ET PARTENAIRE**

En résumé…

► **L'artisanat, par sa diversité de métiers, accueille des créateurs-repreneurs d'entreprises de tous niveaux de formation et de tous moyens financiers.**

► **Le secteur pérennise un certain nombre de caractéristiques qui lui sont historiquement propres :**
- la capacité de son système de formation (l'apprentissage) à générer des chefs d'entreprises ;
- la capacité à assurer la promotion professionnelle de ses salariés : les 2/3 des nouveaux entrepreneurs étaient anciennement ouvriers et employés ; 30% environ des reprises d'entreprises sont également le fait d'anciens salariés.

► **Les nouveaux entrepreneurs de l'artisanat restent ainsi majoritairement des professionnels, des hommes et femmes « de métiers », qui ont en moyenne dix ans d'expérience lorsqu'ils s'installent.**
La passion du métier est d'ailleurs une motivation principale à la création ou la reprise d'entreprises, en même temps que le désir d'indépendance.

► **On constate néanmoins des évolutions parmi ces « nouveaux visages de l'artisanat »**, notamment une élévation — lente mais réelle — des niveaux de formation : 15% en moyenne des créateurs-repreneurs sont diplômés de l'enseignement supérieur, mais cette part peut atteindre 25% dans l'artisanat de production ou 41% dans les services aux entreprises.

► **L'artisanat accueille ainsi des porteurs de projets issus d'autres univers professionnels :** un tiers des nouveaux entrepreneurs ont réalisé leur parcours professionnel dans des PME ou grandes entreprises ; une même proportion réalise une « réorientation professionnelle », parfois totale, allant jusqu'à reprendre une formation technique professionnelle, dans le cadre d'un cursus accéléré désormais proposé par les chambres de métiers et de l'artisanat ou les organisations professionnelles.

► **L'artisanat est enfin une terre d'investissement :** un nouveau dirigeant sur 10 en moyenne est un chef d'entreprise aguerri, réalisant des opérations d'achats-reventes ou positionné en tant que multi-entrepreneur.

Sources

Ce document s'appuie sur trois sources principales :

(1) **Le programme d'études sur les nouveaux entrepreneurs de l'artisanat conduit par l'Institut Supérieur des Métiers** entre 2007 et 2009. Ce dernier, piloté avec l'APCM et les organisations représentatives de l'artisanat, a porté successivement sur 4 secteurs : l'artisanat du BTP, l'artisanat des métiers de bouche, les métiers de la coiffure et l'artisanat de production. Chaque étude sectorielle comprenait deux volets : un volet exploratoire, constitué d'une série d'entretiens qualitatifs ; une enquête quantitative administrée par voie téléphonique auprès d'entreprises immatriculées depuis moins de 3 ans. Les rapports peuvent être commandés ou téléchargés sur le site de l'Institut Supérieur des Métiers : **www.infometiers.org**

Secteur	Échantillon	Publication
Les nouveaux entrepreneurs de l'artisanat du BTP	1000 entreprises	Juin 2007
Les nouveaux entrepreneurs du secteur de la coiffure	500 entreprises	Mai 2009
Les nouveaux entrepreneurs des métiers de l'alimentaire de proximité	1000 entreprises	Septembre 2009
Les nouveaux entrepreneurs de l'artisanat de production	1600 entreprises	Janvier 2010

(2) **Les données du dispositif SINE (Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises) de l'INSEE :** il s'agit d'un système permanent d'observation des jeunes entreprises qui a pour objectif de suivre une génération d'entreprises pendant 5 ans. Quatre générations ont été étudiées (les résultats présentés portent sur la génération 2006). Environ 30.000 à 50.000 entreprises sont interrogées par cohorte. L'échantillon des enquêtes est stratifié selon trois critères : la région d'implantation ; l'activité (NES 16) et l'origine de la création (création pure ou reprise). Les entreprises artisanales sont repérables au travers d'une variable spécifique. Les correspondances entre les secteurs de la nomenclature utilisée dans l'enquête SINE/Insee et les activités de l'artisanat sont les suivantes :

IAA	Tous les métiers de bouche (charcuterie, boulangerie, pâtisserie, chocolaterie, confiserie) à l'exception des boucheries et commerces de poissons comptabilisés dans le secteur « commerce et réparation » ; transformation du lait, des grains, conserverie, plats préparés, boissons…
Industrie hors IAA	Artisanat de production : habillement, cuir, édition, imprimerie, équipements du foyer, produits minéraux, métallurgie, équipements mécaniques, électriques et électroniques …
Construction	Artisanat du bâtiment (gros œuvre et second œuvre) et des travaux publics
Commerce et réparation	Commerce et réparation automobile – commerce de détail (boucherie, commerce sur éventaire) – commerce de fleurs – réparation
Transports	Taxis, ambulances, déménagement, dépannage…
Services aux entreprises	Édition, contrôle technique, pose d'affiches, étalage, décoration, photographie, systèmes de sécurité, nettoyage, services administratifs, conditionnement à façon, travaux à façon…
Services aux particuliers	Laverie, blanchisserie, coiffure, soins de beauté…

(3) **Les données du Répertoire SIRENE des entreprises artisanales**, dont les chiffres clés sont en ligne sur le site **www.pme.gouv.fr**. Afin de mesurer les évolutions, nous faisons également référence dans ce document à une publication de l'INSEE « Profils économiques de l'artisanat », N°420, série E, novembre 1982.

INSTITUT SUPÉRIEUR DES MÉTIERS
28-30 rue des Peupliers - 75013 Paris - Tél. : + 33 (0)1 44 16 80 40 - Fax : +33 (0)1 44 16 80 69
www.infometiers.org

ASSEMBLÉE PERMANENTE DES CHAMBRES DE MÉTIERS
12 avenue Marceau - 75008 Paris - Tél. : +33 1 44 43 10 00 - Télécopie : +33 1 47 20 34 48
Internet : www.artisanat.fr - Courriel : info@apcm.fr

N° Indigo 0 825 36 36 36
0,15 € TTC / MN

Assemblée permanente des chambres de métiers / Institut Supérieur des Métiers - mars 2010