

# Identités et stratégies de développement dans l'Artisanat

Catherine THEVENARD PUTHOD  
Maître de Conférences  
Université de Savoie  
Institut de Recherche en Gestion et en Economie  
IREGE  
[catherine.puthod@univ-savoie.fr](mailto:catherine.puthod@univ-savoie.fr)

Christian PICARD  
Maître de Conférences  
Université de Savoie  
Institut de Recherche en Gestion et en Economie  
IREGE  
[christian.picard@univ-savoie.fr](mailto:christian.picard@univ-savoie.fr)

## **Réseau Artisanat-Université®**

Le Réseau Artisanat-Université® associe, au sein de clubs régionaux, universitaires et dirigeants d'entreprises artisanales. Le projet, animé par l'Institut Supérieur des Métiers, a pour objectif de développer l'effort de recherche appliquée sur l'artisanat et la petite entreprise.

Les résultats des travaux sont capitalisés par le biais des annales et diffusés à tous les acteurs économiques.

---

*IREGE : Institut de Recherche en Gestion et en Economie*

Annales 2007-2008 – Réseau Artisanat-Université®

## Identités et stratégies de développement dans l'Artisanat

### Résumé :

Contrairement aux idées reçues, il n'existe pas une mais plusieurs voies de développement à la portée des artisans. Le choix de celles-ci dépend toutefois du profil du dirigeant de l'entreprise artisanale.

### Mots clés :

Profils d'artisans, Identité, Stratégie, Développement, Croissance externe, Croissance interne, Croissance conjointe.

## Identities and Development Strategies in the Craft Industry

### Summary:

Contrary to generally accepted ideas, there is not one but several paths of development accessible to craftspeople. Their choice does, however, depend upon the profile of the craft company's manager.

### Keywords :

Craftspeople profiles, Identity, Strategy, Development, External Growth, Internal Growth, Joint Growth.

## Identitäten und Entwicklungsstrategien im Handwerk

### **Zusammenfassung :**

Im Gegensatz zu den erhaltenen Ideen gibt es nicht nur einen, sondern mehrere Entwicklungswege, die sich Handwerkern bieten. Die Wahl eben dieser hängt allerdings vom Profil des Leiters des Handwerksbetriebs ab.

### **Stichworte:**

Handwerkerprofile, Identität, Strategie, Entwicklung, Externes Wachstum, Internes Wachstum, Gemeinsames Wachstum.

## Identidades y estrategias de desarrollo en el Artesanado

### **Resumen :**

Contrariamente a las ideas preconcebidas, no existe una sino varias vías de desarrollo al alcance de los artesanos. La selección de éstas depende a veces del perfil del directivo de la empresa artesanal.

### **Palabras clave :**

Perfiles de artesanos, Identidad, Estrategia, Desarrollo, Crecimiento externo, Crecimiento interno, Crecimiento conjunto.

## Synthèse

Le Club des Dirigeants Rhône-Alpes Est (Club de recherche régionale) a démarré en Juillet 2007. Il est constitué de onze entreprises artisanales de tailles et de métiers distincts (cf. point 8 ci-après), localisées dans trois départements : *l'Ain, la Savoie et la Haute-Savoie*.

Il est animé par deux enseignants-chercheurs de l'IREGE (Université de Savoie). Quatre séminaires ont eu lieu et les résultats de ce premier cycle sont présentés dans les lignes qui suivent.

Le monde artisanal subit depuis plusieurs années de profondes mutations environnementales et tente, avec plus ou moins de succès, de s'y adapter. Parmi celles-ci, une des préoccupations majeures des artisans membres du Club des Dirigeants Rhône-Alpes Est, est la question de la pénurie de main d'œuvre et de sa « volatilité ». Selon les dirigeants membres du Club, les évolutions sociologiques se traduisent en effet par deux tendances lourdes :

- une difficulté de plus en plus grande, pour les entreprises du Secteur des Métiers, à trouver des salariés qualifiés du fait d'une désaffection certaine des jeunes pour les formations artisanales et plus généralement pour les métiers techniques,
- lorsqu'elles parviennent à recruter un salarié, se pose alors la question de son efficacité et du maintien sur le long terme de sa motivation (absentéisme, productivité ou qualité du travail pas toujours au niveau de celles attendues par le dirigeant, absence voire refus de prise de responsabilités, turnover fréquent, ...).

Ces problèmes avec les salariés s'avèrent représenter un réel frein au développement pour les entreprises artisanales. Elles avouent ainsi avoir de moins en moins de possibilités de croissance interne<sup>1</sup> dans leur activité d'origine, alors même que l'artisan est souvent considéré comme un dirigeant très attaché à son métier, soucieux de préserver son savoir-faire et peu préoccupé par d'autres considérations stratégiques (Drucker-Godard, 2000 ; Julien 2000 ; Torrès 2003) .

En parallèle, on assiste aussi à l'arrivée dans le monde artisanal de nouveaux profils de dirigeants aux comportements différents de « l'idéal type artisanal » (Picard et Thévenard-Puthod, 2008), tel que l'avait défini Zarca (1986). Ceci s'explique tout d'abord par l'intégration au Secteur des Métiers de nouvelles activités ou de nouveaux métiers (telle l'infographie). En outre, la valorisation de la création d'entreprise (voie d'accomplissement personnel, de contribution individuelle à la croissance et à l'effort économique collectif, ou tout simplement moyen de créer son propre emploi) et de la « société du service », couplée avec une certaine défiance vis à vis de la grande entreprise, semblent générer aujourd'hui l'arrivée de nouveaux entrepreneurs attirés par l'image de « secteur refuge » que semble conserver à leurs yeux l'artisanat. C'est ainsi qu'en matière de création *ex nihilo*, la proportion de nouveaux artisans ayant suivi le cheminement classique de l'artisanat (apprenti-compagnon ou salarié-chef d'entreprise) diminue (APCE, 2000).

---

<sup>1</sup> La croissance interne est le développement de l'entreprise à l'aide de ses seules ressources, dans un système de concurrence classique (Paturel, 1995). Elle s'oppose à la croissance externe, acquisition d'autres entreprises, et à la croissance conjointe, forme de développement reposant sur des collaborations inter-entreprises.

Enfin, la pyramide des âges des dirigeants d'entreprises artisanales engendre de nombreux départs à la retraite et, en conséquence, la transmission de ces entreprises à de nouveaux dirigeants, qui arrivent de plus en plus fréquemment de l'extérieur du monde artisanal (Picard et Thévenard-Puthod, 2004).

Or ces nouveaux dirigeants n'hésitent pas à « innover » en matière de stratégies de développement, afin d'impulser à leur entreprise, une forte croissance.

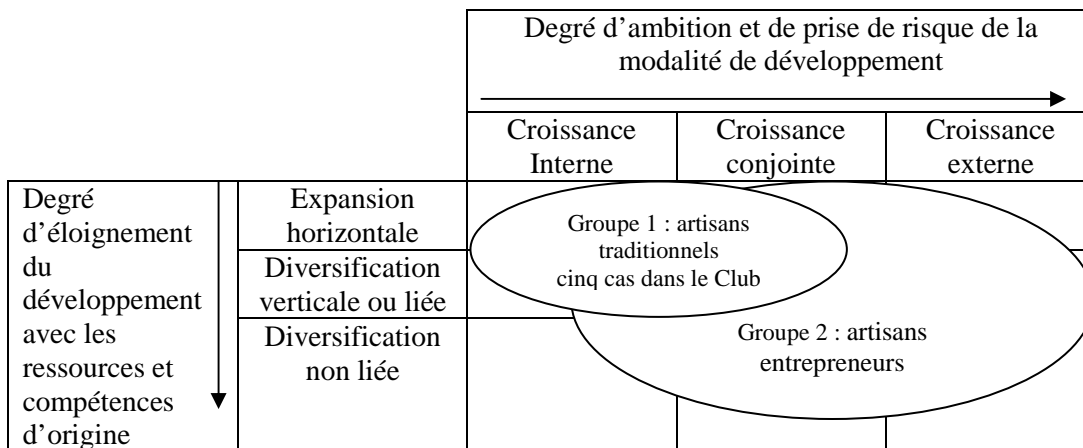
Dans ce contexte, l'artisan qui avait tendance à privilégier une forme de développement naturelle, que l'on nommera « Croissance Interne horizontale », se contentant ainsi de trouver de nouveaux clients pour ses produits/services actuels (Ansoff et McDonnell, 1989 ; Marchesnay, 2003) adopte aujourd'hui, ou est contraint d'adopter, d'autres modalités de développement. Celles-ci aboutissent soit à un éloignement du métier d'origine (cas de l'intégration verticale ou de la diversification) soit au recours à des stratégies plutôt réservées à des entreprises de taille plus importante (croissance externe, c'est-à-dire acquisitions d'autres entreprises et/ou croissance conjointe, c'est-à-dire collaborations avec d'autres organisations).

Il existe toutefois un élément modérateur. Le choix d'une stratégie de développement apparaît en effet intimement lié au profil identitaire du dirigeant. Deux types de profils sont traditionnellement distingués dans l'artisanat (Picard, 2000 et 2006).

- Le premier profil, celui de « *l'artisan traditionnel* » se caractérise par une perception très artisanale du métier, dans laquelle le savoir-faire détenu est considéré comme rare, pas ou peu reproductible, long à acquérir et difficile à transmettre ; une relative « myopie » vis à vis de l'environnement dont l'influence n'est pas forcément perçue ou pas considérée comme déterminante dans le fonctionnement de l'entreprise, des motivations à la création très artisanales centrées sur la volonté d'exercer de manière indépendante le métier que l'on aime, associées à des objectifs stratégiques qui privilégient le maintien, le statu quo et la pérennité de l'entreprise.
- Le second profil, celui « *d'artisan entrepreneur* » se caractérise par une plus grande vigilance sur les évolutions de l'environnement, un projet d'entreprendre et des objectifs stratégiques orientés vers l'expansion, mais aussi la rationalisation de la gestion de l'entreprise et un sentiment que le métier exercé est traduit le fait que l'entreprise n'est pas forcément focalisée sur l'exercice de ce métier.

En définitive, contrairement aux idées reçues et à ce qu'on retrouve fréquemment dans la littérature managériale consacrée à l'entreprise artisanale, il n'existe pas une mais plusieurs voies de développement à la portée des artisans. Le choix de celles-ci dépend toutefois du profil de l'artisan. La figure n°1 ci-après présente de façon synthétique ce résultat du premier cycle du Club des Dirigeants Rhône-Alpes Est et fait apparaître que les membres de ce Club se répartissent de façon presque symétrique entre les deux profils précédemment décrits.

**Figure n°1 - le lien entre le profil identitaire de l'artisan et les stratégies de développement utilisées**



Ainsi cinq artisans du Club (groupe n°1) se rapprochent plutôt du profil traditionnel et sont naturellement plus portés sur la croissance interne horizontale, dans le sens où ils cherchent en priorité à rester dans leur cœur de métier et à préserver, si possible, leur indépendance. Face aux contraintes environnementales, ils peuvent néanmoins adopter de nouveaux types de stratégies. Par exemple, ils peuvent opter pour une diversification, si celle-ci se situe dans des métiers connexes et qu'elle permet d'apporter un plus au client par rapport à l'offre actuelle. Ils peuvent également développer des collaborations interentreprises, mais celles-ci seront ponctuelles et peu formalisées, et se réaliseront avec des confrères du même métier.

Il s'agira alors de diminuer des coûts d'achat de matière première, de réaliser des chantiers en commun (pour le Bâtiment) ou d'exercer des opérations de promotion ou de lobbying.

A contrario, les six artisans de notre Club qui tendent vers le profil « entrepreneurs » (groupe n°2) prennent plus de risques dans le choix de leurs modalités de développement, n'hésitent pas à s'éloigner du métier d'origine (diversification dans un autre secteur d'activité) et à recourir à des stratégies plus ambitieuses. Par exemple, ils n'hésitent pas à multiplier les partenariats et ainsi à s'insérer dans un véritable réseau, y compris avec des partenaires éloignés géographiquement (création « de joint venture » avec des partenaires étrangers). Ce sont également des artisans qui voient la croissance externe comme un moyen rapide de croître, soit dans leur métier d'origine lorsque le taux de croissance « naturel » de l'activité ne correspond pas à leurs attentes (rachat d'entreprises concurrentes), soit dans un autre métier pour accélérer une diversification (rachat d'une entreprise possédant les compétences requises et déjà présente sur le marché visé).

**Listes des entreprises impliquées (nom dirigeants – nom entreprises, secteurs d'activité)**

<b>Nom du dirigeant</b>	<b>Nom de l'entreprise</b>	<b>Activité</b>
Jean-Paul Maître	Labelys	Fabrication d'identifiants pour la traçabilité alimentaire
Bruno Savry	Ménétré Location	Location de marbres pour l'automobile
Ghislain Bouchard	Métamorfie	Taille de pierre
Alain Bouvard	RSP Ingénierie	Chaudronnerie et bureau d'études
Jean-Marc Butel	Aquatechnique	Installation de piscines
Gabriel Desbiolles	Desbiolles SA	Construction métallique
Bernard Grumel	Comel SA	Ingénierie d'automatismes industriels
Georges Moronnoz	Menuiserie Moronnoz	Menuiserie
Henri Personnaz	Le Pontet	Charcuterie - traiteur
Patrick Pettini	Pettini Electricité	Electricité Installation et maintenance
Didier Roussey	Roussey et Fils (SA)	Fabrication et vente de matériel pour l'agro-alimentaire

**Bibliographie**

- ANSOFF I. et E. MCDONNEL (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- APCE (2000), *La reprise vaut la peine qu'on s'en préoccupe*. Site du Ministère de l'Economie et des finances.
- DRUCKER-GODARD C. (2000), *La dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- JULIEN P.A. (2000); *The state of the art in small business and entrepreneurship*, 2ème édition, Brockfield, Ashgate.
- MARCHESNAY M. (2003); « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin, p 107-118.
- PATUREL R. (1995), « Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises » *Note de recherche du CERAG*, novembre, n°96-15.
- PICARD C. (2000), *La dynamique d'évolution de l'entreprise artisanale à la PME : une analyse en termes de changement d'identité*, Thèse de doctorat, Université de Savoie, Janvier.

- PICARD C. (2006), « La représentation identitaire de la TPE artisanale », *Revue Internationale des PME*, n° Spécial sur l'artisanat, vol 19, N° 3-4, pp.13 – 49
- PICARD C. et C. THEVENARD-PUTHOD (2008), « Vers une évolution identitaire des dirigeants d'entreprises artisanales ? », Communication au colloque CIFEPME, 28 au 31 octobre 2008, Louvain la Neuve.
- THEVENARD-PUTHOD C., PICARD C. (2004), « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », *Revue Internationale des PME*, volume 17, N° 2, pages 94 à 121.
- TORRES O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité » *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin, p 119-138.
- ZARCA B. (1986), «L'artisanat et ses valeurs : une légitimité remise en cause», *Consommation et mode de vie, CREDOC*, Novembre.
- ZARCA B. (1986), *L'artisanat français, du métier traditionnel au groupe social*, Economica.

**La liste des articles des contributions de l'équipe universitaire en lien avec les travaux du club**

Picard C. et C. Thévenard-Puthod (2008), « Vers une évolution identitaire des dirigeants d'entreprises artisanales ? », Communication au colloque CIFEPME, 28 au 31 octobre 2008, Louvain la Neuve.

Picard C. et C. Thévenard-Puthod (2009), « Les réseaux dans l'artisanat : origines, structures et modalités de pilotage », Communication au colloque « L'artisanat et les réseaux » organisé par le Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation (Université du Littoral – Côte d'Opale), l'ISM, La Chambre Régionale de Métiers et d'Artisanat Nord – Pas de Calais, L'UPA Nord – Pas de Calais, 13 Janvier 2009, Dunkerque.