Document generated on 06/01/2025 1:01 p.m.

Revue internationale P.M.E.

Diversité des stratégies de croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant
Diversity of craft businesses' growth strategies and leader profil
Diversidad de las estrategias de crecimiento de las empresas en la artesanía y características del propietario-gerente

Catherine Thévenard-Puthod and Christian Picard

Volume 28, Number 3-4, 2015

La croissance des entreprises

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1035413ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1035413ar

See table of contents

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)
1918-9699 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Thévenard-Puthod, C. & Picard, C. (2015). Diversité des stratégies de croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant. *Revue internationale P.M.E.*, *28*(3-4), 139–169. https://doi.org/10.7202/1035413ar

Article abstract

Growth is a central theme of research in entrepreneurship and business strategy. Yet if a large number of studies exist on the growth of SMEs, high growth firms or startup, research on very small businesses, and particularly craft businesses is lacking. However we can legitimately think that the smaller level of resources and competences of those firms and their greater focus on the technical part of the business strongly color their choice of growth and require specific research. In this context, the objective of this article is to shed light on the growth strategies actually implemented by craft firms and the causes for their adoption. Based on eleven case studies, results show that growth strategies are much more varied than the literature suggests. They also highlight the influence of the leader profil on the choice of growth strategies.

Tous droits réservés © Editions EMS – In Quarto SARL, 2015

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Diversité des stratégies de croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant

Catherine THÉVENARD-PUTHOD

Catherine Thévenard-Puthod est enseignant-chercheure en entrepreneuriat et management stratégique à l'Université Savoie Mont Blanc. Membre de l'IREGE (Institut de recherche en gestion et en économie), ses recherches portent sur deux principaux thèmes : les stratégies externes de croissance des TPE et PME (alliances, acquisitions…) et la transmission-reprise d'entreprises. Elle a, à ce titre, participé à de nombreux contrats de recherche avec des institutions comme l'Institut supérieur des métiers, Eurochambres ou le Syndicat national du décolletage.

IREGE, IAE Savoie Mont Blanc
Université de Savoie
BP 80439
74944 ANNECY LE VIEUX CEDEX, France
catherine.puthod@univ-savoie.fr

Christian PICARD

Christian Picard est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Savoie Mont Blanc (IREGE). Ses travaux de recherche et publications s'insèrent dans le champ de l'entrepreneuriat et portent principalement sur les stratégies de développement des entreprises artisanales. Il collabore activement avec l'Institut supérieur des métiers pour lequel il a notamment animé un club de dirigeants et réalisé une étude sur les comportements d'exportation des artisans français.

IREGE, IAE Savoie Mont Blanc
Université de Savoie
BP 80439
74944 ANNECY LE VIEUX CEDEX, France
christian.picard@univ-savoie.fr

Résumé

La croissance est un thème central de la recherche en entrepreneuriat et en stratégie d'entreprise. Pourtant si un grand nombre d'études existent sur la croissance des PME, des « high growth firms *» ou des «* startups *», très peu de travaux concernent les très petites entreprises déjà existantes, et,* a fortiori, *les entreprises artisanales (EA). Or on peut légitimement penser que les moyens plus restreints dont disposent ces entreprises de plus petite taille et leur plus grande focalisation sur le métier colorent fortement leurs choix de croissance et nécessitent des recherches spécifiques. Dans ce contexte, l'objectif de cet article est de lever le voile sur les stratégies réellement mises en œuvre par les EA pour croître et sur les facteurs expliquant l'adoption de ces stratégies. En se fondant sur onze études de cas, les résultats obtenus montrent que les stratégies de croissance des EA sont beaucoup plus variées que ce que la littérature le laissait initialement entendre. Ils mettent également en avant l'influence forte du profil du dirigeant dans les choix de modalités de croissance.*

Mots-clés

Entreprise artisanale, Croissance, Diversification, Acquisition, Profil du dirigeant

Diversity of craft businesses' growth strategies and leader profil

Abstract

Growth is a central theme of research in entrepreneurship and business strategy. Yet if a large number of studies exist on the growth of SMEs, high growth firms or startup, research on very small businesses, and particularly craft businesses is lacking. However we can legitimately think that the smaller level of resources and competences of those firms and their greater focus on the technical part of the business strongly color their choice of growth and require specific research. In this context, the objective of this article is to shed light on the growth strategies actually implemented by craft firms and the causes for their adoption. Based on eleven case studies, results show that growth strategies are much more varied than the literature suggests. They also highlight the influence of the leader profil on the choice of growth strategies.

Keywords

Craft firms, Growth, Diversification, Acquisition, Leader profile

Diversidad de las estrategias de crecimiento de las empresas en la artesanía y características del propietario-gerente

Resumen

El crecimiento es un tema central de investigación en estrategia y emprendimiento. Sin embargo, si existen numerosos estudios sobre el crecimiento de las PyME, empresas de alto crecimiento o empresas de nueva creación, muy poco trabajo se interesa por las empresas artesanales. Podemos legítimamente pensar que el nivel más bajo de recursos y conocimientos y la mayor atención a los problemas técnicos de la actividad de estas pequeñas empresas colorean fuertemente la elección de sus estrategias de crecimiento y requieren una investigación específica. En este contexto, el objetivo de este artículo es arrojar luz sobre las estrategias implementadas por las empresas de la artesanía para crecer y las causas de su adopción. Sobre la base de once estudios de caso, los resultados muestran que las estrategias de crecimiento son mucho más variadas que la literatura sugiere. También resalta el papel del líder en la elección de las estrategias de crecimiento.

Palabras clave

Sector artesanal, Crecimiento, Diversificación, Adquisición, Características del líder

INTRODUCTION

En dépit de l'ancienneté des travaux qui lui ont été consacrés (Penrose, 1959), et bien qu'elle constitue encore un thème central de la recherche en entrepreneuriat et en stratégie d'entreprise, la croissance reste un phénomène mal connu (Delmar, Davidsson et Gartner, 2003 ; Leitch, Hill et Neergaard, 2010 ; Janssen, 2011 ; Wright et Stigliani, 2013). Il s'agit en effet d'un concept multidimensionnel, hétérogène et complexe (Leitch *et al.*, 2010). Une majorité de chercheurs la considère plutôt comme un résultat et cherche à identifier quels en sont ses

déterminants (Davidsson, Achtenhagen et Naldi, 2007). D'autres, moins nombreux, l'analysent comme un processus (Penrose, 1959 ; Wright et Stigliani, 2013). Dans cette perspective et contrairement à ce qu'indiquaient les modèles de cycle de vie ou d'étapes de développement très populaires jusque dans les années 1980 (Greiner, 1972 ; Miller et Friesen, 1984), on accepte aujourd'hui le fait qu'il n'existe pas un processus type de croissance, ni une configuration optimale de l'entreprise à chaque étape. L'existence de plusieurs chemins, propres à chaque organisation (Davidsson *et al.*, 2007 ; Janssen, 2011), ouvre alors de nombreuses pistes de recherche. En particulier, les travaux existants s'intéressent encore peu aux modes de croissance utilisés par les entreprises. Implicitement, ils considèrent bien souvent le seul développement par croissance organique et ignorent par exemple les acquisitions ou les modes hybrides tels que les alliances ou réseaux interentreprises (Leitch *et al.*, 2010 ; McKelvie et Wiklund, 2010 ; Lockett, Wiklund, Davidsson et Girma, 2011).

Par ailleurs, si un grand nombre d'études existent sur la croissance des entreprises de plus de 20 salariés (Davidsson *et al.*, 2007) ou sur les *startups* (Barringer, Jones et Neubaum, 2005), très peu de travaux concernent les très petites entreprises déjà existantes, et, *a fortiori*, les entreprises artisanales. Paradoxalement, alors que l'artisanat a un poids économique important dans la plupart des pays développés (Fillis, 2002 ; Paige et Littrell, 2002 ; Jaeger, 2009), il reste un champ peu défriché et la croissance de ces entreprises demeure peu explorée (Fillis, 2002 ; Marchesnay, 2003 ; Richomme-Huet, 2006 ; Jaouen et Torrès, 2008). Ceci tient en partie au fait que les définitions de l'artisanat diffèrent selon les pays (Fillis, 2002), mais surtout à la persistance de représentations portant sur l'artisanat qui ont tendance à dissuader les chercheurs de s'intéresser à ce type de structure (Thévenard-Puthod et Picard, 2013). L'artisan, et par transposition le dirigeant d'entreprise artisanale, est en effet souvent présenté comme un indépendant mobilisant une compétence technique qu'il maîtrise, plutôt que comme un entrepreneur. Ses aspirations à la croissance seraient limitées (Stanworth et Curran, 1976 ; Orser, Hogard Scott et Riding, 2000) pour ne pas dénaturer le savoir-faire (Polge, 2008 ; Boldrini, Chene et Journé-Michel, 2011) et pour ne pas perdre le caractère informel et familial de l'organisation (Wiklund et Sheperd, 2003), ni le contrôle sur toutes les opérations (Davidsson, 1989). Sa formation de départ, ainsi que sa tendance à la myopie vis-à-vis de son environnement (Torrès, 2003 ; Pacitto et Julien, 2006 ; Picard, 2006) le limiteraient au marché local et le pousseraient à se focaliser sur les problèmes quotidiens et plutôt techniques de son entreprise. Enfin, lorsque ces artisans auraient le souhait, le besoin ou l'opportunité de se développer, ils le feraient plutôt dans leur métier d'origine, à une échelle géographique limitée (Marchesnay, 2008 ; Boldrini *et al.*, 2011) et de façon autonome (Zarca, 1986).

Dans ce contexte, l'objectif de cet article est de lever le voile sur les stratégies réellement mises en œuvre par les entreprises artisanales pour croître et sur les facteurs expliquant leur adoption. La première partie présente le cadre conceptuel de la recherche et le modèle d'analyse bâti à partir de deux corpus théoriques : une matrice recensant les stratégies de croissance adoptables par une entreprise artisanale, puis le recensement des facteurs à même d'expliquer l'adoption de ces différentes stratégies. Cette première étape conduit à la formulation de nos questions de recherche. La seconde partie détaille la méthodologie qualitative qui a guidé le recueil de données sur le terrain. Dans la troisième partie, la pertinence de notre cadre d'analyse est confrontée au cas de onze entreprises artisanales. Le matériau empirique collecté permet d'identifier une variété de stratégies de croissance des entreprises artisanales bien plus grande

que ne le laisse entendre la littérature. Il met également en avant le rôle du profil du dirigeant dans ces choix de stratégies de croissance. Il permet enfin de vérifier le caractère opérationnel du modèle élaboré et de tirer un certain nombre d'enseignements pour les entreprises artisanales désireuses de croître. Cet ensemble de résultats vient alors enrichir les connaissances sur les stratégies de croissance des entreprises artisanales et, plus largement, sur la croissance en tant que processus, qui constitue un champ de recherche encore en développement (McKelvie et Wiklund, 2010).

1. VERS UNE MEILLEURE APPRÉHENSION DES STRATÉGIES DE CROISSANCE DE L'ENTREPRISE ARTISANALE

À partir des connaissances disponibles dans la littérature sur la croissance des entreprises, notamment celle des PME et TPE artisanales, il s'agit tout d'abord de construire un cadre d'analyse permettant d'appréhender les voies de la croissance en contexte artisanal (1.1.). On identifiera ensuite les principaux facteurs pouvant influencer leur adoption (1.2.).

1.1. Les stratégies de croissance envisageables par les entreprises artisanales

Si la littérature sur la croissance des grandes entreprises et, dans une moindre mesure des PME, est relativement abondante, très peu de travaux se sont intéressés aux stratégies de croissance utilisables par les TPE artisanales. Les quelques travaux disponibles en la matière sont partiels et n'englobent pas la diversité des modes de croissance envisageables. Pourtant, pour un dirigeant d'entreprise artisanale (EA), généralement peu formé au management stratégique, la multiplicité et la faible réversibilité des voies menant à la croissance (Delmar et Wiklund, 2008), associées à des degrés d'éloignement du métier d'origine et de prise de risque variables, rendent le choix d'une telle stratégie difficile (Delmar *et al.*, 2003). À partir d'une revue de la littérature, nous présentons ici un panorama des choix stratégiques qu'un dirigeant peut faire, en distinguant les « directions ou voies » qu'il peut emprunter des modalités de cette croissance. On intègre au fur et à mesure les connaissances propres à la croissance des TPE et des EA lorsqu'il en existe, pour déboucher au final sur un cadre d'analyse adapté à ces entreprises.

En management stratégique, on reconnaît généralement l'existence de **trois principales directions de la croissance** (expansion horizontale, diversification liée et diversification non liée), amenant les entreprises à s'éloigner plus ou moins de leur métier d'origine et de leurs ressources et compétences (Lubatkin et O'Neill, 1987 ; Levie, 1997 ; Paturel, 1997).

- L'expansion horizontale correspond à l'utilisation des ressources et compétences détenues par l'entreprise pour croître dans son métier d'origine. L'EA peut ainsi chercher à vendre davantage de produits à ses clients existants (Watts, Cope et Hulme, 1998). Elle peut également chercher à conquérir de nouveaux segments de clientèle, en innovant pour lancer de nouveaux produits/services ou en tentant l'expérience de l'export (McAuley, 1999 ; Fillis, 2002).

- La diversification consiste pour l'entreprise à s'éloigner, voire à sortir, de son métier d'origine. Le degré de diversification peut ainsi être plus ou moins important.
  - Dans la diversification verticale ou liée (*related*, au sens de Lubatkin et O'Neill, 1987), la nouvelle activité conserve un lien avec l'activité d'origine.
  - *A contrario*, dans la diversification non liée, la nouvelle activité est très éloignée de celle d'origine.

Nous n'avons pas identifié de travaux portant sur la diversification des entreprises artisanales, par nature davantage centrées sur leur métier que les autres types de firmes. Il existe cependant quelques travaux sur la diversification des PME et la plupart considèrent qu'il s'agit d'une stratégie périlleuse pour elles (Iacobucci et Rosa, 2005). Certaines études montrent que les PME qui se diversifient le font plutôt de façon liée (Levie, 1997 ; Rosa et Scott, 1999), dans des savoir-faire voisins. D'autres, au contraire, constatent que les PME peuvent très bien se développer dans des activités très distinctes (Lynn et Reinch, 1990), à condition que leurs dirigeants soient capables de se dégager de leur métier (Watts *et al.*, 1998). Seule une étude portant sur les TPE (Robson, Gallagher et Daly, 1993), et non spécifiquement sur les entreprises artisanales, semble indiquer que les entrepreneurs, par manque de ressources et compétences managériales, ne se diversifient que dans une optique de survie, pour contrebalancer le déclin de l'activité d'origine.

En ce qui concerne la « manière d'aller » dans l'une ou l'autre de ces trois directions, on identifie trois modes de croissance distincts, constitutifs d'un *continuum* avec des défis et des niveaux de risque croissants (Mayrhofer, 2000 ; Leicht *et al.*, 2010) : entre croissance organique et croissance par acquisitions (initialement distinguées par Penrose en 1959), est ainsi venue s'ajouter la coopération interentreprises (Levie, 1997 ; Paturel, 1997) ou croissance « hybride » (McKelvie et Wiklund, 2010).

- La croissance organique correspond à une modalité par laquelle l'entreprise se développe à l'aide de ressources et de compétences qu'elle détient ou qu'elle va se procurer sur le marché (emprunt bancaire, recrutement d'un salarié, achat d'une machine…), dans un système de concurrence « classique » avec les autres acteurs de l'environnement (Paturel, 1997 ; Janssen, 2011 ; Norton, 1991). L'ambition et le risque associés étant considérés comme limités, ce type de croissance semble manifestement être celui privilégié par les entreprises de petite taille (Penrose, 1959 ; Delmar *et al.*, 2003). Il serait donc, *a fortiori*, naturellement privilégié par les entreprises artisanales, où l'on retrouve généralement un fort désir d'indépendance et de contrôle de la part des dirigeants (Polge, 2008).
- La coopération interentreprises (qu'elle prenne la forme d'alliances stratégiques, de partenariats verticaux, d'accords intersectoriels, de réseaux multi-acteurs, d'accords de licence, de franchises…) correspond à une collaboration entre au moins deux entreprises indépendantes, dans l'objectif de mener à bien un projet stratégique, grâce à la coordination de leurs ressources et compétences (Richardson, 1972 ; Montmorillon, 1989 ; Doz et Hamel, 1998). Le risque est considéré comme plus important que la croissance organique[1]. Pour

1 Si cela se traduit souvent par un partage des coûts entre les partenaires, il existe aussi un risque d'opportunisme (Das et Teng, 2000). Il ne s'agit cependant pas de la modalité de croissance la plus risquée, puisque l'engagement des acteurs peut être temporaire et réversible (Mayrhofer, 2000).

un dirigeant d'EA, il s'agit déjà d'une stratégie plus audacieuse, qui nécessite par exemple la mise en place de modes de coordination particuliers. Cela dit, malgré le souhait important d'indépendance et d'autonomie de leur dirigeant, plusieurs études montrent que les entreprises artisanales n'hésitent pas à collaborer avec leurs confrères, notamment dans un objectif d'atteinte de taille critique, de complémentarité des savoir-faire et d'innovation ou encore d'internationalisation (Richomme, 2001 ; Fillis, 2002 ; Jaouen, 2006 ; Boldrini *et al.*, 2011 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2013).

- Enfin, les fusions ou acquisitions correspondent à l'achat d'ensembles de moyens de production déjà combinés et donc déjà en fonctionnement (Paturel, 1991). Outre le fait qu'elles nécessitent une réelle volonté de conquête du dirigeant, ce sont les opérations les plus risquées ne serait-ce que parce qu'elles mobilisent des moyens financiers plus importants. Il n'existe, là encore, aucune étude spécifique sur les acquisitions réalisées par les EA. Cependant, l'incertitude associée à la réussite de telles opérations, les difficultés qu'elles engendrent, en particulier en matière de management post-acquisition (Teerikangas et Very, 2006), la faible réversibilité de ce mode de croissance couplées avec le manque chronique de ressources financières des TPE/PME (Lynn et Reinsch, 1990 ; McCann, 1991) constituent autant de freins pour les EA. Certains travaux montrent néanmoins que les PME peuvent être des acquéreurs et non seulement des cibles (Grazzini et Boissin, 2013), lorsqu'une opportunité (Guieu, 1998) ou des contraintes environnementales (Tréhan, 2004) les y incitent.

En synthèse, en croisant les directions et les modes de croissance, on obtient un cadre d'analyse intégrateur (cf. Tableau 1) recensant, *a priori*, les neuf stratégies de croissance utilisables par une entreprise, qu'elle soit grande ou petite. Déjà testée auprès de grandes entreprises (Paturel, 1997 ; Mayrhoffer, 2000), cette matrice nous paraît être un outil pertinent pour identifier les stratégies de croissance qu'une entreprise artisanale peut adopter.

Tableau 1. Les stratégies de croissance envisageables par une entreprise artisanale

		Degré d'ambition et de prise de risque de la modalité de croissance →		
		Croissance organique	**Coopération interentreprises**	**Acquisitions**
Degré d'éloignement avec les ressources et compétences d'origine du développement ↓	**Expansion horizontale**	1	2	3
	Diversification verticale ou liée	4	5	6
	Diversification non liée	7	8	9

Source : adapté de Paturel (1997) et Mayrhoffer (2000).

Les recherches mettant en exergue les spécificités de l'entreprise artisanale et les études portant sur la croissance des PME citées plus haut semblent indiquer que les choix de croissance des EA s'inscrivent davantage dans les cases grisées 1 et 2 du tableau 1, c'est-à-dire l'expansion horizontale (dans le métier de l'EA) ; cela, en privilégiant le mode organique (Penrose, 1959 ; Levie, 1997 ; Delmar *et al.*, 2003), et, dans une moindre mesure, la coopération avec un confrère dont il est plus facile d'évaluer les compétences et les apports à la collaboration. Toutefois, compte tenu d'une part de l'hétérogénéité du monde artisanal (en termes de métiers, d'entreprises, de dirigeants… ; Institut supérieur des métiers, 2009) et, d'autre part, des mutations (pressions concurrentielles de plus en plus vives, mouvements de concentration, progrès technologique, arrivée de dirigeants aux nouveaux profils) que connaît le monde artisanal (Thévenard-Puthod et Picard, 2013), on peut légitimement s'interroger sur l'existence d'autres formes de croissance. C'est l'objet de notre première question de recherche : **parmi les neuf stratégies de développement recensées, quelles sont celles réellement empruntées par les entreprises artisanales ?**

1.2. Les déterminants de la croissance

Les travaux portant sur les déterminants de la croissance recensent une multitude de facteurs pouvant influencer la propension d'une entreprise à croître (Davidsson *et al.*, 2006 ; Leitch *et al.*, 2010), avec souvent une absence de consensus sur les variables essentielles. S'il est difficile de proposer une revue exhaustive de tous les facteurs explicatifs de la croissance, on peut en distinguer deux types : les facteurs externes et les facteurs internes à l'entreprise.

Parmi les premiers, on trouve le dynamisme d'une région, le taux de croissance du secteur d'activité et l'intensité concurrentielle qui y règne. Ainsi un secteur d'activité ou l'implantation dans une région en croissance offriraient davantage d'opportunités de croissance qu'un secteur à maturité ou une région moins dynamique (Davidsson, 1989 ; Eisenhardt et Schoonhovern, 1990 ; Gabe et Kraybill, 2002). Il serait par exemple plus facile de trouver de la main-d'œuvre qualifiée, des clients ou des partenaires potentiels. De même, indépendamment de ce dynamisme, un secteur à faible intensité concurrentielle faciliterait l'accès aux ressources pour croître (Romanelli, 1989 ; Eisenhardt et Schoonhovern, 1990 ; Delmar, 1997). Concernant l'entreprise artisanale, certains chercheurs mettent en exergue l'influence de la dynamique des métiers et de la filière d'appartenance sur la croissance (Journé-Michel et Schieb-Bienfait, 2008). Du fait de leur petite taille, de leur portefeuille limité de ressources et compétences et de la localisation de nombreuses entreprises artisanales en zone rurale par définition moins porteuses d'opportunités, il nous semble également pertinent de nous intéresser à la région d'implantation. Plus largement, l'entreprise artisanale est fortement sensible à son contexte environnemental et ses mutations (demande, conjoncture, réglementations, technologies… ; Picard, 2006). La prise en compte de l'influence des facteurs externes sur sa croissance est donc nécessaire. Cependant, une explication purement exogène de la croissance conduirait à nier l'importance des facteurs internes et notamment du profil du dirigeant. Cela, d'autant plus que depuis les travaux de Weick (1979), et la mise en évidence du processus de perception/interprétation (concept d'*enactment*) de l'environnement par les dirigeants, de plus en plus de travaux plaident pour une interaction dynamique de facteurs internes et de facteurs externes, notamment dans le monde artisanal (Picard, 2006).

En matière de facteurs internes, la littérature propose tout d'abord un ensemble de variables relatives au profil de l'entreprise : sa taille, son âge, sa structure organisationnelle, sa forme juridique, ses mécanismes de gouvernance, son indépendance/ouverture du capital, la composition de l'équipe de direction (Davidsson et Delmar, 2001 ; Morrison, Brenne et Ali, 2003 ; Janssen, 2011), ou encore son degré de sophistication technologique et ses ressources et compétences (Wiklund, Holger et Sheperd, 2009). Certaines d'entre elles ne sont pas pertinentes en contexte artisanal. En premier lieu, les structures artisanales étant le plus souvent dirigées par un unique propriétaire-dirigeant qui centralise toutes les décisions/actions/opérations (Fourcade, Gallego, Polge et Saoudi, 2010) et qui exerce une influence centrale sur son entreprise (Julien et Marchesnay, 1996 ; Marchesnay, 2003 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2013), la question d'une éventuelle influence des mécanismes de gouvernance, du degré d'indépendance de l'entreprise ou des caractéristiques de l'équipe de direction, ne se pose pas. Concernant l'organisation, dans les structures simples que sont les EA, l'artisan se substitue à toute forme d'organigramme et, du fait de son double rôle de fabricant et de dirigeant, il incarne souvent l'identité et la structure (Boughattas, Schmitt et Bayad, 2007 ; Paradas, 2009 ; Paradas et Polge, 2010). Les critères de la taille et des ressources et compétences détenues retiennent en revanche notre attention car plusieurs recherches ont indiqué que plus une entreprise est petite, moins elle dispose de ressources (Robson *et al.*, 1993). Chabaud et Degeorge (2015) ont également montré que plus l'entreprise est petite, plus l'intention de croissance des dirigeants est modérée. La taille pourrait donc impacter le choix d'une stratégie de croissance (entre un artisan seul dans son atelier et une entreprise de 15 salariés, le portefeuille de ressources et compétences disponible n'est en effet pas le même). Le savoir-faire étant au cœur de l'entreprise artisanale (Picard, 2006 ; Polge, 2008), nous avons également estimé intéressant de prendre en compte la nature de celui-ci dans nos analyses (et notamment son degré de rareté). Cela, d'autant plus qu'un savoir-faire rare peut contrebalancer le manque chronique de ressources de l'entreprise artisanale. On trouve ensuite, parmi les autres déterminants internes de la croissance, les variables relatives au profil du dirigeant. Dans ce domaine, un consensus semble aujourd'hui exister sur l'influence du chef d'entreprise et de ses pratiques sur le développement des TPE/PME (Bayad, Gallais, Marlin et Schmitt, 2010). Les profils de dirigeants sont généralement différenciés à partir de variables sociodémographiques telles que l'âge ou le sexe, mais également à partir de caractéristiques personnelles (niveau d'éducation, expérience professionnelle, compétences) ou psychologiques (personnalité, degré d'ouverture ou d'aversion pour le risque, aspiration à la croissance, orientation entrepreneuriale…). En contexte artisanal, dans le prolongement des typologies initiales d'entrepreneurs (Smith, 1967), plusieurs typologies spécifiquement centrées sur l'artisan (Julien et Marchesnay, 1988 ; Picard, 2006) valident cette influence centrale de l'artisan sur la croissance de son entreprise. Les études récentes menées par l'Institut supérieur des métiers sur les « nouveaux entrepreneurs » dans l'artisanat montrent également que ces derniers, aux profils de plus en plus différents de l'artisan traditionnel sont, à plus de 40 %, orientés vers le développement modéré ou fort de leur entreprise (ISM, 2013).

En définitive la seconde question de recherche transpose ces travaux portant sur la propension à croître non seulement à l'explication du choix d'une stratégie de croissance (et non à la croissance en tant que telle), mais aussi au contexte de l'entreprise artisanale. Elle peut être formulée de la manière suivante : **quels sont les facteurs internes et externes à l'EA qui permettent d'expliquer l'adoption de ses stratégies de croissance ?** Compte tenu des objectifs

de notre recherche, cinq séries de critères jugés les plus pertinents au regard des spécificités artisanales ont été retenus dans l'analyse, deux internes (profil de l'entreprise : âge, type de clientèle, taille, caractéristiques du métier ; et profil du dirigeant : âge, formation et motivation à la croissance) et trois externes (dynamisme de la région d'implantation, taux de croissance de l'activité et intensité concurrentielle). La figure 1 résume notre cadre d'analyse.

Figure 1. Le cadre d'analyse retenu

Q1 : quelles stratégies de croissance ?

	Croissance organique	Coopération interentreprises	Acquisitions
Expansion horizontale	?	?	?
Diversification verticale ou liée	?	?	?
Diversification non liée	?	?	?

Q2 : quels facteurs explicatifs ?
* Internes : profil de l'entreprise, profil du dirigeant.
* Externes : dynamisme de la région, taux de croissance de l'activité, intensité concurrentielle

2. UNE MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE FONDÉE SUR ONZE ÉTUDES DE CAS

Compte tenu du nombre réduit de recherches existantes sur le sujet, et afin de mieux appréhender les voies que peuvent utiliser les entreprises artisanales pour croître, nous avons choisi d'étudier onze cas d'entreprises en croissance. À l'instar des chercheurs qui reconnaissent le fort besoin de contextualisation pour mieux appréhender le concept multidimensionnel qu'est la croissance (Morrison *et al.*, 2003 ; Wright et Stigliani, 2012), nous avons estimé que le recours à une méthodologie qualitative était pertinent. Il permettait en effet de mieux saisir la complexité du phénomène (Wacheux, 1996) et ses variables de contingence (le contexte et les raisons du choix d'une stratégie de croissance, les modalités concrètes de réalisation…).

2.1. Présentation de l'échantillon

L'échantillon utilisé peut être qualifié de convenance, dans la mesure où les entreprises sélectionnées appartiennent à un club de dirigeants du réseau Artisanat-Université[2] dont l'un des thèmes de réflexion était les stratégies de croissance. Nous avons ainsi fait preuve « d'opportunisme méthodologique » au sens de Girin (1989). En effet, en saisissant « *les*

2 Le réseau Artisanat-Université a été initié par l'Institut Supérieur des Métiers au début des années 2000. Il a conduit à la création dans plusieurs régions de Clubs de dirigeants, animés par des universitaires, visant à améliorer la connaissance de la spécificité artisanale et faire émerger les « *best practices* artisanales » dans différents domaines de la gestion et du management. Cela, en combinant un diagnostic individuel des entreprises composant ces clubs et une restitution/réflexion collective lors de réunions des membres du Club.

possibilités d'observation qu'offrent les circonstances », l'opportunisme de cette recherche se situe dans l'utilisation conjointe des réunions de groupe du Club et une méthodologie plus classique d'étude de cas sur chacun de ses membres.

Bien que ces entreprises soient situées dans la même zone géographique et qu'elles appartiennent au même Club de dirigeants, cet échantillon respecte un certain nombre de critères de variété notamment vis-à-vis des déterminants évoqués précédemment (Huberman et Miles, 1991) : les entreprises sont de tailles différentes et de métiers distincts, pour « coller » notamment à l'hétérogénéité des activités de l'artisanat[3], et leur dirigeant ont des parcours variés (créateurs, repreneurs familiaux, repreneurs externes…). Leurs principales caractéristiques sont présentées dans le tableau 2.

Les stratégies de ces onze entreprises ont été analysées sur une période de quatre ans, de 2007 à 2010, à la fois *a posteriori,* c'est-à-dire après que les entreprises ont crû (pour la période 2007/2008) et de façon longitudinale (pour la période 2008/2010[4]). Les chercheurs travaillant sur la croissance sont nombreux à indiquer qu'une analyse longitudinale s'avère plus pertinente (Davidsson *et al.*, 2006). Cela évite notamment la prise en compte d'une croissance qui aurait été accidentelle. Cependant, il est particulièrement difficile pour un chercheur de détecter *a priori* les entreprises qui vont croître (Gibb et Davies, 1990). C'est la raison pour laquelle nous avons d'abord étudié les choix passés de ces entreprises préalablement repérées comme étant en croissance, avant de continuer à les analyser au fur et à mesure de leur mise en œuvre.

2.2. Recueil et analyse des données

Le recueil des données a reposé essentiellement sur des entretiens et, dans une moindre mesure sur des observations directes *in situ*. Nous avons également utilisé des sources secondaires telles que des notes sectorielles et rapports d'étude des chambres de métiers et d'artisanat, nous permettant notamment d'appréhender le dynamisme économique de la région et des secteurs étudiés. Chaque dirigeant a été rencontré sept fois. Une première réunion du Club été consacrée à une prise de contact avec les dirigeants et une explicitation de notre méthodologie de travail (alternance d'entretiens individuels et de réunions de groupe).

---

3 L'artisanat en France est en effet composé de six grandes familles de métier : l'alimentation, le travail des métaux, le textile, le bois et ameublement, les autres fabrications, le bâtiment et le transport/autres services.

4 Dans la perspective de vérifier que ces entreprises poursuivaient une croissance durable et bien que le Club ait pris fin, nous avons, début 2015, repris contact avec elles pour actualiser nos données. Certaines d'entre elles ayant fait entre temps l'objet d'un changement de propriétaire (Ghislain a revendu son entreprise pour relancer une autre activité ; Gabriel, Georges et Henri ont transmis l'entreprise à leurs enfants et ont pris leur retraite), nous n'avons finalement pas souhaité intégrer ces nouvelles données à l'analyse, pour ne pas biaiser le travail initial. Nous avons toutefois rajouté quelques données plus récentes illustrant la croissance de ces entreprises dans le tableau 2 (évolutions de l'effectif et du chiffre d'affaires).

Tableau 2. Présentation des onze entreprises artisanales étudiées

	Ghislain[5]	**Alain**	**Bernard**	**Jean-Paul**	**Didier**	**Bruno**
Activité	Taille de pierre	Fabrication de matériel de levage et bureau d'études	Ingénierie d'automatismes industriels	Fabrication d'identifiants pour la traçabilité alimentaire	Fabrication et vente de matériel pour l'agro-alimentaire	Location/ vente de matériel pour carrossiers et particuliers + matériels BTP
Clientèle	Particuliers, artisans, collectivités, entreprises	Industriels de l'automobile	Industrie, hôtels, promoteurs immobiliers	Industriels de l'agro-alimentaire	Boucheries, collectivités locales, restaurants	Carrossiers, particuliers
CA (€)						
2006	490 000	1 121 000	2 576 000	650 000	3 020 000	229 000
2010	639 000	2 070 000	4 717 000	910 000	4 580 000	482 000
(évolution sur la période observée)	(+30,4 %)	(+84,6 %)	(+83,1)	(+40 %)	(51,6 %)	(+110,5 %)
Actu. 2014	700 000	4 051 100	4 104 800[6]	1 200 000	4 750 000	923 800
Nb salariés						
2006	9	6	20	7	14	2
2010	13	11	26	7	17	8
(évolution)	(+4)	(+5)	(+6)	(=)	(+3)	(+6)
Actu. 2014	13	18	33 (+7)	9 (+2)	17	8 (=)
Date de création	1978 Reprise en 2000	2005	1993	1936 Reprise en 2004	1981 Reprise en 2006	1984 Reprise en 2005

5 Pour des raisons de simplicité et de confidentialité, ces entreprises ne sont identifiées que par un prénom.

6 Pour Bernard, le chiffre d'affaires 2014, inférieur à celui de 2010, s'explique par la revente de l'entreprise d'installation de panneaux photovoltaïques acquise en 2010 dans le cadre de sa diversification. Jean-Marc a quant à lui invoqué la mauvaise conjoncture économique expliquant le ralentissement des installations de piscine sur les années 2013 et 2014.

	Patrick	Jean-Marc	Gabriel	Georges	Henri
Activité	Electricité Installation et maintenance	Construction et entretien de piscines, vente d'accessoires	Construction métallique	Menuiserie	Charcuterie traiteur
Clientèle	Particuliers, syndic de copropriétés, entreprises	Particuliers, bureaux d'étude et promoteurs immobiliers	Industriels, remontées mécaniques, ent. de BTP	Particuliers	Particulier, restaurant en ½ gros
CA (€)					
2006	716 000	623 000	1 940 000	204 000	500 000
2010	1 301 000	769 000	2 071 000	263 000	546 000
(évolution sur la période observée)	(+81,7 %)	(+23,5 %)	(+6,75 %)	(+29 %)	(+9,2 %)
Actu. 2014	1 726 100	724 400	1 862 600	292 800	549 200
Nb salariés					
2006	10	8	20	1	3
2010	14	8	16	1	3
(évolution)	(+4)	(=)	(-4)	(=)	(=)
Actu. 2014	17 (+3)	8	23	3 (+2)	3 (=)
Date de création	2002	1989	1978	1972	1985

Puis deux entretiens individuels ont été réalisés avec chacun des dirigeants au sein de leur entreprise. Un guide d'entretien leur a été administré, reprenant des questions nous permettant de cerner leur profil (caractéristiques sociodémographiques, parcours éducatif et professionnel, projet d'entreprendre, attitudes envers la prise de risque, la nouveauté et la saisie d'opportunité), le profil de l'entreprise (chiffres clés, caractéristiques de l'activité, historique), les différentes stratégies de croissances utilisées de 2007 à 2008 (à partir du tableau 1 présenté en première partie), le contexte de ces choix (environnement concurrentiel, motivations ayant poussé les dirigeants à opter pour ces stratégies), les difficultés de leur mise en œuvre et les résultats obtenus. Ces rencontres ont duré de deux à trois heures chacune.

Pour traiter les données recueillies, nous avons utilisé des procédures d'analyse de contenu (Strauss, 1987). Toutes les données obtenues ont été codées en catégories, à partir du cadre d'analyse développé à l'issue de la partie théorique (cf. Figure 1). Cette première étape d'analyse a permis de positionner chaque entreprise dans la matrice des stratégies de croissance. Ces résultats ont alors été présentés aux dirigeants à l'occasion de la deuxième journée de travail du Club. Chacun a ainsi pu donner son accord sur la façon dont nous avions analysé

leur stratégie et, le cas échéant, apporter des modifications ou des compléments. Enfin, les entreprises ont été suivies de façon longitudinale (de 2008 à 2010), à travers deux nouveaux entretiens individuels et deux autres réunions de groupe d'une journée. Les entretiens individuels étaient destinés à identifier les nouvelles stratégies de croissance utilisées par les entreprises pendant cette nouvelle période et à creuser les variables du cadre d'analyse (facteurs d'influence externes et internes). Les réunions de groupe permettaient aux chercheurs de revalider collectivement leurs résultats et aux dirigeants de confronter leurs points de vue sur ces différentes stratégies et de mettre en commun leurs expériences.

Au regard de la littérature portant sur la croissance des PME et compte tenu du contexte de l'entreprise artisanale, les indicateurs de croissance retenus ont été au nombre de deux : le chiffre d'affaires et l'effectif. Le chiffre d'affaires est en effet le critère jugé le plus pertinent par la littérature en management (Delmar, 1997 ; Davidsson *et al.*, 2006). L'effectif est néanmoins un critère fortement complémentaire à ce dernier (Delmar et Wiklund, 2008), car il peut davantage se mesurer à court terme (le chiffre d'affaires étant soumis à l'influence du marché et nécessitant la réussite de la stratégie mise en place). Le recrutement représente en effet un investissement important pour l'entreprise artisanale, car dans certains métiers il est particulièrement difficile de trouver de la main-d'œuvre. De plus, lorsqu'une EA recrute un jeune, elle doit le former au métier ou aux méthodes de l'entreprise, ce qui nécessite un certain temps d'apprentissage. Compte tenu de la petite taille de ces structures, l'ajout d'un salarié correspond donc à une étape importante de la croissance des EA et s'avère, de ce point de vue, un véritable indicateur du choix de croissance.

Pour ce qui est des facteurs externes, nous n'avons finalement pas pu étudier l'influence d'une éventuelle différence de dynamisme de la région d'implantation, puisque toutes les entreprises étudiées, bien que localisées dans des zones géographiques différentes (zones plutôt rurales ou zones industrielles, localisées soit près de villes de petite taille, soit proches des infrastructures routières…) appartiennent toutes à une même région très dynamique[7]. On ne peut ainsi pas considérer que certaines entreprises ont davantage eu accès à des ressources que d'autres. Le taux de croissance du secteur d'activité a été obtenu grâce aux données secondaires évoquées plus haut et l'intensité concurrentielle a été appréhendée en croisant à la fois des données objectives (notes sectorielles des chambres de métiers indiquant le nombre et la taille des entreprises du secteur) et subjectives (entretiens avec les dirigeants), certains chercheurs préconisant de tenir compte des perceptions des dirigeants (Weick, 1979 ; Wiklund *et al.*, 2009).

7 Cette région est particulièrement dynamique économiquement parlant. Elle a été touchée par la dernière crise plus tardivement que d'autres régions françaises et l'impact de cette dernière a également été moindre. Ainsi le taux de chômage moyen est aujourd'hui de 8,6 % quand la moyenne nationale s'établit à 10 %. La zone géographique concernée comprend notamment un département atypique, tant du point de vue démographique (quatrième département plus dynamique de France) qu'économique (deuxième département touristique, solde positif de la balance commerciale…).

3. LES STRATÉGIES DE CROISSANCE RETENUES PAR LES ENTREPRISES ARTISANALES DE L'ÉCHANTILLON : RÉSULTATS ET ENSEIGNEMENTS

Les résultats obtenus grâce à l'étude des onze cas d'entreprises artisanales permettent tout d'abord de mettre en évidence la grande variété de stratégies de croissance adoptées par ces entreprises (3.1.). Ils mettent également en exergue le rôle moteur des facteurs internes dans l'adoption de ces stratégies, au premier rang desquels le profil du dirigeant (3.2.). Ces deux principaux résultats sont par conséquent présentés puis discutés dans les paragraphes qui suivent.

3.1. Une variété de stratégies de croissance mobilisées

Les entreprises de notre échantillon ont été positionnées dans notre cadre d'analyse en fonction des différentes stratégies de croissance menées (Tableau 3), sachant qu'une même entreprise a pu, sur la période, mener de front plusieurs stratégies et donc apparaître plusieurs fois dans la matrice. L'examen de cette matrice permet de constater une variété assez importante de stratégies utilisées. Celles-ci ne se cantonnent en effet pas aux seules deux cases initialement grisées dans le tableau 1 que la revue de littérature laissait envisager.

Tableau 3. Les stratégies de croissance des entreprises étudiées

		Degré d'ambition et de prise de risque de la modalité de croissance →		
		Croissance organique	**Alliances et autres formes de coopération**	**Acquisitions**
Degré d'éloignement avec les ressources et compétences d'origine ↓	**Expansion horizontale**	Patrick, Georges, Gabriel, Henri, Jean-Marc, Alain, Didier, Jean-Paul, Bernard, Ghislain	Patrick, Jean-Marc, Georges, Ghislain, Alain, Bruno, Henri	Bernard, Bruno
	Diversification verticale ou liée	Henri, Jean-Marc, Projet de Ghislain, Didier, Bruno	Didier, Jean-Paul, Alain	Didier, Bernard Projet de Jean-Paul
	Diversification non liée			

En termes de modalités, la croissance organique est bien évidemment une stratégie utilisée par toutes nos entreprises, excepté Bruno qui se trouve sur une activité et un marché en déclin. Nombreuses sont également les entreprises artisanales de l'échantillon qui coopèrent avec d'autres entreprises, concurrentes ou non (ce qu'envisageait déjà la littérature, tout en soulignant le caractère indépendant du dirigeant d'entreprise artisanale ; Fillis, 2002 ; Jaouen, 2006 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2013), et ce pour des motifs variés, allant de la réunion de compétences complémentaires à l'atteinte d'une taille critique, en passant par le désir de promouvoir ou de défendre leur métier (un tableau placé en annexe 1 résume les choix de croissance des entreprises de l'échantillon et les motifs présidant à ceux-ci). Mais ce qui est moins attendu, c'est que ces entreprises réalisent également des acquisitions. C'est le cas de Bernard, Bruno et Didier ou bientôt de Jean-Paul qui a

un projet en ce sens. À titre d'exemple, Bruno n'a pas hésité à acheter une entreprise concurrente, seule façon pour lui de continuer à croître dans un marché saturé. Les deux structures ont ensuite été fusionnées pour additionner les parts de marché et rationaliser leur fonctionnement. Pour sa part, Bernard a acquis une entreprise du bâtiment maîtrisant l'installation de panneaux photovoltaïques pour se lancer sur ce marché qu'il considère comme porteur, en complémentarité de son savoir-faire dans l'installation et les branchements électriques.

En termes de direction de croissance, ces entreprises artisanales ne restent pas non plus forcément cantonnées à l'expansion horizontale. Elles peuvent s'éloigner de leur métier d'origine (diversification verticale ou liée), pour assurer leur survie face à une activité d'origine déclinante. Ainsi Bruno s'est diversifié dans le contrôle technique pour les particuliers, face au déclin de son activité de location de marbres aux carrossiers et Didier s'est développé dans des activités moins saisonnières que celle d'origine pour lisser le chiffre d'affaires sur l'année. Mais c'est aussi parfois pour dynamiser encore davantage la croissance de l'entreprise ou parce qu'une possibilité d'innovation a été entrevue que le projet de diversification verticale ou liée est envisagé. C'est le cas de Jean-Paul qui s'est adjoint de nouvelles compétences pour proposer à ses clients une solution globale de traçabilité ; de Didier qui s'est lancé dans la conception et la fabrication de trancheurs à jambon pour les vendre sous sa marque et qui a en parallèle démarré une activité de coconception de hachoir avec un fournisseur clé ; ou d'Alain qui a perçu, à partir de son processus de fabrication de matériel de levage, des possibilités d'innovation en matière de robotique. La diversification verticale a également pour but de s'assurer d'une source d'approvisionnement pérenne, comme ce fut le cas pour Didier qui a acquis un fournisseur clé en situation financière délicate. Enfin, on ne peut ignorer l'importance, pour certains dirigeants, de la transmission familiale de leur entreprise. Diversifier l'activité est ainsi pour eux l'occasion de créer des activités plus ou moins indépendantes, transmissibles à chacun des enfants (cas d'Henri). Il apparaît toutefois qu'aucune de nos entreprises ne se soit engagée dans une diversification non liée.

En définitive, ce premier résultat permet de tirer de réels enseignements sur les stratégies de croissance utilisées par les entreprises artisanales. Ces dernières ne se contentent manifestement pas de croître dans leur métier d'origine uniquement de façon organique, à l'instar de ce que laissaient penser certains travaux antérieurs (Zarca, 1986 ; Delmar *et al.*, 2003 ; Marchesnay, 2008), ou en s'associant ponctuellement avec des confrères. Elles peuvent adopter des stratégies plus risquées et s'éloigner quelque peu de leur métier. Ainsi, comme on l'a vu, les entreprises artisanales peuvent se diversifier, soit en se lançant dans des activités situées en amont ou en aval de celle de départ, soit dans une activité complémentaire ou liée. Lorsqu'elles se diversifient, ce n'est pas seulement dans le cadre d'un comportement réactif (comme le soulignaient Robson *et al.*, 1993), mais bel et bien avec un réel volontarisme et désir de croître. Les aspirations à la croissance de ces entreprises ne sont donc pas aussi limitées que ce que la littérature propose comme « modèle dominant » (Stanworth et Curran, 1976 ; Orser *et al.*, 2000 ; Polge, 2008). Leurs opérations de diversification ne se réalisent pas forcément de façon tâtonnante (Mayrhofer, 2000), à l'aide de collaborations de courte durée et réversibles. Elles peuvent très bien s'exercer à travers l'acquisition d'une entreprise déjà positionnée sur l'activité ciblée.

La diversification non liée n'est toutefois pas envisagée, car cette stratégie est vraisemblablement trop éloignée du métier d'origine, métier sur lequel est souvent focalisée l'entreprise artisanale (McAuley, 1999 ; Picard, 2006 ; Polge, 2008). La *Resource-Based View* (Wernerflet, 1984) et sa ramification mettant en avant les compétences (*Competence-Based View*) permettent d'expliciter ce résultat. Les ressources et compétences maîtrisées par ces entreprises semblent en effet être des appuis ou pivots indispensables au déploiement de stratégies de croissance (Levie, 1997 ; Rosa

et Scott, 1999). Du fait de la petite taille de leur entreprise, les dirigeants cherchent à exploiter au mieux les synergies existant entre leurs différentes activités, ce qui facilite le succès de leurs opérations de diversification (Teece, Pisano et Shuen, 1997).

Il est également possible pour les entreprises artisanales d'adopter des modalités de croissance encore plus ambitieuses, comme le rachat d'entreprises et ce, malgré la faiblesse de leurs ressources financières. À l'instar des travaux de Guieu (1998) et Tréhan (2004) sur les PME, on constate que ces acquisitions sont souvent le fait d'opportunités ou réalisées en réponse à des opportunités ou des contraintes environnementales. Dans l'échantillon, il existe néanmoins également des acquisitions qui visent à élargir plus rapidement le périmètre de l'entreprise, en la positionnant sur des marchés à fort potentiel, et répondant ainsi au fort désir de croissance des dirigeants.

3.2. L'existence d'un lien étroit entre stratégies de croissance et profil du dirigeant

Une fois les différentes stratégies de croissance mises à jour, nous avons essayé d'identifier les facteurs ayant présidé à leur choix. Comme évoqué précédemment, la littérature sur la croissance des PME reconnaît deux séries de facteurs explicatifs : les facteurs externes et les facteurs internes liés au dirigeant et à l'entreprise. L'objectif était ici de voir si ces facteurs jouaient un rôle non pas sur le niveau de croissance mais sur le choix de telle ou telle stratégie de croissance. Le tableau 4 présente les résultats de ces analyses.

Au niveau des facteurs externes tout d'abord, s'il apparaît que le degré de maturité du secteur d'activité peut avoir une influence sur le choix d'une modalité de croissance (exemple de Bruno qui recourt aux acquisitions car le développement organique lui est impossible dans son activité d'origine en déclin), cela ne semble pas être le facteur déterminant. La plupart des entreprises de l'échantillon sont positionnées sur des marchés stables sur lesquels les perspectives de croissance, au moins sur le territoire national, ne sont pas illimitées. De même, si l'intensité concurrentielle est variable selon les secteurs d'activité, presque toutes les EA de notre échantillon sont en concurrence avec des entreprises de plus grosse taille, dotées de moyens plus importants, qui n'hésitent pas à venir les concurrencer sur leur territoire. Les facteurs externes semblent donc au final ne pas être à même d'expliquer les divergences de comportement en matière de croissance. Il nous faut pousser l'analyse plus avant en direction des facteurs internes.

Au niveau des facteurs internes, ensuite, la taille de l'entreprise n'apparaît pas avoir d'impact sur le mode de croissance puisqu'on va trouver des entreprises de tailles très différentes à l'intérieur des mêmes cases de la matrice. Ce ne sont ainsi pas forcément les entreprises les plus grosses qui recourent aux acquisitions (Bruno avait l'entreprise la plus petite avant d'acheter un de ses concurrents : 2 salariés et 229 000 euros de chiffre d'affaires). L'âge de l'entreprise ne semble pas jouer un rôle essentiel. En effet, du fait des phénomènes de reprise, des entreprises assez anciennes connaissent de nouveaux paliers de développement et des taux de croissance proches, voire plus élevés, que des entreprises créées récemment. Le nombre d'années de présence du dirigeant à la tête de l'entreprise semble alors plus pertinent. Enfin, il n'existe apparemment pas de lien entre le degré d'innovation de l'entreprise et le mode de croissance privilégié. En effet, pour les entreprises de notre échantillon, l'innovation n'est qu'un projet parmi d'autres (exemples d'Alain, de Didier et de Jean-Paul qui innovent tout en poursuivant d'autres stratégies par ailleurs) et plusieurs leviers d'accroissement de la taille de l'entreprise sont utilisés simultanément. Enfin, aucune entreprise ne possède non plus véritablement un savoir-faire rare, très spécifique ou long à acquérir qui pourrait expliquer le recours à une stratégie particulière.

Tableau 4. Analyse des déterminants des stratégies de croissance

	Facteurs externes		Facteurs internes		
	Taux de croissance du secteur d'activité	**Intensité concur-rentielle**	**Profil du dirigeant 1 : âge, formation et parcours professionnel**	**Profil du dirigeant 2 : motivations à la croissance**	**Profil de l'entreprise (âge, taille, nature du savoir-faire, clientèle)**
Ghislain	Marché stable mais sensible à la conjoncture. Métier traditionnel qui subit de plein fouet les évolutions technologiques et qui souffre d'une pénurie de main-d'œuvre	Moyenne	30 ans. Apprentissage, CAP, BP, Bac professionnel puis travail dans plusieurs entreprises. A été responsable de production d'une entreprise de 25 pers. avant de créer sa structure.	Aime la prise de risque (par exemple n'a pas hésité à acheter une machine à commande numérique assez rare dans son métier et représentant un très lourd investissement). Est à l'affut de toute opportunité de développement (ex : achat d'une carrière, possibilité de nouveaux marchés permettant notamment de rentabiliser l'investissement cité). Aime créer de nouveaux produits (côté créatif important pour lui).	28 ans d'existence, 9 salariés. Savoir-faire basé sur celui de son dirigeant (design/ créativité) et en évolution (cf. utilisation d'une machine à commande numérique). Clientèle : B2B et B2C localisée sur le territoire national.
Alain	Marché cyclique lié à la santé du secteur automobile	Forte	49 ans, Ingénieur. Serial entrepreneur.	Volonté de développer fortement l'entreprise actuelle. Toujours tourné vers l'innovation (ingénieur de métier). Se voit plus comme un dirigeant qu'un artisan et pense qu'être dirigeant c'est prendre des risques (ex : saisir l'opportunité d'accompagner un client en Chine ou en Amérique du Sud pour créer une structure sur place).	11 ans, 6 salariés. Savoir-faire jugé peu spécifique au départ. Clientèle : B2B sur le territoire international.

	Facteurs externes		Facteurs internes		
	Taux de croissance du secteur d'activité	**Intensité concur-rentielle**	**Profil du dirigeant 1 : âge, formation et parcours professionnel**	**Profil du dirigeant 2 : motivations à la croissance**	**Profil de l'entreprise (âge, taille, nature du savoir-faire, clientèle)**
Bernard	Marché stable	Forte	52 ans. Formation en électricité et électronique. Compétences en métallerie acquises par la pratique.	Croître pour se constituer un patrimoine. Prise de risque liée selon lui au métier d'entrepreneur et associée au gain potentiel. À l'affut d'activité à fort potentiel (ex : photovoltaïque) et est disposé pour cela à acquérir de nouvelles compétences techniques.	13 ans. 20 salariés. Savoir-faire standard. Clientèle : B2B sur le territoire national.
Jean-Paul	Cœur de l'activité stable mais développement d'autres applications possibles	Moyenne	50 ans. Chimiste organicien de formation, puis travail dans un grand groupe pendant 20 ans dont 10 à la tête d'un laboratoire de R&D duquel il a été licencié.	Reprise et direction d'entreprise vues comme un challenge à relever. Volonté de croître rapidement pour constituer un hypo-groupe. Fort attrait pour l'innovation. Multiplie les projets de croissance : international + innovation.	70 ans, 7 salariés. Métier traditionnel, activité délaissée par son précédent propriétaire. Clientèle : B2B sur le territoire international.
Didier	Activité stable mais saisonnière. Activité très liée aux habitudes culturelles (alimentaires)	Moyenne	47 ans ; 3 ans de formation en boucherie-charcuterie, CAP de balancier, de mécanicien d'entretien et brevet d'électronicien. Travaille dans l'entreprise familiale depuis l'âge de 16 ans.	Attachement au territoire, mais profil très commercial et à l'affut de toutes les opportunités pour développer l'entreprise familiale. Déclare avoir une capacité d'innovation (« on a toujours 2 ans d'avance sur la concurrence »).	25 ans, 14 salariés. Savoir-faire commercial. Bonnes réputation et implantation géographique près des clients. Clientèle : B2B sur le territoire national.

	Facteurs externes		Facteurs internes		
	Taux de croissance du secteur d'activité	**Intensité concur-rentielle**	**Profil du dirigeant 1 : âge, formation et parcours professionnel**	**Profil du dirigeant 2 : motivations à la croissance**	**Profil de l'entreprise (âge, taille, nature du savoir-faire, clientèle)**
Bruno	Déclin	Forte	41 ans. Formation en électromécanique, puis carrière de 18 ans dans la publicité extérieure (responsable régional).	A repris l'entreprise et se considère comme le gestionnaire d'un centre de profit. Ses revirements de carrière illustrent notamment son degré d'ouverture envers la nouveauté.	22 ans, 2 salariés. Savoir-faire standard. Clientèle : B2B et B2C sur le territoire national.
Patrick	Stable	Modérée	43 ans. CAP électricité.	À l'affut des opportunités de développement, mais attaché à son métier d'origine. N'est pas particulièrement porté sur l'innovation (suit l'évolution des normes dans sa profession). Se décrit comme prenant des risques limités.	4 ans, 10 salariés. Savoir-faire standard. Clientèle : B2B et B2C sur le territoire local.
Jean-Marc	Activité cyclique (très sensible à la conjoncture) et saisonnière	Assez forte mais stable	51 ans, BEP Mécanicien monteur, CAP d'électromécanique, CAP de soudeur. Activité salariée dans quatre sociétés avant de se mettre à son compte.	Volonté de conserver une certaine liberté d'action (ne pas perdre son indépendance) et d'assurer une bonne qualité de service aux clients. Suit régulièrement l'évolution de son métier (ex : nouveaux produits à commercialiser, tendances du marché comme les spas). Pas de réelle inclinaison à la prise de risque.	17 ans, 8 salariés. Savoir-faire standard mais prestation de qualité. Clientèle : B2C et B2B sur le territoire local.

	Facteurs externes		Facteurs internes		
	Taux de croissance du secteur d'activité	**Intensité concur-rentielle**	**Profil du dirigeant 1 : âge, formation et parcours professionnel**	**Profil du dirigeant 2 : motivations à la croissance**	**Profil de l'entreprise (âge, taille, nature du savoir-faire, clientèle)**
Gabriel	Stable (peu de perspective de développement)	Assez forte (concurrence du PVC)	60 ans ; Fils d'artisan, CAP de métallerie. Travail dans l'industrie puis formation en chaudronnerie et soudure.	Cherche à maintenir l'activité actuelle et réduire la prise de risque pour transmettre une entreprise viable à son fils.	28 ans, 20 salariés. Savoir-faire standard. Clientèle : B2B sur le territoire national.
Georges	Stable	Moyenne	64 ans. Menuisier de formation. A suivi le parcours « normal » d'un artisan et est devenu son propre patron.	A uniquement cherché à s'assurer des revenus en exerçant, de façon indépendante, un métier qui est aussi une passion. Préfère le côté traditionnel du métier et voit les évolutions actuelles comme moins qualitatives. Va transmettre l'entreprise à son fils.	34 ans, 1 salarié. Savoir-faire traditionnel. Clientèle : B2C sur le territoire local.
Henri	Stable	Peu élevée	58 ans. Études de sciences économiques. Ancien responsable comptable puis gestion d'un restaurant pour « revenir au pays ». Métier de la charcuterie acquis « sur le tas » + stages.	Fort attachement à sa région d'origine. Qualité de vie primordiale. Cherche à transmettre des activités profitables et indépendantes à chacun de ses enfants pour qu'ils puissent « rester au village ». Goût pour la tradition (culinaire, coutumes locales).	31 ans, 3 salariés. Savoir-faire standard. Clientèle : B2B et B2C sur le territoire local.

Il nous semble en revanche que le profil du dirigeant soit le facteur le plus déterminant, ce qui n'est guère étonnant vu le rôle central que cet acteur joue dans une structure artisanale (Miller et Toulouse, 1986 ; Baum et Locke, 2004). Cette recherche vient ainsi corroborer les résultats des travaux qui soulignent le rôle originel de l'attitude du dirigeant et de ses capacités dans le cadre d'événements entrepreneuriaux comme la croissance d'entreprise (Kolvereid et Bullvag, 1996 ; Wiklund et Shepherd, 2003 ; Grazzini et Boissin, 2013). Nous rejoignons ici également les travaux portant sur l'orientation entrepreneuriale qui considèrent que l'entrepreneur est le principal responsable du comportement de son entreprise (Wiklund et Sheperd, 2005), en particulier dans une « configuration simple » (Miller, 1983) comme celle des entreprises de petite taille où les pouvoirs sont centralisés et où, de ce fait, la stratégie est construite à partir des connaissances, compétences et vision du seul dirigeant. Dans nos cas, le profil du dirigeant n'influence apparemment pas la capacité à la croissance : tous les dirigeants d'EA étudiés sont capables de croître, quel que soit leur profil (et pas seulement les artisans post-modernes ou entrepreneurs, c'est-à-dire ceux davantage tournés vers le management, la gestion, le commercial). En revanche, il influence les modalités choisies pour ce faire (Paige et Littrell, 2002 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2013). Il apparaît ainsi que les dirigeants d'entreprises qui adoptent les stratégies les plus ambitieuses et risquées (diversifications, acquisitions) possèdent un profil assez éloigné de celui de l'artisan classique. En termes de formation, ce sont souvent des dirigeants qui possèdent soit plusieurs diplômes dans l'artisanat (plusieurs CAP – certificats d'aptitudes professionnelles – comme Didier), soit des diplômes de l'enseignement supérieur (Alain, Jean-Paul, Bernard). En termes d'expériences professionnelles, la plupart ont travaillé en dehors de l'artisanat, avant leur arrivée à la direction de l'entreprise actuelle (Jean-Paul, Alain, Bruno, Bernard). Ces expériences ont largement façonné leur personnalité et se répercutent sur leurs choix stratégiques (Kisfalvi, 2002). Mais contrairement aux études qui montrent l'influence positive de l'expérience antérieure dans la même industrie sur le développement des PME à forte croissance (Barringer *et al.*, 2005), il semblerait que dans l'artisanat, l'expérience professionnelle dans un autre secteur d'activité ait davantage d'impact sur les choix liés à la croissance. Ainsi un dirigeant issu d'un autre métier sera moins focalisé sur celui-ci et sera plus enclin à se diversifier (Watts *et al.*, 1998). On trouve également une majorité de repreneurs (Didier, Jean-Paul, Bruno), c'est-à-dire plutôt des dirigeants qui sont relativement récents à la tête de leur entreprise, ou des *serial* entrepreneurs (Alain).

C'est par conséquent à travers leur trajectoire (formation, expérience professionnelle antérieure, âge/nombre d'années à la direction de l'entreprise…) et le profil que celle-ci a façonné (les qualités entrepreneuriales comme la créativité, la motivation, la persévérance et la capacité à prendre des risques) que ces dirigeants se fixent des objectifs (Boughattas *et al.*, 2007), qu'ils interprètent les possibilités que leur offrent à la fois leur environnement et leur entreprise (Lockett *et al.*, 2011), et qu'ils recourent, au final, à une ou plusieurs stratégies de croissance. Le développement de l'entreprise est un processus conçu, déclenché et géré par le dirigeant qui échafaude un projet pour tirer parti des opportunités qu'il perçoit et qui mobilise les ressources internes et/ou externes nécessaires à la concrétisation de ce projet. Le profil du dirigeant devient alors l'élément central permettant de comprendre et d'analyser les stratégies qu'ils mobilisent.

Les difficultés, succès ou échecs de mise en place de ces stratégies enrichissent à leur tour l'expérience de ces dirigeants (Ucbasaran *et al.*, 2010 ; Cope, 2011) et les rendent plus vigi-

lants ou rigoureux sur certains aspects du management de ces stratégies. Ces difficultés ne semblent en revanche pas les détourner d'une direction ou d'une modalité utilisée. Le simple fait d'avoir essayé une nouvelle voie de croissance les rend en effet moins timorés face à celle-ci. Une succession d'échecs et de réussites leur permet de rebondir plus facilement et ne les détourne pas de leur objectif (Ucbasaran, Westhead et Wright, 2010 ; Cope, 2011). Les opérations de diversification, les coopérations interentreprises et les acquisitions réalisées semblent alors enrichir le répertoire de compétences de ces entreprises et servir de point de départ à de nouvelles opérations de croissance (Pettus, 2001 ; Salvato *et al.*, 2007 ; Grazzini et Boissin 2013). La motivation à la croissance de ces dirigeants serait donc relativement stable, comme l'ont déjà montré dans d'autres contextes Delmar et Wiklund (2008). La figure 2 résume les principaux résultats de cette recherche.

CONCLUSION

Cet article avait pour objectif de mieux appréhender l'éventail des stratégies de croissance utilisées par les entreprises artisanales et les facteurs présidant à leurs choix. Les études de cas réalisées dans cette optique auprès de onze entreprises ont permis de faire émerger trois principaux résultats. Tout d'abord, cette recherche montre que la croissance peut se manifester de différentes manières au sein d'une entreprise artisanale. Il n'existe pas d'idéal type (Janssen, 2011). Ensuite, les EA et leurs dirigeants sont bel et bien capables d'adopter des stratégies de croissance souvent considérées comme étant réservées aux entreprises de taille plus importante (Delmar *et al.*, 2003 ; Jaouen, 2006). Elles peuvent ainsi acquérir d'autres entreprises et/ou se diversifier. Cependant, une proximité avec le socle initial de ressources et compétences (techniques ou commerciales) de l'entreprise apparaît être une condition *sine qua non* de ces choix stratégiques. Les directions de la croissance sont alors uniquement celles de l'expansion horizontale ou de la diversification verticale ou liée.

Enfin, il existe vraisemblablement un lien étroit entre la stratégie de croissance sélectionnée et le profil du dirigeant de l'entreprise artisanale (Wiklund et Sheperd, 2005 ; Kisfalvi, 2002). Ce sont les dirigeants qui s'éloignent le plus du profil de l'artisan « classique » qui n'hésitent pas à se diversifier et/ou à racheter plusieurs structures. Ceux dotés d'un profil plus traditionnel et conservateur cherchent davantage à rester proche de leur cœur de métier (expansion horizontale) et préfèrent recourir à des modalités plus progressives et autonomes (croissance organique ou coopérations ponctuelles). Au final, cet article enrichit donc la littérature sur le processus de croissance des entreprises artisanales en indiquant non seulement les modalités utilisées pour croître, mais aussi les facteurs expliquant le recours à ces modalités (Leitch *et al.*, 2010 ; Wright et Stigliani, 2012).

D'un point de vue managérial, ce travail débouche sur plusieurs apports. Il permet de faire prendre conscience aux entreprises artisanales de la variété des stratégies de croissance envisageables. Certains dirigeants de notre échantillon n'appréhendaient pas cette variété avant la présentation de nos résultats et avouent aujourd'hui envisager d'utiliser des stratégies auxquelles ils n'avaient pas pensé auparavant. Ces résultats peuvent par ailleurs intéresser les acteurs institutionnels (chambres des métiers...) à plusieurs titres. Face à la volonté des pouvoirs publics de nombreux pays de « *faire grossir les souris* » (Leicht *et al.*, 2010 ; Wright et Stigliani, 2012) et au rôle important que joue la motivation dans le choix d'une stratégie

de croissance, il serait intéressant de sensibiliser les entreprises artisanales à cet éventail de stratégies possibles et de leur montrer que certaines d'entre elles ne sont pas réservées aux grandes entreprises. La croissance n'est en effet pas qu'un problème de ressources (Delmar et Wiklund, 2008), mais également d'orientation, de croyances, de motivation et de vision (Wright et Stigliani, 2012). L'organisation de manifestations (conférences, clubs de dirigeants…) pourrait alors être une voie pertinente de sensibilisation des dirigeants d'entreprises artisanales, à travers notamment le pouvoir de l'exemple.

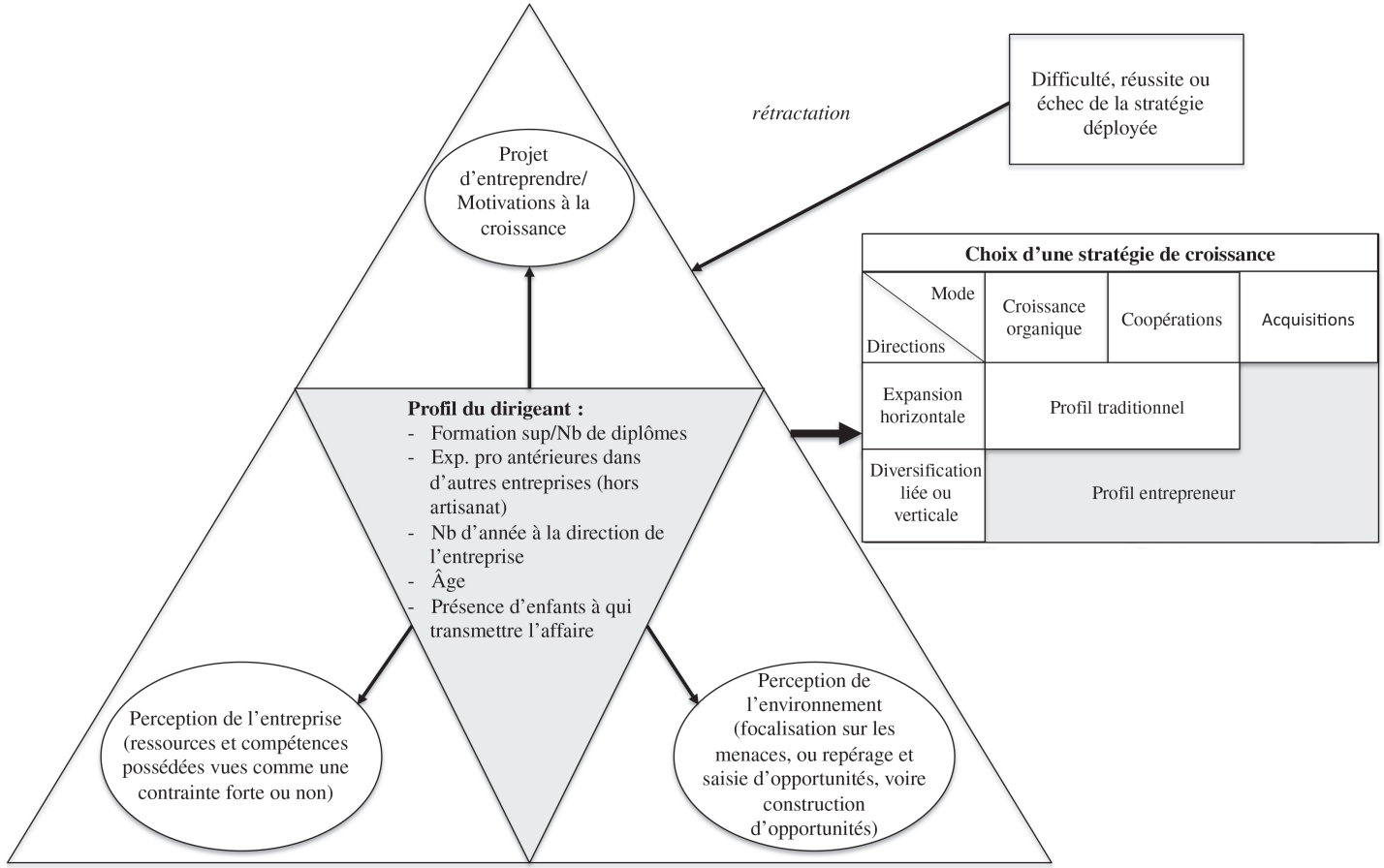
Dans ce but, l'utilisation de la méthodologie des « groupes de codéveloppement professionnel »[8] (tels qu'ils ont été initiés par l'ISM dans le cadre du réseau Artisanat-Université) structurés autour de dirigeants ayant fortement développé leur entreprise pourrait faire prendre conscience à d'autres dirigeants ou potentiels repreneurs d'entreprises artisanales de l'existence d'autres voies de développement que celles habituellement considérées, mais aussi qu'il est tout à fait possible de faire connaître à une structure, même relativement ancienne, de nouveaux paliers de croissance.

Enfin, ce travail fournit également aux dirigeants un outil de diagnostic facilitant le choix de leurs stratégies en fonction de leur profil et de leur orientation entrepreneuriale. Il n'est ainsi pas question ici de vouloir développer à tout prix l'entreprise artisanale pour la transformer en grande entreprise, ni de pousser des artisans traditionnels à vouloir adopter des stratégies peu en accord avec leur profil. Au contraire, l'idée générale pourrait se résumer de la façon suivante : « *dis-moi qui tu es, je te dirai comment faire croître ton entreprise* ».

Ce premier travail exploratoire présente cependant plusieurs limites inhérentes à la méthodologie qualitative. Il s'appuie en effet sur un échantillon de taille réduite : onze entreprises. Sa composition peut également entraîner des biais puisque les dirigeants concernés ont tous accepté de participer à un Club dont le thème de réflexion est la croissance. Il est alors possible qu'ils ne soient pas représentatifs de la grande majorité des autres dirigeants d'EA. En outre, le fait que les EA soient toutes localisées dans la même région, particulièrement dynamique, limite l'analyse, notamment des déterminants externes. Il appelle par conséquent à un approfondissement de la recherche, en particulier sur un échantillon d'entreprises plus important, qui permettrait d'une part de vérifier qu'il n'existe pas d'autres types de stratégies de croissance envisageables que celles identifiées ici (notamment les cases 7 à 9 de la matrice) et d'autre part de mieux mesurer l'influence des différents facteurs sur le choix de ces stratégies. Par ailleurs, une approche entièrement longitudinale permettrait de mieux appréhender les trajectoires de croissance (Boldrini *et al.*, 2011) et l'enchaînement possible de ces stratégies (Lockett *et al.*, 2011). Enfin, l'utilisation de méthodes d'observation approfondies pourrait être pertinente pour identifier plus précisément la complexité cognitive de ce dirigeant placé au centre de l'entreprise (Paradas, 2009).

8 Un groupe de codéveloppement mise sur les interactions entre les participants pour améliorer les pratiques professionnelles de ces derniers. En mettant l'accent sur le partage d'expériences et la réflexion collective de praticiens expérimentés, il vise à élargir les capacités d'action de chaque membre du groupe (Bayad *et al.*, 2010).

Figure 2. L'influence du profil du dirigeant sur le choix d'une stratégie de croissance en milieu artisanal



Annexe 1. Présentation des stratégies de croissance utilisées par les entreprises de l'échantillon et des objectifs visés par leur adoption

	Croissance organique	Coopération interentreprise	Acquisitions
Expansion horizontale	- Augmentation de la force de vente pour améliorer l'efficacité commerciale et trouver de nouveaux clients : 2 cas (Bruno, Jean-Marc) - Création d'autres points de production et de vente pour profiter de potentiels de marché : 2 cas (Ghislain, Henri) - Investissement dans des capacités de production (5 cas) : • Automatiser pour faire face au manque de personnel (Ghislain ; Alain) • Nouvelles machines, nouvel atelier pour amorcer la transmission de l'entreprise aux enfants (Georges, Henri) • Déménager dans un bâtiment plus grand et mieux placé (plus visible pour les clients) pour générer du trafic (Bruno)	- Réunir des compétences complémentaires : 4 cas • Proposer un nouveau produit ou service au client (Jean-Paul, Jean-Marc) • Proposer une offre globale de produits/services au client (Jean-Marc, Henri) • S'internationaliser (Alain) - Profiter des compétences commerciales du partenaire pour se développer à l'échelle nationale : 3 cas (Didier, Jean-Marc, Henri) - Promouvoir le métier pour drainer une nouvelle clientèle : 2 cas (Georges ; Henri) - Faire du lobbyisme pour lutter contre la concurrence : 1 cas (Georges)	- Continuer à croître dans un marché saturé et récupérer la part de marché du concurrent acheté : 1 cas (Bruno) - Entraver la concurrence : 1 cas (Bruno) - Saisie d'une opportunité : 1 cas (Bernard)

	Croissance organique	Coopération interentreprise	Acquisitions
	- Développement de nouveaux produits/innovation pour fidéliser ou conquérir une nouvelle clientèle : 3 cas (Didier ; Henri ; Jean-Paul) - Attaque de nouveaux segments de clientèle en France ou à l'étranger : 4 cas (Patrick, Ghislain, Jean-Marc, Bernard) - Participation à des salons pour attirer de nouveaux clients (Gabriel)	- Réaliser des investissements ou achats en commun pour diminuer les coûts et ainsi rester compétitifs en termes de prix : 2 cas (Henri, Bruno, Ghislain) - Objectifs de taille/Répondre à des appels d'offre plus importants : 1 cas (Patrick) - Amortir l'outil de travail en devenant le sous-traitant privilégié d'entreprises de plus grande taille (Ghislain)	
Diversification verticale ou liée	- Diversification liée : 5 cas • Développement d'une nouvelle activité pour trouver des relais de croissance sur des marchés moins saisonniers (Didier) ou déclinants (Bruno) • Créer de nouvelles activités pour faciliter la transmission aux enfants (Henri) • Jean-Marc : évolution de la construction de piscine à l'entretien et la vente d'accessoires • Ghislain souhaite acheter une carrière pour améliorer la qualité de son approvisionnement et diminuer les coûts	- Partenariats verticaux amont (avec fournisseurs) : 2 cas • S'attacher les services d'un sous-traitant privilégié (Didier), indispensable au développement de l'activité de vente sous marque propre • Partenariat de coconception avec un fournisseur clé pour améliorer le matériel commercialisé afin de conserver le contrat d'exclusivité et d'augmenter les ventes (Didier) - En aval (avec les clients) : 1 cas • Partenariat avec distributeurs pour s'attacher des débouchés stables (Didier) - Diversification liée (2 cas) • Partenariat avec une entreprise pour développer et commercialiser une innovation dans le domaine de la robotique (Alain)	- Acquisition verticale : 1 cas Didier : acquisition d'un fournisseur en difficultés financières pour pérenniser l'approvisionnement - Acquisition de diversification : Bernard s'est diversifié dans le photovoltaïque, marché jugé en croissance et Jean-Paul cherche à acquérir une entreprise complémentaire

RÉFÉRENCES

Barringer, B.R., Jones, F.F. et Neubaum, D.O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, *20*(5), 663-687.

Baum, J. et Locke Edwin, A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, *89*(4), 587-598.

Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X. et Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement. *Revue management & avenir*, *10*(40), 116-140.

Boldrini, J.-C., Chéné, E. et Journé-Michel, H. (2011). L'innovation des entreprises artisanales : les effets de proximités. *Revue française de gestion*, *4*(213), 25-41.

Boughattas, Y., Schmitt, C. et Bayad, M. (2007). Les compétences des dirigeants de très petites entreprises. Dans F. Dupuich-Rabasse (dir.), *Les compétences managériales, enjeux et réalités* (p. 116-140). Paris, L'Harmattan.

Chabaud, D. et Degeorge, J.-M. (2015). Croître ou ne pas croître : une question de dirigeant ? *Entreprendre & Innover*, *1*(24), 8-18.

Chabaud, D. et Messeghem, K. (2010). Le paradigme de l'opportunité : des fondements à la refondation. *Revue française de gestion*, *206*(7), 93-112.

Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure : an interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, *26*(6), 604-623.

Das, T.K. et Teng, B.S. (2000). A resource based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, *26*(1), 31-61.

Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship and after ? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, *24*(3), 211-226.

Davidsson, P., Achtenhagen, L. et Naldi, L. (2007). What do we know about small firm growth ? Dans *International Handbook Series on Entrepreneurship* (p. 361-398). New York, Springer.

Davidsson, P. et Delmar, F. (2001). Les entreprises à forte croissance et leur contribution à l'emploi : le cas de la Suède 1987-1996. *Revue internationale PME*, *14*(3-4), 164-187.

Delmar, F. (1997). Measuring growth : methodological considerations and empirical results. Dans R. Donckels et A. Miettinen (dir.), *Entrepreneurship and SME research : on its way to the next millennium* (p. 190-216). Aldershot, Royaume-Uni/Brookfield, Ashgate.

Delmar, F., Davidsson, P. et Gartner, W. (2003). Arriving at the high growth firm. *Journal of Business Venturing*, *18*(2), 189-216.

Delmar, F. et Wiklund, J. (2008). The effect of small business managers' growth motivation on firm growth : a longitudinal study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(3), 437-457.

Doz, Y. et Hamel, G. (1998). *Alliance advantage : the art of creating value through partnering*. Boston, Harvard Business School Press.

Eisenhardt, K.M. et Schoonhovern, C.B. (1990). Organizational growth : linking the founding team strategy, environment and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quaterly*, *35*(3), 504-529.

Fillis, I. (2002). Barriers to internationalization : an investigation of the craft microenterprise. *European Journal of Marketing*, *36*(7-8), 912-927.

Fourcade, C., Gallego, V., Polge, M. et Saoudi, L. (2010). De la gestion des ressources humaines à l'animation des relations humaines. Le cas des entreprises artisanales. *Revue management & avenir*, *10*(40), 141-157.

Gabe, T.M. et Kraybill, D.S. (2002). The effect of state economic development incentives on employment growth of establishments. *Journal of Regional Science*, *42*(4), 703-730.

Gibb, A.A. et Davies, L.G. (1990). In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal*, *9*(1), 15-31.

Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Communication à la journée d'étude « La recherche-action en action et en question »*. Collège de systémique, École centrale de Paris, 10 mars.

Grazzini, F. et Boissin, J.-P. (2013). Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition ou de reprise de PME. *M@n@gement*, *16*(1), 49-87.

Greiner, L.E. (1972). Evolutions and revolutions as organizations grow. *Harvard Business Review*, *50*(4), 37-46.

Guieu, G. (1997). Les prises de contrôle réalisées par les PME. *Revue internationale PME*, *10*(3-4), 109-129.

Huberman, A.M. et Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, De Boeck Université.

Iacobucci, D. et Rosa, P. (2005). Growth, diversification, and business group formation in entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, *25*(1), 65-82.

Institut supérieur des métiers (2010). *Les nouveaux entrepreneurs de l'artisanat de production. Caractéristiques et besoins d'accompagnement*. Récupéré le 19 septembre 2015 du site : http://infometiers.org/ISM/Etudes-economiques/Liste-des-etudes.

Institut supérieur des métiers (2013). *Les entrepreneurs de l'artisanat*. Récupéré le 19 septembre 2015 du site : http://infometiers.org/ISM/Etudes-economiques/Liste-des-etudes.

Institut supérieur des métiers (2014). *Tableau économique de l'artisanat*. Paris, ISM.

Jaeger, C. (2009). L'artisanat, des territoires mouvants pour des choix personnels. Dans S. Boutillier, M. David et C. Fournier (dir.), *Traité de l'artisanat et de la petite entreprise* (p. 149-162). Champs-sur-Marne, Éditions Educaweb.

Janssen, F. (2011). *La croissance de l'entreprise : une obligation pour les PME ?* Bruxelles, De Boeck.

Jaouen, A. (2006). Les stratégies d'alliance des TPE artisanales. *Revue internationale PME*, *19*(3-4), 111-136.

Jaouen, A. et Torrès, O. (2008). *Les très petites entreprises : un management de proximité*. Londres, Hermès Lavoisier.

Journé-Michel, H. et Schieb-Bienfait, N. (2008). La face cachée de l'innovation : l'innovation dans l'entreprise artisanale ou la stratégie du potier revisitée. *Gestion 2000*, *3*(08), 107-129.

Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise*. Paris, Vuibert.

Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris, Economica.

Kisfalvi, V. (2002). The entrepreneur's character, life issues, and strategy making : a field study. *Journal of Business Venturing*, *17*(5), 489-518.

Kolvereid, L. et Bullvag, E. (1996). Growth intentions and actual growth : the impact of entrepreneurial choice. *Journal of Enterprising Culture*, *4*(1), 1-17.

Leitch, C., Hill, F. et Neergaard, H. (2010). Entrepreneurial and business growth and the quest for a « comprehensive theory » : tilting at windmills ? *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34*(2), 249-260.

Levie, J. (1997). Patterns of growth and performance : an empirical study of young, growing ventures in France, Ireland and Scotland. Dans P.D. Reynolds, W. Bygrave, N.M. Carter, P. Davidsson, W.B. Gartner et C. Mason (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship* (p. 419-443). Wellesley, Massachusetts, Babson College.

Lockett, A., Wiklund, J., Davidsson, P. et Girma, S. (2011). Organic and acquisitive growth : re-examining, testing, and extending Penrose's growth theory. *Journal of Management Studies*, *48*(1), 48-74.

Lubatkin, M. et O'Neill, H.M. (1987). Merger strategies and capital market risk. *Academy of Management Journal*, *30*(4), 665-684.

Lynn, M.L. et Reinsch, N.L. (1990). Diversification patterns among small businesses. *Journal of Small Business Management*, *28*(4), 60-70.

Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, *29*(144), 107-118.

Marchesnay, M. (2008). Le statut théorique de la relation petite entreprise-réseau. Dans K. Gundolf et A. Jaouen (dir.), *Les relations interorganisationnelles des PME* (p. 23-44). Paris, Lavoisier.

Mayrhofer, U. (2000). Fusion-acquisition ou alliance ? Gestion des risques et formes de rapprochement. *Revue française de gestion*, *131*, 53-64.

McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the scottish arts and crafts sector. *Journal of International Marketing*, *7*(4), 67-82.

McCann, J.E. (1991). Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in young ventures. *Journal of Business Venturing*, *6*(3), 189-208.

McKelvie, A. et Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research : a focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34*(2), 261-288.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, *29*(7), 770-791.

Miller, D. et Friesen, P.H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, *30*(10), 1161-1183.

Miller, D. et Toulouse, J.M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure. *Management Science*, *32*(11), 1389-1409.

Montmorillon, B. (1989). La croissance contractuelle. *Revue française de gestion*, *77*(janv-fév-mars), 97-106.

Morrison, A., Breen, J. et Ali, S. (2003). Small business growth : intention, ability, and opportunity. *Journal of Small Business Management*, *41*(4), 417-425.

Norton, E. (1991). Capital structure and small growth firms. *Journal of Small Business Finance*, *1*(2), 161-177.

Orser, B.J., Hogard Scott, S. et Riding, A.L. (2000). Performance, firm size and management problem solving. *Journal of Small Business Management*, *38*(4), 42-58.

Pacitto, J.-C. et Julien, P.-A. (2006). Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ? *Revue internationale PME*, *19*(3-4), 78-110.

Paige, R.C. et Littrel, M.A. (2002). Craft retailers' criteria for success and associated business strategies. *Journal of Small Business Management*, *40*(4), 314-331.

Paradas, A. (2009). Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises. *Revue management & avenir*, *10*(30), 242-257.

Paradas, A. et Polge, M. (2010). Diversité des sources de changements d'une entreprise artisanale dans une perspective cognitiviste. *Revue management & avenir*, *38*, 215-239.

Paturel, R. (1991). Stratégie de croissance externe. Dans J.-P Helfer et J. Orsoni (dir.) *Encyclopédie du management* (Tome 2) (p. 407-418). Paris, Vuibert.

Paturel, R. (1997). Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises. *Économies et Sociétés*, *23*(7-8), 93-118.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Londres, Oxford Basic Blackwell.

Pettus, M.L. (2001). The resource-based view as a developmental growth process : evidence from the deregulated trucking industry. *Academy of Management Journal*, *44*(4), 878-896.

Picard, C. (2006). La représentation identitaire de la TPE artisanale. *Revue internationale PME*, *19*(3-4), 13-49.

Polge, M. (2008). Diversité des entreprises artisanales en développement. *Revue management & avenir*, *4*(18), 133-147.

Richardson, G.B. (1972). The organisation of industry. *The Economic Journal*, *82*(327), 883-896.

Richomme, K. (2001). De la cotraitance au management relationnel : le cas d'une coopérative artisanale du secteur du bâtiment. *Revue internationale PME*, *14*(2), 109-131.

Richomme-Huet, K. (2006). Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires professionnelles dans le secteur des métiers ? *Revue internationale PME*, *19*(3-4), 51-77.

Robson, G., Gallagher, C. et Daly, M. (1993). Diversification strategy and practice in small firms. *International Small Business Journal*, *11*(2), 37.

Romanelli, E. (1989). Environments and strategies of organization startup : effects on early survival. *Administrative Science Quaterly*, *34*, 369-287.

Rosa, P. et Scott, M. (1999). Entrepreneurial diversification, business-cluster formation, and growth. *Environment and Planning C : Government and Policy*, *17*(5), 527-547.

Salvato, C., Lassini, U. et Wiklund, J. (2007). Dynamics of external growth in SMEs : a process model of acquisition capabilities emergence. *Schmalenbach Business Review*, *59*(3), 282-305.

Smith, N.R. (1967). The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company. *Bureau of Business and Economic Research*, Michigan State University Press.

Stanworth, J. et Curran, J. (1976). Growth and the small firm : an alternative view. *Journal of Management Studies*, *13*(2), 94-110.

Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. New York, Cambridge University Press.

Teece, D., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.

Teerikangas, S. et Very, P. (2006). The culture-performance relationship in M&A : from yes/no to how. *British Journal of Management*, *17*(1), 31-48.

Thévenard-Puthod, C. et Picard, C. (2013). L'influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l'artisanat. *Revue internationale PME*, *26*(3-4), 187-205.

Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, *29*(144), 119-138.

Tréhan, N. (2004). Stratégies de croissance externe des moyennes entreprises patrimoniales sous-traitantes. *Revue internationale PME*, *17*(1), 9-35.

Ucbasaran, D., Westhead, P. et Wright, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, *25*(6), 541-555.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris, Economica.

Watts, G., Cope, J. et Hulme, M. (1998). Ansoff's matrix, pain and gain : growth strategies and adaptive learning among small food producers. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *4*(2), 101-111.

Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. New York, Mc-Graw Hill.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171-180.

Wiklund, J., Davidsson, P. et Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth ? An expectancy-value approach to small business manager's attitudes toward growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *2*, 37-48.

Wiklund, J., Holger, P. et Shepherd, D.A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, *32*(4), 351-374.

Wiklund, J. et Shepherd, D. (2003). Aspiring for and achieving growth : the moderation role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, *40*(8), 1911-1941.

Wiklund, J. et Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance : a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, *20*(1), 71-91.

Wright, M. et Stigliani, I. (2013). Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, *31*(1), 3-22.

Zarca, B. (1986). *L'artisanat français, du métier traditionnel au groupe social*. Paris, Economica.