

Mythes et réalités sur les stratégies de croissance des entreprises artisanales

Catherine Thévenard-Puthod

IREGE – Université de Savoie

Catherine.puthod@univ-savoie.fr

Christian Picard

IREGE – Université de Savoie

Résumé :

La croissance est un thème central de la recherche en entrepreneuriat et en stratégie d'entreprise (Delmar et al, 2003). Un grand nombre d'études existent en effet sur la croissance des PME (entreprise de plus de 20 salariés), des « *high growth firms* » ou des « *start up* », leurs antécédents et leurs effets (Davidsson et al, 2006). Cependant très peu de travaux concernent les très petites entreprises, et, *a fortiori*, les entreprises artisanales. 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. En outre, peu de chercheurs travaillant sur la croissance s'intéressent aux modes de croissance utilisés par les entreprises, considérant implicitement le seul développement par croissance organique. Cette communication a donc pour objectif d'enrichir la littérature sur la croissance, d'une part, et sur l'entreprise artisanale, d'autre part, en levant le voile sur les stratégies utilisées par les entreprises artisanales pour croître. Pour ce faire, la grille d'analyse retenue, issue de la littérature sur la croissance des entreprises de plus grande taille, est tout d'abord présentée. Puis afin d'appréhender les stratégies réellement utilisées par les entreprises artisanales et le contexte dans lequel ces stratégies ont été sélectionnées, onze cas d'entreprises artisanales sont étudiés. Les résultats obtenus permettent de mettre en exergue la variété des stratégies de croissance utilisées par ces entreprises. Ils montrent notamment qu'une entreprise artisanale peut utiliser des stratégies trop souvent considérées comme étant l'apanage des grandes entreprises, telles que la diversification ou les acquisitions. Ils montrent également que les modes de croissance ne sont pas mutuellement exclusifs (McKelvie et Wiklund, 2010). En effet, en dépit de leur petite taille, les entreprises artisanales peuvent mener de front plusieurs stratégies de croissance. Le recours à des partenaires externes permet notamment à ces petites entreprises de lever les traditionnels dilemmes liés au manque de ressources et de compétences qui pourraient les contraindre à ne poursuivre qu'un seul projet de développement à la fois.

Mots-clés : Entreprise artisanale – Croissance – Diversification – Croissance organique - Acquisition

Mythes et réalités sur les stratégies de croissance des entreprises artisanales

Introduction

L'artisanat représente un poids économique important dans la plupart des pays développés (Fillis, 2002 ; Paige et Littrell, 2002 ; Jaeger, 2009).¹ Pourtant, il demeure un objet de recherche mal connu (Marchesnay, 2003 ; Richomme-Huet, 2006 ; Jaouen et Torrès, 2008 ; Fillis, 2002). Ceci tient tout d'abord au fait que les définitions de l'artisanat diffèrent selon les pays². Retenons ainsi ici pour simplifier qu'il s'agit d'une TPE (moins de 20 salariés) ayant comme spécificité une focalisation plus importante sur un métier (Marchesnay, 2005 ; McAuley, 1999) contenant une part importante de savoir-faire manuel (Fillis, 2002). La compétence technique est donc au cœur de l'entreprise artisanale (Polge, 2008). Mais le nombre peu élevé de travaux sur l'artisanat provient surtout de la persistance de mythes portant sur ce type d'entreprise qui ont tendance à éloigner la communauté scientifique, en particulier celle du management stratégique, et dissuader les chercheurs à s'intéresser à ce type de structure. L'artisan – et par transposition le dirigeant d'entreprise artisanale- est en effet souvent présenté comme quelqu'un qui travaille avant tout pour lui-même, à partir d'une compétence technique qu'il maîtrise. Ses aspirations à la croissance seraient limitées (Stanworth et Curran, 1976 ; Orser et al., 2000) pour ne pas dénaturer le savoir-faire (Polge, 2008) et pour ne perdre ni le caractère informel et familial de l'organisation (Wiklund et al ; 2003), ni le contrôle sur toutes les opérations (Davidsson, 1989). Son faible niveau de ressources et compétences, ainsi que sa tendance à la myopie vis-à-vis de son environnement (Torrès, 2003 ; Pacitto et Julien, 2006 ; Picard, 2006) le cantonneraient à s'adresser uniquement à un marché local et le pousseraient à se focaliser sur les problèmes quotidiens et

¹ En 2011, selon les instances représentatives de l'artisanat, la France comptait près d'un million d'entreprises artisanales, employant plus de 3,1 millions d'actifs, soit 10 % de la population active. Source : <www.artisanat.fr>.

² En France, l'artisanat est défini de façon très institutionnelle, à partir d'un critère de taille, de métier et de formation (obtention de diplôme ou d'expérience dans le Secteur des Métiers). Dans d'autres pays, l'artisanat fait référence à un objet qui contient une part importante de « fait main » ou d'utilisation de méthodes

plutôt techniques de son entreprise (Drucker-Godard, 2000 ; Julien, 2000). Enfin, lorsque ces artisans auraient le souhait de se développer, ils le feraient plutôt dans leur métier d'origine, à une échelle géographique limitée (Marchesnay, 2008) et de façon autonome (Zarca, 1986).

Pourtant certaines études reconnaissent que la globalisation, les changements technologiques et la dynamique concurrentielle actuelle obligent toutes les TPE-PME, y compris les entreprises artisanales, à être plus créatives et plus audacieuses dans leur approche du marché (Ireland et Hitt, 1999). En parallèle, des données statistiques récentes montrent la présence dans les rangs de l'artisanat d'une proportion de plus en plus importante de dirigeants aux profils différents de l'artisan traditionnel : en France pour les entreprises nouvellement créées ou reprises, 4 dirigeants sur 10 seraient ainsi des anciens cadres ou professions intermédiaires et 50% des dirigeants actuels auraient réalisé leur parcours professionnel en dehors de l'artisanat (Institut Supérieur des Métiers, 2010).

En conséquence, l'objectif de cet article est de lever le voile sur les stratégies utilisées par les entreprises artisanales pour croître et d'enrayer quelques-uns de ces mythes portant sur l'entreprise artisanale et son dirigeant, en montrant la variété des voies utilisées pour la croissance. Les entreprises artisanales, malgré leur petite taille, peuvent en effet adopter plusieurs stratégies de croissance, certaines étant souvent considérées à tort comme réservées aux structures de tailles plus importantes. C'est le cas notamment des acquisitions ou de la diversification. Ce faisant, cet article apporte des connaissances sur les stratégies de croissance des entreprises artisanales qui demeurent à ce jour très limitées, au regard des nombreux travaux portant sur la croissance d'autres types de firmes telles que les PME, les « *high growth firms* » ou les « *start up* » (Barringer et al., 2005). Il enrichit également la littérature plus générale sur la croissance des entreprises, qui a tendance à ne considérer, au moins de façon implicite, que la seule croissance organique (Mckelvie et Wiklund, 2010).

Dans cette perspective, nous présentons, dans une première partie, le cadre conceptuel de cette recherche : la définition retenue de la croissance et une matrice recensant les stratégies de croissance adoptables par une entreprise artisanale. Dans une seconde partie, la pertinence de ce cadre d'analyse est confrontée au cas de onze entreprises artisanales. Ce matériau empirique permet tout d'abord d'identifier une plus grande variété de stratégies de croissance

traditionnelle dans le processus de production. Il peut donc y avoir du fait main y compris dans les entreprises qui utilisent des technologies de production avancées (Fillis, 2002).

que ce que la littérature laisse entendre. Il permet également de constater que ces modes de croissance ne sont pas mutuellement exclusifs (McKelvie et Wiklund, 2010). En dépit de leur petite taille, les entreprises artisanales peuvent parvenir à mener de front plusieurs stratégies de croissance.

1. A la recherche de stratégies de croissance envisageables pour les entreprises artisanales

La croissance est un thème central de la recherche en entrepreneuriat et en stratégie d'entreprise (Delmar et al, 2003). Un grand nombre d'études existent en effet sur la croissance de la PME (entreprise de plus de 20 salariés), sur ses antécédents et ses effets (Davidsson et al, 2006). Cependant très peu de travaux concernent les très petites entreprises, et, *a fortiori*, les entreprises artisanales. 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. Les paragraphes qui suivent présentent une synthèse des enseignements des recherches portant sur les PME, et un cadre d'analyse des voies de la croissance en contexte artisanal.

1.1. La croissance d'une entreprise : un concept aux multiples facettes, difficile à appréhender

En dépit de l'ancienneté des recherches lui étant consacrées, la croissance reste un phénomène mal connu (Janssen, 2011), notamment parce qu'il comporte de multiples facettes. Lorsqu'on s'intéresse à la croissance de l'entreprise artisanale, il faut donc tout d'abord préciser ce que l'on entend par croissance. Pour certains, il convient en effet de la distinguer du développement, notion plus large et plus qualitative. Le développement de l'entreprise pourrait ainsi être entendu comme un accroissement de la valeur d'une entreprise sans que sa taille ne varie forcément. C'est par exemple dans cette perspective que s'inscrivent les travaux de M. Polge (2008) qui a réalisé une étude sur les stratégies entrepreneuriales de développement des entreprises artisanales. Selon cet auteur, en se développant de façon externalisée (par le biais d'alliances) ou de façon incrémentale, une entreprise artisanale peut effectivement se développer sans augmenter sa taille. Cependant ce qui nous intéresse dans cet

article est bien la croissance et non le développement. La croissance est ici vue comme une augmentation de la taille de l'entreprise, qui se traduit inévitablement par des changements internes, plus ou moins importants (Penrose, 1959). Elle doit pouvoir se mesurer de manière quantitative (Janssen, 2011). Les principaux indicateurs utilisés sont alors le chiffre d'affaires, l'effectif, les actifs possédés, la part de marché et/ou le profit (Kean et al., 1996 ; Delmar, 1997 ; Levie, 1997 ; Davidsson et al., 2005).

La croissance peut ensuite s'entendre comme un résultat ou comme un processus (Penrose, 1959). Le courant de recherche dominant s'intéresse à la croissance en tant que résultat (Janssen, 2011) et cherche à identifier les facteurs pouvant influencer la propension d'une entreprise à croître. Ceux-ci étant particulièrement nombreux (Davidsson et al, 2006), il est impossible d'en faire une revue exhaustive. On peut cependant en distinguer deux types : les facteurs externes et les facteurs internes à l'entreprise. Parmi les facteurs externes, on retrouve notamment le dynamisme d'une région, le taux de croissance du secteur d'activité ou encore l'intensité concurrentielle qui y règne. Parmi les facteurs internes, on retrouve des variables liées soit au profil de l'entrepreneur (son aspiration à la croissance ; son niveau d'éducation ; son expérience et ses compétences ; la taille et la composition de l'équipe de direction ; Delmar et Davidsson, 1999 ; Morrison et al, 2003), soit à celui de l'entreprise (sa taille, son âge, sa forme juridique, son degré de sophistication technologique, sa position sur le marché... ; Davidsson et Delmar, 2001).

De leur côté, les travaux adoptant une vision processuelle de la croissance s'intéressent à la fois aux étapes de ce processus et aux difficultés qu'elle soulève. Ainsi on reconnaît aujourd'hui que la croissance n'est pas linéaire, mais irrégulière. Elle est en effet porteuse de nombreuses complications (changements de méthodes de travail, accroissement de la complexité de gestion, nouveaux rôles de management à appréhender pour le dirigeant, réaffectation nécessaire des ressources... ; Arbaugh et Camp, 2000 ; Godener, 2002 ; Polge, 2008). Ceci implique, qu'à certains moments, l'entreprise doit faire des pauses pour "digérer " les mouvements opérés, voire qu'elle vive des périodes de décroissance (Garnsey, 1998). Le choix de la période d'étude est donc déterminant. Ensuite, contrairement à ce que laissent supposer les modèles de cycle de vie ou d'étapes de développement des années 1980 (Greiner, 1972 ; Miller et Friesen, 1984), on accepte aujourd'hui le fait qu'il n'existe pas un seul chemin de croissance par lequel toutes les entreprises passeraient. Il n'existerait pas non plus

une seule configuration optimale de l'entreprise à chaque étape, mais plusieurs chemins propres à chaque organisation (Davidsson et al, 2006 ; Janssen, 2011). Bien que très riches, ces approches processuelles s'intéressent encore peu aux modes de croissance utilisés par les entreprises. Implicitement, elles considèrent le seul développement par croissance interne et ignorent par exemple les acquisitions ou la diversification (Mckelvie et Wiklund, 2010). Il reste donc là d'intéressantes perspectives de recherche (Mckelvie et Wiklund, 2010).

1.2. Les voies génériques de la croissance

Les voies menant à la croissance sont multiples (Delmar et Wiklund, 2008). Il s'agit donc d'un choix important pour les dirigeants d'entreprises (Delmar, Davidsson et Gartner, 2003). Pourtant, jusqu'à ce jour, très peu de travaux se sont intéressés aux stratégies de croissance utilisées par les entreprises artisanales. Les quelques travaux disponibles sont partiels et n'englobent pas la diversité des modes de croissance utilisés. Ainsi, on trouve des recherches portant sur l'adoption des stratégies concurrentielles de M. Porter, notamment dans le domaine du marketing (Kean et al., 1996 ; Paige et Littrell, 2002). Kean et al. (1996) montrent par exemple que les entreprises artisanales, malgré leur petite taille, n'optent pas forcément que pour des stratégies de niche. Elles peuvent adopter des stratégies de domination par les coûts et de différenciation. La combinaison d'une stratégie de niche et de différenciation amènerait, selon eux, à une meilleure performance. Ces études ne portent toutefois pas explicitement sur la croissance des entreprises artisanales. En outre, elles demeurent centrées sur le niveau « *business strategy* » et non « *corporate strategy* », même s'il est particulièrement difficile, dans une petite structure, de distinguer ces deux niveaux.

En management, on trouve d'autres études, portant soit sur les alliances stratégiques et autres formes de coopération entre entreprises artisanales (Jaouen, 2006 ; De Freyman et Richomme, 2008 ; Loup, 2008 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2013), soit sur leur processus d'exportation (Fillis, 2002). Mais aucune n'englobe toutes les formes que peut prendre la croissance. Somme toute, de façon implicite, on considère que l'entreprise artisanale ne peut se développer que dans son métier d'origine ou vers un métier proche, et ce de façon progressive, par le biais de stratégies de croissance de petits pas limitant la prise de risque.

Pour dresser un panorama plus large des stratégies de croissance utilisables par une entreprise artisanale, il faut donc se tourner vers la littérature sur la croissance des entreprises de plus

grande taille (PME et grandes entreprises). Dans cette littérature, on reconnaît généralement l'existence de trois principales directions de la croissance, amenant les entreprises à plus ou moins s'éloigner de leur métier d'origine et des ressources et compétences possédées (Rumelt, 1974 ; Lubatkin et O'Neill, 1987; Levie, 1997 ; Paturel, 1997 ; Puthod et Thévenard-Puthod, 1999) : l'expansion horizontale, la diversification verticale ou liée et la diversification non liée.

L'expansion horizontale correspond tout d'abord à une croissance dans le métier d'origine. En utilisant les ressources et compétences qu'elle possède, l'entreprise peut chercher à améliorer sa pénétration du marché, en vendant davantage de produits à ses clients existants (Ansoff, 1965). Elle peut également conquérir de nouveaux segments de clientèle, notamment en tentant l'expérience de l'export (Fillis, 2002), ou lancer des nouveaux produits. L'entreprise peut ensuite décider de sortir de son secteur d'activité et de se diversifier. Le degré de diversification peut alors 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. Soit les deux activités font partie de la même chaîne de valeur, soit elles utilisent des compétences commerciales ou technologiques communes. *A contrario*, dans la diversification non liée, la nouvelle activité est éloignée de l'activité d'origine. La diversification est souvent vue comme une stratégie périlleuse pour les PME (Iacobucci et Rosa, 2005). C'est pourquoi certaines études montrent que ces dernières ont davantage tendance à se spécialiser dans leur industrie d'origine ou à se diversifier de façon liée (Levie, 1997 ; Rosa et Scott, 1999) sur la base de savoir-faire voisins. Pourtant, d'autres chercheurs semblent montrer que les PME peuvent très bien se développer dans des activités très distinctes (Lynn et Reinch, 1990), mais que cela suppose que les dirigeants de ces entreprises soient capables de se dégager de leur métier (Watts et al., 1998). S'il existe peu d'études sur la diversification des PME (Iacobucci et Rosa, 2005), 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. Seule une étude portant sur les TPE (Robson et al, 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.

Ces trois directions de la croissance peuvent par ailleurs être menées par l'entreprise de façon autonome ou par le biais de rapprochements avec d'autres firmes. Trois principaux modes de croissance peuvent ainsi être utilisés (Levie, 1997 ; Paturel, 1997), introduisant des niveaux de risque différents (Mayrhofer, 2000) : la croissance organique, la coopération inter-entreprises et les acquisitions. Quand elle utilise la croissance organique, l'entreprise se développe en totale autonomie, à l'aide de ses seules ressources et compétences et dans un système de concurrence « classique » avec les autres acteurs de l'environnement (Paturel, 1997 ; Janssen, 2011). Si certaines ressources ou compétences lui font défaut, elle tentera de se les procurer sur un marché (emprunt bancaire, recrutement d'un salarié, achat d'une machine...) (Norton, 1991). L'ambition et le risque associés sont considérés comme limités, dans la mesure où il s'agit d'un mode de développement naturel, progressif, reposant sur la seule volonté de l'entreprise qui le mène. Ce type de croissance semble être celui privilégié par les entreprises de petite taille (Penrose, 1959 ; Delmar et al., 2003) et donc, *a fortiori*, par les entreprises artisanales, où l'on retrouve généralement un fort désir d'indépendance et de contrôle des artisans (Paige et Littrell, 2002 ; Polge, 2008).

La coopération interentreprises³ (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 des ressources et des compétences des partenaires (Doz et Hamel, 1998). Le risque est considéré comme plus important que la croissance organique, car s'il existe fréquemment un partage des coûts entre les partenaires (Garette et Dussauge, 2000), on ne peut ignorer les possibilités d'opportunisme (Puthod, 1998 ; Das et Teng, 2000). En outre, pour un artisan, c'est une stratégie plus audacieuse, qui nécessite par exemple la mise en place de modes de coordinations particuliers. Il ne s'agit cependant pas de la modalité de croissance la plus risquée, puisque l'engagement des acteurs n'est pas définitif et que le retour en arrière est possible (Mayrhofer, 2000). Plusieurs études montrent que, malgré le souhait important d'indépendance et d'autonomie de leur dirigeant, les entreprises artisanales n'hésitent pas à collaborer avec leurs confrères, notamment dans un objectif d'atteinte de taille critique ou de complémentarité des savoir-faire (Jaouen, 2006 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2013).

³ Ce mode de croissance est appelé « hybride » par Mckelvie et Wiklund (2010).

L'utilisation de différentes formes de coopération peut également permettre aux artisans de s'internationaliser plus facilement (Fillis, 2002).

Enfin, les acquisitions correspondent à l'achat d'ensembles de moyens de production déjà combinés et donc déjà en fonctionnement (Paturel, 1991). Dans le cadre des entreprises artisanales, ces acquisitions ne peuvent être que négociées avec les propriétaires de l'entreprise achetée (les prises de contrôle par l'intermédiaire de la Bourse ne sont pas possibles par exemple). Ce sont les opérations qui semblent les plus risquées car elles nécessitent des moyens financiers plus importants. L'incertitude associée à la réussite de telles opérations et les difficultés qu'elles engendrent, en particulier en matière de management post-acquisition, sont également lourdes de conséquences (Paturel et Thévenard-Puthod, 1999 ; Teerikangas, et Very 2006). Etant un mode de croissance beaucoup moins réversible que les deux précédents, cela peut constituer un frein pour les entreprises artisanales dont une des caractéristiques est la rapidité à changer d'orientation à court terme (Polge, 2008). En outre, la littérature sur les modes de croissance des PME semble indiquer que les entreprises de petite taille préfèrent croître de façon organique (Penrose, 1959 ; Levie, 1997 ; Delmar, Davidsson and Gartner, 2003) plutôt que par acquisitions. Une des explications avancées est le manque de ressources financières permettant d'acheter une firme existante (Lynn et Reinsch ; 1990 ; McCann, 1991). D'autres études montrent néanmoins que les PME peuvent réaliser des acquisitions, mais que c'est souvent l'opportunité (Guieu, 1998) ou les contraintes environnementales (Tréhan, 2004) qui déclenchent le processus. Il n'existe là encore aucune étude spécifique sur les acquisitions réalisées par les entreprises artisanales.

Au final, en croisant les directions et les modes de croissance, et en s'inspirant des travaux de Paturel (1997) et de Mayrhofer (2000), on obtient un cadre d'analyse intégrateur recensant, *a priori*, les neuf stratégies de croissance utilisables par une entreprise, qu'elle soit grande ou petite (tableau n°1).

Tableau n°1 : les stratégies de croissance envisageables pour une entreprise artisanale selon la littérature

		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 ↓	Expansion horizontale	1	2	3
	Diversification verticale ou liée	4	5	6
	Diversification non liée	7	8	9

Source : adapté de Paturel (1997) et Mayrhofer (2000)

Au regard des recherches mettant en exergue les spécificités des entreprises artisanales et des études portant sur la croissance des PME citées plus haut, on peut estimer que les choix de croissance des entreprises artisanales s'inscriront davantage dans les cases 1 et 2 (cases grisées dans le tableau), c'est-à-dire l'expansion horizontale (dans le métier de l'entreprise artisanale), que ce soit de façon organique ou en coopérant avec un confrère dont il est plus facile d'évaluer les compétences et les apports à la collaboration. Par ailleurs, compte tenu du manque de ressources et de compétences de ces petites entreprises, notamment managériales (Stanworth et Curran, 1976 ; Orser et al., 2000 ; Marchesnay, 2008), on peut penser qu'il sera difficile pour ces entreprises de mener de front plusieurs de ces stratégies de façon simultanée. C'est ce que nous allons vérifier en nous intéressant au cas de onze entreprises artisanales en croissance.

2. L'examen des stratégies de croissance retenues par les entreprises artisanales

Nous présenterons tout d'abord l'échantillon d'entreprises auxquelles nous avons eu accès et le protocole de recueil des données. Les résultats de cette recherche exploratoire viendront ensuite montrer la variété des stratégies utilisées par les entreprises artisanales.

2.1. L'étude de onze cas d'entreprises artisanales

Compte tenu du nombre réduit de recherches existantes 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. A l'instar des chercheurs qui reconnaissent le fort besoin de contextualisation pour mieux appréhender la croissance (Morrison et al, 2003), nous avons estimé que le recours à une méthodologie qualitative permettait de mieux saisir la complexité de ce phénomène et ses variables de contingence (Wacheux, 1996), ainsi que les séquences du processus (contexte et raison du choix de telle ou telle stratégie de croissance ; modalités concrètes de réalisation ; changements s'étant produits pendant la période d'étude ; éventuels revirements stratégiques de l'entreprise ou saisie d'autres opportunités de l'environnement).

Les stratégies de ces 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 aient crû (pour la période 2007 / 2008), et de façon longitudinale (pour la partie 2008/2010). 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 (Lambrecht, 1997). 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 en croissance avant de continuer à les analyser au fur et à mesure de leur mise en œuvre.

L'échantillon utilisé peut être qualifié de convenance, dans la mesure où les entreprises sélectionnées appartiennent à un club de dirigeants dont l'un des thèmes de réflexion était les stratégies de croissance. En dehors du fait que ces entreprises sont situées dans la même région, cet échantillon respecte néanmoins un certain nombre de critères de variété (Huberman et Miles, 1991) : les entreprises sont de tailles différentes et de métiers distincts, pour « coller » notamment à l'hétérogénéité des activités de l'artisanat⁴, et leur dirigeant ont des parcours variés (créateurs, repreneurs familiaux, repreneurs externes...). Leurs principales caractéristiques sont présentées dans le tableau n°2. Pour des raisons de simplicité et de confidentialité, ces entreprises ne sont identifiées que par un prénom.

⁴ 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.

Tableau n° 2 – Présentation des onze entreprises artisanales étudiées

	Ghislain	Alain	Bernard	Jean-Paul	Didier	Bruno	Patrick	Jean-Marc	Gabriel	Georges	Henri
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	Electricité Installation et maintenance	Construction et entretien de piscines, vente d'accessoires	Construction métallique	Menuiserie	Charcuterie traiteur
Clientèle	Particuliers, artisans, collectivités, entreprises	Industriels de l'automobile	Industrie, hôtels, promoteurs immobiliers	Industriels de l'agro-alimentaire	Boucheries, collectivités locales, restaurants	Carrossiers, particuliers	Particuliers Syndic de copropriétés Entreprises	Particuliers, bureaux d'étude et promoteurs immobiliers	Industriels, remontées mécaniques, ent. de BTP	Particuliers	Particuliers Restaurants en ½ gros
CA (€)											
2006	490 000	1 121 000	2 576 000	650 000	3 020 000	229 000	716 000	623 000	1 940 000	204 000	500 000
2010	639 000	2 070 000	4 717 000	910 000	4 580 000	482 000	1 301 000	769 000	2 071 000	263 000	546 000
(% de croissance)	(+30,4%)	(+84,6%)	(+83,1)	(+40%)	(51,6%)	(+110,5%)	(+81,7%)	(+23,5%)	(+6,75%)	(+29%)	(+9,2%)
Nb salariés											
2006	9	6	20	7	14	2	10	8	20	1	3
2010	13	11	26	7	17	8	14	8	16	1	3
(évolution)	(+4)	(+5)	(+6)	(=)	(+3)	(+6)	(+4)	(=)	(-4)	(=)	(=)

Au regard de la littérature portant sur la croissance des PME et compte tenu du contexte de l'entreprise artisanale, les critères 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, 2005). L'effectif est néanmoins un critère fortement complémentaire au chiffre d'affaires (Delmar et Wiklund, 2008), car il peut se mesurer davantage à court terme (le chiffre d'affaires étant soumis à l'influence du marché et nécessitant une réussite de la stratégie mise en place). En outre, l'ajout d'un salarié correspond à une étape importante de la croissance des entreprises artisanales, compte tenu de la petite taille de ces structures, et s'avère de ce point de vue un véritable choix de croissance. Enfin, cela représente un investissement important pour l'entreprise artisanale, car dans certains métiers il est particulièrement difficile de trouver de la main d'œuvre. Lorsqu'une entreprise artisanale recrute un jeune, elle doit le former au métier ou aux méthodes de l'entreprise, ce qui nécessite un certain temps d'apprentissage

Le recueil des données a reposé essentiellement sur des entretiens. Chaque dirigeant a été rencontré sept fois. Lors des deux premières rencontres, nous nous sommes rendus dans leur entreprise pour les interroger sur place. Un guide d'entretien leur a été administré, reprenant des questions nous permettant de cerner les différentes stratégies de croissances utilisées de 2007 à 2008 (à partir de la matrice présentée en première partie), le contexte de ces choix (présentation de l'entreprise et de son environnement concurrentiel), les 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. Une analyse des données préalable a permis de réaliser un premier classement des dirigeants rencontrés par rapport à la matrice des stratégies de croissance. Ces résultats ont ensuite été présentés aux dirigeants lors d'une première réunion de groupe, à l'occasion d'une des journées de travail du club. Chacun a ainsi pu donner son accord sur la façon dont nous l'avions placé 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. Ces dernières ont également été organisées afin que les dirigeants confrontent leurs points de vue sur ces différentes stratégies et mettent en commun leurs expériences.

Les résultats issus de ces analyses sont présentés dans les paragraphes qui suivent.

2.2. Une croissance qui ne concerne forcément pas tous les indicateurs

L'examen du tableau n°2 révèle que les entreprises de notre échantillon ont crû à des rythmes différents. En ce qui concerne le chiffre d'affaires, les taux de croissance s'étalent de +6% à +110% sur quatre ans, avec une moyenne à 50%. En ce qui concerne l'effectif, on constate une variété encore plus prononcée, puisqu'on trouve un cas de décroissance (- 4 personnes chez Gabriel), quatre cas de maintien à niveau constant (Jean-Paul, Jean-Marc, Georges et Henri) et six cas d'augmentation de +3 à +6 personnes (Ghislain, Alain, Bernard, Bruno, Didier, Patrick). On peut donc développer son chiffre d'affaires sans modification de l'effectif, notamment grâce à l'automatisation de la partie productive de l'entreprise (cas de Jean-Paul par exemple) ou le recours à la coopération (alliances, sous-traitance... ; comme chez Jean-Marc ou Didier par exemple ; McKelvie et Wiklund, 2010). En outre, vue la petite taille des structures artisanales, un accroissement du seul effectif ne serait pas supportable financièrement si cela ne s'accompagnait pas rapidement d'un accroissement du chiffre d'affaires. C'est donc l'augmentation du chiffre d'affaires qui entraîne éventuellement celle de l'effectif, qui à son tour entraîne, dans un cercle vertueux, la mise en place de nouvelles stratégies de croissance pour « rentabiliser ces embauches » (cf. cas de Jean-Marc). Ce premier résultat plaide donc plutôt pour l'utilisation d'une approche privilégiant le chiffre d'affaires dans les recherches portant sur la croissance des entreprises artisanales (Delmar, 1997).

2.3. L'utilisation de stratégies de croissance variées

Les différentes stratégies de croissance retenues par les entreprises de notre échantillon ont été "placées" dans notre cadre d'analyse (tableau n°3). L'examen de cette matrice permet de constater une variété assez importante de stratégies de croissance utilisées. Celles-ci ne se cantonnent en effet pas aux seules deux cases que la revue de la littérature pouvait laisser envisager (cases initialement grisées dans le tableau n°1). Si la croissance organique est bien évidemment une stratégie de croissance utilisée par toutes nos entreprises (excepté Bruno qui se trouve sur un marché en déclin), nombreuses sont les entreprises artisanales de l'échantillon qui coopèrent avec d'autres entreprises (ce que laissait déjà entendre la littérature, tout en soulignant le caractère indépendant du dirigeant d'entreprise artisanale ; Fillis, 2002 ; Jaouen, 2006 ; Loup, 2008 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2013).

Tableau n°3 – Le classement des entreprises étudiées dans la matrice des stratégies de croissance

		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 Ghislain, Didier, Bruno	Didier, Jean-Paul, Alain, Jean-Marc	Didier Projet de Jean-Paul - Projet de Bernard
	Diversification non liée			

Les entreprises artisanales de notre échantillon ont en effet développé de nombreuses formes de coopération avec des entreprises concurrentes ou non, 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. Il est également possible d'adopter des modalités de croissance encore plus ambitieuses et plus risquées, comme le rachat d'entreprises (cas de Bernard, Bruno, Didier et projets de Jean-Paul et Bernard) et ce, malgré la faiblesse des ressources financières de ces structures artisanales. A l'instar des travaux de Guieu (1998) et Tréhan (2004) sur les PME, on constate que ces acquisitions sont souvent le fait d'opportunités (Didier et Bernard) ou réalisées en réponse à des contraintes environnementales. Ce dernier cas est illustré par Bruno qui, pour croître dans un marché saturé, n'a pas hésité à acheter une entreprise concurrente. Les deux structures ont ensuite été fusionnées pour additionner les parts de marché et rationaliser leur fonctionnement. Il existe néanmoins également des acquisitions (pour l'instant uniquement projetées) qui vise 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 (projets de Bernard et Jean-Paul).

En termes de direction de croissance, les 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), certes dans le cadre d'un comportement réactif (comme le soulignaient Robson et al. 1993), pour assurer leur survie face à une activité d'origine déclinante (cas de Bruno) ou pour s'assurer d'une source d'approvisionnement pérenne (cas de Ghislain et Didier). Mais c'est aussi parfois pour dynamiser encore davantage la croissance de l'entreprise que le projet de diversification liée ou verticale est envisagé (Jean-Paul, Didier) ou parce qu'une possibilité d'innovation a été entrevue (Alain, Didier). Enfin, on ne peut ignorer l'importance, pour certains artisans, 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 (Henri). Cependant, contrairement à ce que laisse entrevoir certains travaux (Mayrhofer, 2000), la diversification (qu'elle soit liée ou verticale) ne se fait pas que de façon tâtonnante, à l'aide de collaborations de courte durée et réversibles. Elle peut très bien s'exercer à travers la croissance externe, c'est-à-dire l'acquisition d'une entreprise déjà positionnée sur l'activité ciblée (cas de Didier et projet en cours de Jean-Paul).

Il apparaît enfin qu'aucune de nos entreprises n'ait été tentée par la diversification non liée. Cette stratégie est vraisemblablement trop éloignée du métier d'origine. Les ressources et compétences maîtrisées par ces entreprises semblent être des pivots indispensables au déploiement de stratégies de croissance, comme le laissaient entendre les recherches antérieures (Levie, 1997 ; Rosa et Scott, 1999). De même, le recours à des alliances, partenariats ou rachats d'entreprise ne se fait que dans le secteur d'activité que l'on connaît bien ou dans des métiers proches. Les dirigeants ne parviennent manifestement pas à suffisamment se dégager de ce métier qui est au cœur de la spécificité de l'entreprise artisanale (McAuley, 1999 ; Polge, 2008) pour envisager de croître dans des activités plus éloignées (Wall et al, 1998).

2.4. Des stratégies de croissance non exclusives, tantôt émergentes, tantôt planifiées

Nos observations montrent également que les entreprises artisanales sont capables de mener de front plusieurs stratégies de croissance. La présence d'une même entreprise dans plusieurs cases de la matrice illustre ce point. Par exemple, Alain a géré en parallèle le développement d'une joint-venture en Chine dans son métier d'origine et un projet de diversification dans la robotique. Le recours à des partenaires externes (alliances, partenariats verticaux) permet notamment à ces petites entreprises de lever les traditionnels dilemmes du manque de ressources et compétences (Puthod, 1998) qui obligent les entreprises à ne poursuivre qu'un seul projet de développement à la fois. Ce résultat inciterait donc à penser que les modes de croissance ne sont pas mutuellement exclusifs (McKelvie et Wiklund, 2010).

En outre, notons que ces stratégies de croissance ne sont pas toujours toutes émergentes et le fruit d'opportunités, même si les chercheurs montrent que la stratégie planifiée au sens strict est réservée aux grandes entreprises, qui disposent de ressources plus importantes (Mathews et Scott, 1995 ; Torrès, 2003). Certes, certaines entreprises artisanales étudiées ont su saisir les opportunités qu'elles jugeaient rapidement périssables si elles prenaient trop de temps pour les analyser (acquisitions de Didier et de Bernard mentionnées plus haut). Toutefois cela ne les a pas empêché de réfléchir de façon plus ou moins structurée aux directions dans lesquelles elles souhaitent aller et de développer une vision stratégique de la croissance de leur entreprise, avec des chantiers à attaquer en priorité. C'est le cas de Jean-Paul qui a défini une stratégie d'exportation en hiérarchisant les zones géographiques à attaquer en priorité et qui s'est mis en quête progressive de distributeurs dans chacune de ces zones avec un plan d'action spécifique. Ces entreprises plus planificatrices savent néanmoins faire preuve d'une grande faculté d'inflexion et d'adaptabilité si leurs projets ne s'avèrent pas réalisables (cas de Jean-Paul qui souhaite acheter une autre entreprise mais qui ne trouve pas la cible recherchée par exemple) et/ou si une opportunité se présente (par exemple, c'est parce que le contrat d'exclusivité d'un concurrent avec un fournisseur clé s'est terminé, que Didier s'est rendu chez ce fournisseur pour lui proposer un partenariat de co-conception). La croissance des entreprises artisanales est donc en ce sens un processus adaptatif (Beaver et Ross, 2000), à la fois délibéré et émergent.

Pointons enfin que les motivations à la croissance ne s'inscrivent pas toujours dans une rationalité purement économique. Si une des raisons citées concerne bien évidemment

l'augmentation du profit (chez Bruno, Didier, Jean-Paul, Bernard, Alain, Ghislain), on retrouve également une vision beaucoup plus paternaliste du dirigeant : croître pour maintenir l'emploi et la motivation des salariés (Patrick, Jean-Marc) ou pour transmettre une entreprise pérenne aux enfants (Henri, Gabriel, Georges). Les recherches sur les entreprises familiales ont ainsi déjà souvent montré que dans ce type de structure, les obligations familiales interfèrent régulièrement avec la rationalité économique (Westhead, 1997 ; Cruz et al, 2013). Le tableau n°4 synthétise les raisons pour lesquelles les entreprises ont eu recours à ces différentes stratégies de croissance.

Conclusion

Cet article avait pour objectif de mieux appréhender l'éventail des stratégies de croissance utilisées par les entreprises artisanales. Les études de cas réalisées dans cette optique auprès de onze entreprises ont permis de faire émerger quatre 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 ainsi pas d'idéal type (Janssen, 2011). Ensuite, les entreprises artisanales sont bel et bien capables, pour faire croître leur chiffre d'affaires (indicateur privilégié de croissance pour ces entreprises), d'adopter des stratégies audacieuses, souvent considérées comme étant réservées aux seules 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. Puis, à l'instar des grandes entreprises, et contrairement à ce que souligne souvent la littérature sur les PME, plusieurs stratégies de croissance peuvent être utilisées de façon simultanée par l'entreprise artisanale. Ceci est notamment favorisé par le recours fréquent à différentes formes de coopération interentreprises, qui permet aux entreprises étudiées, malgré leur petite taille et donc leurs ressources limitées, de gérer en parallèle plusieurs projets (Puthod, 1998). Enfin, certaines de ces stratégies sont émergentes, mais d'autres sont véritablement planifiées par le dirigeant.

Tableau n°4 – Présentation des stratégies de croissance utilisées par les entreprises de l'échantillon et des motifs de leur adoption

	Croissance organique	Alliances stratégiques et autres formes de coopération	Acquisitions
Expansion horizontale	<ul style="list-style-type: none"> - 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): <ul style="list-style-type: none"> • 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) (Bruno) - 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) 	<ul style="list-style-type: none"> - Réunir des compétences complémentaires : 4 cas <ul style="list-style-type: none"> • pour proposer un nouveau produit ou service au client (Jean-Paul, Jean-Marc) • pour proposer une offre globale de produits /services au client (Jean-Marc, Henri) • pour 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 : 2 cas (Georges ; Henri) - Faire du lobbying : 1 cas (Georges). - Réaliser des investissements ou achats en commun pour diminuer les coûts : 2 cas (Henri, Bruno) - Objectifs de taille / Répondre à des appels offre plus importants : 1 cas (Patrick) - Amortir l'outil de travail en devenant le sous-traitant privilégié d'entreprises de plus grande taille (Ghislain) 	<ul style="list-style-type: none"> - 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)
Diversification	<ul style="list-style-type: none"> - Diversification liée : 2 cas 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats verticaux amont (avec fournisseurs) : 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition verticale : 1 cas

<p>verticale ou liée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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) 	<p>2 cas</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'attacher les services d'un sous-traitant privilégié (Didier), indispensable au développement de l'activité de vente sous marque propre. • Partenariat de co-conception avec un fournisseur clé pour améliorer le matériel commercialisé afin de conserver le contrat d'exclusivité et d'augmenter les ventes (Didier) <p>- En aval (avec les clients) : 1 cas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec distributeurs pour s'attacher des débouchés stables (Didier) <p>- Diversification liée (2 cas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec une entreprise pour développer et commercialiser une innovation dans le domaine de la robotique (Alain) • Lancement d'un site de e-commerce pour prendre une place sur ce mode de distribution en croissance qui lui fait perdre des clients (Jean-Marc). Obligation pour cela de diversifier les produits proposés à la vente 	<p>Didier : acquisition d'un fournisseur en difficultés financières pour pérenniser l'approvisionnement</p> <p>- Acquisition de diversification : 2 projets en cours (Jean-Paul cherche à acquérir une entreprise complémentaire et Bernard cherche une cible pour se diversifier dans le photovoltaïque, marché en croissance)</p>
---------------------------------	---	--	---

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 à plusieurs titres. Face à la volonté des pouvoirs publics de « *faire grossir les souris* » 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). Le développement de conférences et de clubs de dirigeants semblent être une voie pertinente de sensibilisation des dirigeants d'entreprises artisanales, à travers notamment le pouvoir de l'exemple. Organiser des manifestations autour de dirigeants ayant fortement développé leur entreprise serait une bonne façon de faire prendre conscience aux artisans de l'existence d'autres voies de croissance que celles habituellement considérées. De la même façon, ces manifestations pourraient montrer à de potentiels repreneurs d'entreprises artisanales qu'il est tout à fait possible de faire connaître à une structure, même relativement ancienne, de nouveaux paliers de croissance.

Ce premier travail exploratoire présente cependant plusieurs limites. Il est fondé sur onze cas d'entreprises seulement, dont la sélection a en outre pu entraîner des biais dans l'analyse. Il appelle par conséquent à un approfondissement de la recherche, en particulier sur un échantillon d'entreprises plus important. Une autre perspective de recherche pourrait être de mieux comprendre les facteurs internes et externes influençant l'adoption de ces différentes stratégies de croissance.

Références

- Ansoff I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill.
- Arbaugh, J. B., et S. Michael Camp. (2000) "Managing Growth Transitions: Theoretical Perspectives and Research Directions." In *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Eds. D. L. Sexton & H. Landstrom, 308–328. Oxford: Blackwell

- Barringer, B.R., Jones, F.F., Neubaum, D.O. (2005), “A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders”, *Journal of business venturing*, n°20, pp. 663-687.
- Cruz, AD ; Howorth, C ; Hamilton, E. (2013), «Intrafamily entrepreneurship : the formation and membership of family entrepreneurial teams», *Entrepreneurship Theory and Practice*, janvier, p 17-46
- Beaver, G., & Ross, C. (2000), “Enterprise in recession: The role and context of strategy”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1(1), 23-23.
- Das, T.K., Teng, B.S. (2000), “A resource based theory of strategic alliances”, *Journal of management*, n°26, pp. 31-61.
- Davidsson P. (1989), “Entrepreneurship and after ? A study of growth willingness in small firms”, *Journal of Business Venturing*, vol 24, n° 3, p 211-226.
- Davidsson, P. & 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.
- Davidsson, P., Steffens, P. & Fitzsimmons, J. (2005), “Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart?”, *Academy of Management Meeting*, Honolulu.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., Naldi, L. (2006), „What do we know about small firm growth?”, *International handbook series on entrepreneurship*: New York: Springer.
- De Freyman J. et K. Richomme-Huet (2008), « L'influence des relations interpersonnelles sur la structuration de la coopération artisanale », in Gundolf K et A Jaouen, *Les relations interorganisationnelles des PME*, Lavoisier Paris, p. 127 à 156.
- Delmar, F. (1997), “Measuring growth: Methodological considerations and empirical results” in R. Donckels & A. Miettinen (Eds.), *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium* (pp. 190-216). Aldershot, UK and Brookfield, VA: Ashgate.
- Delmar, F. & Davidsson, P. (1999), “Firm size expectations of nascent entrepreneurs” in P. D. Reynolds & W. D. Bygrave & S. Manigart & C. Mason & G. D. Meyer & H. J. Sapienza & K. G. Shaver (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1999* (Vol. 19, pp. 90-104). Wellesley, MA: Babson College.

- Delmar F., Davidsson, P., Gartner, W., (2003), “Arriving at the high growth firm”, *Journal of business venturing*, n°18, pp. 189-216.
- Delmar F., Wiklund J. (2008), “The effect of small business managers’ growth motivation on firm growth: a longitudinal study”, *Entrepreneurship Theory and practice*, n°32, pp. 437-457.
- Doz Y., Hamel, G. (1998), *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Harvard business School Press.
- Drucker-Godard C. (2000), *La dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Fillis I. (2002) “Barriers to internationalisation: An investigation of the craft microenterprise”, *European Journal of Marketing*, Vol. 36 n°7/8, pp.912 – 927
- Garnsey E. (1998), “A Theory of the Early Growth of the Firm”, *Industrial and Corporate Change*, vol 7, n°3, p. 523-556
- Garrette, B. et P. Dussauge P. (2000), « Alliances Versus Acquisitions : Choosing the Right Option », *European Management Journal*, Vol. 18, No. 1, p. 63-69.
- Gibb, A.A. & Davies, L.G. (1990), ‘In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business’, *International Small Business Journal*, vol. 9, no. 1, pp. 15-31.
- Godener A. (2002), « PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ? » *Revue Internationale PME*, 15-1: 39-63.
- Greiner, L.E. (1972), “Evolutions and revolutions as organizations grow”, *Harvard Business Review*, n°50, pp.37-46.
- Guieu G., (1998), « Les prises de contrôle réalisées par les PME », *Revue Internationale PME*, Vol. 10, n° 3-4, p.
- Iacobucci Donato et Peter Rosa (2005), “Growth, diversification and business group formation in entrepreneurial firms”, *Small Business Economics*, vol. 25(1), pages 65-82.
- Institut Supérieur des Métiers (2010), *Les nouveaux entrepreneurs de l’artisanat de production. Caractéristiques et besoins d’accompagnement*, juin.
<http://infometiers.org/ISM/Etudes-economiques/Liste-des-etudes>.

- Hitt, M. A. and Ireland, R. D. (1999), "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Huberman A.M. et Miles M.B (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université, 480 p.
- Jaeger C. (2009), « L'artisanat, des territoires mouvants pour des choix personnels », chapitre 1 du livre 2 du *Traité de l'artisanat et de la petite entreprise*, ouvrage collectif réalisé sous la direction de S. Boutillier, M. David et C. Fournier, Editions Educaweb, p. 149-162.
- Janssen, F., (2011), *La croissance de l'entreprise : une obligation pour les PME ?*, De Boeck Edition, 160 p.
- Jaouen A. (2006), « Les stratégies d'alliance des TPE artisanales », *Revue Internationale PME*, vol 19 n°3-4, p 111-136.
- Jaouen A. et Torrès O. (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès Lavoisier, Londres.
- Julien P.A. (2000), *The state of the art in small business and entrepreneurship*, 2ème édition, Brockfield, Ashgate.
- Kean R.C., S. Niemeyer and N.J. Miller (1996), « Competitive strategies in the craft product Retailing industry », *Journal of Small Business Management*, January, p.13-23.
- Lambrecht J. (1997), "The network position of small business: an explanatory model", *Journal of Small Business management*, vol 35, p. 13-25
- Levie, J., (1997), "Patterns of growth and performance: an empirical study of young, growing ventures in France, Ireland and Scotland", in P.D. Reynolds, W. Bygrave, N.M. Carter, P. Davidsson, W.B. Gartner, C. Mason, et al (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship 1997*, pp. 419-443, Wellesley, M.A.: Babson College.
- Loup S. (2008), « Proximité et actions collectives des TPE : illustration par le cas des métiers d'art », in A Jaouen et O. Torrès, *Les TPE un management de proximité*, Lavoisier Paris, p.193-214.
- Lubatkin et O'Neill (1987), "Merger Strategies and Capital Market Risk." , *Academy of Management Journal*, 1987, 30(4): 665-684.

- Lynn M.L. and N.L. Reinsch (1990), « Diversification patterns among small businesses », *Journal of Small Business Management*, October, p 60-70.
- McAuley A. (1999), “Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector”, *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 67-82
- McKelvie, A., Wiklund J., (2010), Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate, *Entrepreneurship theory and practice*, March, pp. 261-288.
- Marchesnay M., (2003) ; « La petite entreprise : sortir de l’ignorance », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin, p 107-118.
- Marchesnay, M., (2005), « Artisanat : Eloges complexes de la diversité », *Atelier de recherche «Artisanat» de l’AIRPME*, Les TPE artisanales en devenir, 19 mai 2005.
- Marchesnay, M. (2008), « Le statut théorique de la relation petite entreprise-réseau », in Gundolf K et A Jaouen, *Les relations interorganisationnelles des PME*, Lavoisier Paris, p 23-44.
- Matthews, C.H. and Scott, S.G. (1995) ‘Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: An empirical assessment’, *Journal of Small Business Management*, 33(4): 34-52.
- Mayrhofer U. (2000) « Fusion-acquisition ou alliance ? Gestion des risques et formes de rapprochement », *Revue Française de Gestion*, N° 131, 2000, pp. 53-64.
- Mc Cann J.E. (1991), “Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in young ventures” *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 189–208
- Miller, D., Friesen P.H. (1984), « A longitudinal study of the corporate life cycle », *Management Science*, vol 30, n°10, p. 1161-1183.
- Morrison, A., Breen, J. and Ali, S. (2003) “Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 4, pp. 417-425
- Norton E. (1991), « Capital structure and small growth firms », *Journal of Small Business Finance*, 1, 2, p 161-177.
- Orser B.J., Hogard Scott, S., Riding A.L., (2000), « Performance, Firm size and management problem solving », *Journal of Small Business Management*, October, p. 42-58.
- Pacitto, J.C., Julien, P.A. (2006), « Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ? », *Revue Internationale des PME*, vol 19, n°3-4, p. 78-110.

- Paige R.C., Littrell, M.A. (2002), « Craft retailers' criteria for success and associated business strategies », *Journal of Small Business Management*, vol 40 n°4, p 314-331.
- Paturel, R. (1991), « Stratégie de croissance externe », *Encyclopédie du Management*, Tome 2, Economica, p 407-418.
- Paturel R. (1997), "Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises", *Economies et Sociétés*, n° 7 - 8, série Sciences de Gestion, n° 23, p. 93 à 118.
- Paturel R. et C. Thévenard-Puthod (1999), "Le sort des marques acquises lors des opérations de croissance externe", *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol 2 N°2, pages 159 à 190.
- Penrose E., (1959), « *The theory of the growth of the firm* », Oxford Basic Blackwell, London.
- Picard C. (2006), « La représentation identitaire de la TPE artisanale », *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N° 3-4, p.13-49.
- Polge M. (2008), « Diversité des entreprises artisanales en développement », *Management et avenir*, 2008/4, n°18, p. 133-147.
- Puthod D. (1998), «L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME», dans *PME, de nouvelles approches*, sous la coordination de O. Torrès, Économica, pp. 95-104, 1998.
- Puthod D., Thévenard-Puthod, C. (1999), « L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon », *Gestion 2000*, numéro 3, p. 135 à 154.
- Richomme-Huet, K. (2006), « Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires professionnelles dans le secteur des métiers ? », *Revue Internationale PME*, vol 19, n°3-4, p. 51-77.
- Robson, G., C. Gallagher and M. Daly, (1993), "Diversification Strategy and Practice in Small Firms", *International Small Business Journal*, 11(2), 37.
- Rosa P et Scott M, (1999), "Entrepreneurial diversification, business-cluster formation, and growth" *Environment and Planning C: Government and Policy* 17(5) 527 – 547
- Rumelt, Richard P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration., Harvard University, 1974.

- Stanworth J. et J. Curran (1976), “Growth and the small firm: an alternative view”, *Journal of Management Studies*, mai, vol 13 n°2, p 94-110.
- Teerikangas, S. and P. Very, (2006), “The culture-performance relationship in M&A: From yes/no to how”. *British Journal of Management*, 17: 31-48
- Thévenard-Puthod C. et C. Picard (2013), « L’influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l’artisanat », *Revue Internationale PME*, vol 26 n°3-4 p. 187-205.
- Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité » *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin, p 119-138.
- Tréhan N., (2004) «Stratégies de croissance externe des Moyennes Entreprises Patrimoniales Sous-Traitantes», *Revue Internationale PME*, vol 17, N°1, p. 9-35
- Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Editions Economica.
- Watts, G., Cope, J., & 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*, vol. 4, no. 2, pp. 101-111.
- Westhead, P. (1997). « Ambitions, 'External' Environment and Strategic Factor Differences Between Family and Non-Family Companies», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 9, n°2, p. 127-157.
- Wiklund, J., Davidsson, P., 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*, n°2, pp. 37-48.
- Zarca B., (1986), *L’artisanat français, du métier traditionnel au groupe social*, Economica.