

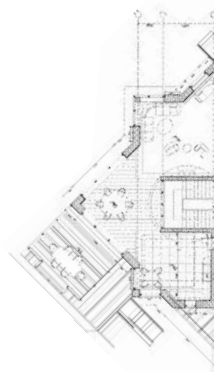
En 2012, nous vous proposons le Cahier de Tendances Quel(s) artisan(s) en 2025 ?, premier opus prospectiviste et généraliste sur les évolutions du monde et du secteur du bâtiment, suivi d'un ouvrage dédié à chaque corps de métier, UNA par UNA. Aujourd'hui, nous bouclons la boucle avec ce guide consacré à la gestion et au pilotage des entreprises artisanales.

Vous y découvrirez pourquoi et comment l'artisanat doit passer de la gestion comptable au pilotage contrôlé et au management. Plusieurs défis stratégiques et opérationnels vous seront proposés : comment positionner son entreprise, encadrer ses équipes, se former, innover, piloter son entreprise en mode collaboratif, notamment en binôme.

Etes-vous prêt à définir une stratégie ? A faire du marketing ? A manager vos collaborateurs ? A cogérer ? A créer votre tableau de bord et votre budget prévisionnel ? Alors vous êtes prêt pour conduire sereinement votre entreprise vers 2025 !

Ce cahier consacré aux dirigeants d'entreprise artisanale est le 10^e numéro de la collection des Cahiers de Tendances de l'Artisanat du Bâtiment®, une série d'ouvrages réalisés par la CAPEB.

Parce que les artisans sont les mieux placés pour dire qui ils sont, et les plus légitimes pour dire ce qu'ils veulent !



les cahiers de tendances de l'artisanat du bâtiment

N°10

les cahiers de tendances

de l'artisanat du bâtiment

QUEL(S) DIRIGEANT(S) D'ENTREPRISE ARTISANALE EN 2025 ?



sommaire



NOTE AU LECTEUR

Un Cahier de Tendances pour chaque métier : une belle collection ! A laquelle manquait à l'évidence un opus complémentaire, consacré la direction de l'entreprise artisanale. Car si nos métiers vont bel et bien changer, la manière de vivre et de piloter son entreprise aussi.

Ce cahier s'adresse donc aux chefs d'entreprises artisanales qui y trouveront des pistes pour adapter leurs pratiques à un environnement changeant. Il concerne aussi les futurs entrepreneurs qui doivent "faire bien" du premier coup ! Il sera aussi utile pour les conjoints : ceux qui sont aux manettes bien sûr, et plus largement ceux qui participent à la stratégie et au pilotage de l'entreprise.

Enfin, cet ouvrage n'a pas la prétention d'être un "manuel de gestion et de management" mais simplement de formaliser une approche entrepreneuriale adaptée à l'artisanat. Il sera en tout état de cause une bonne base de discussion avec votre entourage !

vous aujourd'hui

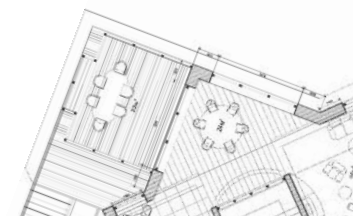
L'ENTREPRISE ARTISANALE DES ANNÉES 2000	p. 6
DES QUALITÉS ESSENTIELLES MAIS PLUS SUFFISANTES	P. 7
CE QUI A COMMENCÉ À CHANGER...	P. 9
LES GRANDS CHALLENGES QUI VOUS ATTENDENT	P. 10

vos marchés, vos défis

TOUS CONCERNÉS	p. 12
DÉFI STRATÉGIQUE 1 : CHOISIR LE POSITIONNEMENT DE SON ENTREPRISE	P. 13
DÉFI STRATÉGIQUE 2 : ENCADRER SES ÉQUIPES ET SE FORMER	P. 14
DÉFI STRATÉGIQUE 3 : INNOVER POUR RESTER DANS LA COURSE	P. 16
DÉFI OPÉRATIONNEL 1 : PILOTER AUTREMENT	P. 18
DÉFI OPÉRATIONNEL 2 : L'AVENTURE COLLABORATIVE	P. 20
DÉFI OPÉRATIONNEL 3 : LE BINÔME, UN MODÈLE QUI A FAIT SES PREUVES	P. 22

vous demain

LES MODÈLES DE DEMAIN	p. 26
EN 2025, QUEL DIRIGEANT(E) SEREZ-VOUS ?	P. 27
LES OUTILS CAPEB DU CHEF D'ENTREPRISE ARTISANALE	P. 28



➤ DANS L'ŒIL DU CYCLONE...

Les Trente Glorieuses sont derrière nous, et avec elles le temps de l'énergie bon marché, des chantiers en nombre et des marges confortables. Bienvenue au 21^e siècle : son réchauffement climatique, ses impératifs écologiques, ses réglementations foisonnantes et sa crise économique !

➤ LE BÂTIMENT CHANGE...

La transition énergétique impose une révision en profondeur de la conception des bâtiments : matériaux, mise en œuvre, contrôles. De nouvelles règles du jeu voient le jour, sur les chantiers (normes, sécurité, hygiène, etc.) et au bureau (gestion, comptabilité, fiscalité, droit du travail). De quoi impacter largement l'organisation et le modèle économique des entreprises artisanales.

➤ ...SES OCCUPANTS AUSSI

Les Français vivent de plus en plus longtemps et ont des parcours de vie moins linéaires (mobilité sociale et professionnelle, familles recomposées, allongement de la durée de la vie, télétravail). De plus, à l'heure des réseaux sociaux et du tweet, ils sont bien plus informés et toujours plus exigeants. Une relation client de qualité, un marketing significatif, des indicateurs de qualité, etc., vont devenir indispensables pour exister face à une concurrence toujours plus agressive.

➤ ...ET LA CRISE EST PASSÉE PAR LÀ !

La crise économique a entraîné des changements structurels profonds : à la fois objectifs (frilosité des banques, baisse du pouvoir d'achat des clients particuliers, défauts de paiement d'entreprises clientes, disparition de partenaires) et subjectifs (moral des ménages en berne, baisse de la confiance en l'avenir des chefs d'entreprises... et donc des investissements). Les entreprises artisanales n'ont pas d'autre choix que d'évoluer pour naviguer au mieux entre ces vagues.

Pour s'adapter à ces changements, au-delà des mutations spécifiques à chaque corps de métier, le meilleur outil pour les chefs d'entreprise artisanale réside dans une gestion pointue, un management efficace et une stratégie sans faille.

L'esprit collection

Lancée par le numéro généraliste intitulé « Quel(s) artisan(s) en 2025 ? », la série des Cahiers de Tendances se décline en huit numéros spécialisés, traitant de tous les corps de métiers du bâtiment. En complément de cette approche métier, ce 10^e opus est dédié à la direction de l'entreprise artisanale. Ces cahiers vous aideront à vous projeter dans un futur proche et à vous adapter aux grandes mutations du monde.

➤ DIRIGEANTS D'ENTREPRISE ARTISANALE, CAP SUR 2025 !

En tant qu'hommes ou femmes de l'art, les artisans ont en toute logique misé sur leurs compétences techniques, sur la qualité du travail bien fait et une véritable proximité avec leur clientèle.

Mais les enjeux du 21^e siècle les poussent à se réinventer pour continuer à exister dans un monde plus complexe. Au "bon sens" ils devront ajouter des qualités de manager pour attirer et retenir les bons collaborateurs, sur fond de procédures, de normes, de formation, de sécurité, qu'il faudra obligatoirement maîtriser. A défaut, ils risquent de laisser un boulevard commercial à une concurrence croissante, parfois internationale ou *low cost*, souvent de moins bonne qualité, mais toujours bien organisée.

En interne, les dirigeants d'entreprise artisanale devront se professionnaliser dans leur organisation pour piloter le plus finement possible tous les indicateurs de gestion. Ils s'appuieront soit sur des partenaires, soit sur des collaborateurs dédiés, comme leur conjoint, dont la fonction s'orientera de plus en plus vers celle du "cadre dirigeant". Il faudra développer une stratégie prenant en compte les évolutions technologiques, sociétales, concurrentielles, autant que leurs projets de vie personnelle. Et en plus il va y avoir du marketing !

En externe, ils trouveront des relais en se tournant vers leurs partenaires : travail collaboratif entre artisans bien sûr, mais aussi relations étroites avec la filière et des métiers connexes apporteurs d'affaires.

Ce guide vous propose quelques pistes à suivre, regroupées en 3 parties.

- ✓ Dans un premier temps, faire le point sur vos compétences, afin d'identifier vos lacunes et anticiper les grands challenges de votre rôle de chef d'entreprise artisanale pour demain.
- ✓ Ensuite, envisager l'avenir : les opportunités qui s'offrent à vous, les défis à relever et quelques moyens pour y parvenir.
- ✓ Enfin, une vision prospective du dirigeant d'entreprise artisanale : quel sera votre rôle en 2025 ? A quoi ressemblera votre journée-type ? Comment serez-vous organisé ?



Rendez-vous en 2025 !



vous aujourd'hui

Faites le point sur vos compétences

Mutation de la société française, préoccupations environnementales croissantes, crise généralisée, baisse des vocations artisanales chez les jeunes, inflation réglementaire, concurrence débridée... la filière bâtiment connaît un bouleversement sans précédent.

Les méthodes de gestion héritées du passé sont donc appelées à changer. Certains artisans ont déjà entamé leur mue, d'autres s'interrogent sur la manière de s'y prendre. Pour tous, c'est le moment de faire un bilan de compétences.

Vous le savez mieux que quiconque : rien n'est jamais acquis. Dans un environnement plus concurrentiel et plus complexe que jamais, piloter son entreprise, et savoir où l'on va, est essentiel. Vous avez plus d'un argument à faire valoir, à condition de vous investir "à fond" dans l'acquisition de nouvelles méthodes.

L'ENTREPRISE ARTISANALE DES ANNÉES 2000 ET SON ENVIRONNEMENT

Le début des années 2000 a marqué la fin d'un certain mode de gestion des entreprises artisanales "en bon père de famille". Depuis longtemps déjà, à la parole donnée ont succédé des contrats. Aux savoirs traditionnels ont succédé les fameux DTU. Au bon sens ont succédé des normes. Aux confrères ont succédé des "concurrents", rarement artisans, et aux pages jaunes ont succédé le web et Facebook... Bien ? Pas bien ? En tout cas dans le sens de l'histoire. Ces nouvelles règles du jeu s'imposent et ont pour noms : GSB, franchises, auto-entrepreneurs, obligations comptables, document unique, fiches d'exposition, appels d'offre, digital...

LES CHEFS D'ENTREPRISE ARTISANALE AUX RAYONS X :

- **L'artisan seul** : il cherche à simplifier sa gestion au maximum, notamment en s'appuyant sur son expert-comptable, son banquier et son organisation professionnelle préférée.
- **L'artisan, son conjoint et quelques salariés** : probablement le modèle d'entreprise artisanale le plus répandu encore aujourd'hui, intuitivement qualifiée d'entreprise "familiale". La majeure partie de la gestion est réalisée en interne, en contact étroit avec l'expert-comptable et les organisations professionnelles.
- **L'entreprise artisanale de taille supérieure** : souvent présente depuis longtemps sur son territoire, elle a su prendre le virage des appels d'offre ou de la fabrication conforme aux normes CE. Sa gestion est maîtrisée et elle intègre un service commercial, voire un bureau d'étude.

AVIS D'EXPERT

QUEL EST L'IMPACT DE LA CRISE SUR LES ENTREPRISES ARTISANALES ?

PAR CATHERINE ELIE, DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, INSTITUT SUPÉRIEUR DES MÉTIERS

« Entre 2008 et 2013, une entreprise sur trois annonce une baisse de sa rentabilité : prise en ciseaux entre les négociations clients et la hausse des prix des matériaux, de l'énergie, et des charges financières et sociales. Finalement, la capacité d'autofinancement s'effrite, ce qui limite les investissements et fragilise les entreprises, incapables de résister financièrement en cas de coup dur. Pourtant il y a des pistes de solutions :

travailler son positionnement (sur une niche par exemple), revoir sa politique commerciale (relances clients, acomptes...), renégocier avec ses fournisseurs (ou rejoindre une coopérative d'achats), aller chercher des gisements de productivité en interne, et surtout emprunter tant que l'on peut encore pour ne pas autofinancer tous ses investissements. C'est dans les périodes de crise que la gestion fait la différence.

Source : étude ISM

C'EST EUX
QUI LE DISENT

L'art de la réussite consiste à savoir s'entourer des meilleurs.

John F. Kennedy

① LES INCONTOURNABLES DU RÔLE DE CHEF D'ENTREPRISE ARTISANALE

- **Gérer sa trésorerie** : suivi, prévision, financement des baisses d'activité, négociation avec la banque, relances clients, délais de paiement...

- **Gérer ses investissements** : choix du matériel, entretien et maintenance, négociations fournisseurs, financement...

- **Gérer ses stocks** : interne/externe, prévision, valorisation, impact sur la trésorerie...

- **Gérer ses chantiers** : en termes opérationnels bien sûr (suivi technique, logistique, approvisionnements), mais surtout financièrement (calcul de la marge, délais de paiement).

- **Concevoir et appliquer une stratégie commerciale** : rédaction des devis (compréhension, réactivité...), composition des prix, négociations clients, services associés (financements, assurances, entretien...).

- **Gérer son personnel** : définition des besoins (compétences, nombre), entretiens d'embauche, négociations salariales, protection des salariés, formation... Et barbecue trimestriel pour l'ambiance !

② DES ATOUTS INHÉRENTS À LA CONDITION D'ARTISAN

Si elle a moins de moyens que d'autres acteurs du bâtiment, l'entreprise artisanale n'en est pas moins armée pour se défendre et s'adapter. Sa structure même lui permet d'être habile, flexible et de réagir très vite. Sa parfaite connaissance du territoire, parfois depuis plusieurs générations, lui permet de ressentir, de comprendre, et même d'anticiper les évolutions. Grâce à la bonne image des artisans (voir zoom ci-dessous), elle peut développer des relations de proximité à toute épreuve : avec ses clients, avec ses partenaires, et aussi avec ses collaborateurs.

Zoom sur :

Les excellentes relations des artisans avec leur entourage

C'est officiel, il fait bon travailler avec les artisans ! Dans 97% des entreprises artisanales, l'ambiance est bonne ou très bonne. Même score pour les relations avec les clients... et juste un petit point de moins pour les relations avec les fournisseurs. Les artisans y parviennent grâce à une bonne communication, un lien de proximité fort avec leurs salariés, une relation de confiance, une forte autonomie et l'organisation de moments de convivialité. Finalement, cela permet de travailler plus efficacement, de générer de la satisfaction au travail et un plus fort attachement à l'entreprise. Un avantage concurrentiel à préserver.

Source : Baromètre ArtiSantéBTP 2014

③ DES QUALITÉS ESSENTIELLES MAIS PLUS SUFFISANTES

④ TOUJOURS PLUS COMPLIQUÉ

Si le savoir-faire technique reste au cœur de l'entreprise artisanale, il est plus que probable que les activités tertiaires vont se compliquer : dimension administrative (gestion comptable et financière, fiscalité, droit du travail, contrats, appels d'offre...) mais aussi partie commerciale au sens large, sans oublier le renforcement des différentes réglementations et obligations. L'artisan devra donc professionnaliser ces compétences tertiaires, soit en les sous-traitant, soit en développant la fonction en interne.

⑤ MARKETING OBLIGATOIRE !

Fin le temps où le mot "artisan" suffisait à définir, non seulement les compétences, mais aussi les valeurs de toute une profession. D'ici à 2025, sous la pression des concurrents et des clients, les entreprises artisanales devront choisir un "positionnement marché". Le marketing ne doit plus être un tabou mais un outil.

⑥ STRATÉGIES TOUTS AZIMUTS

Dans un monde hautement concurrentiel et de plus en plus technologique, il faudra s'intéresser de plus en plus à l'avenir. A l'avenir du marché mais aussi à l'avenir de son entreprise : dois-je me développer ? Quel partenaire choisir ? Sur quels chantiers suis-je imbattable ? De quoi ai-je envie dans 10 ans ? 20 ans ? Une introspection personnelle menant à un panel de stratégies : offre, investissement, communication, recrutement, formation du personnel, transmission des savoirs.

⑦ PRENEZ SOIN DE VOUS !

Les artisans portent déjà une grande attention à la sécurité de leur personnel. Tant mieux, car ces réglementations ne manqueront pas de se durcir tandis que les attentes des collaborateurs s'accroissent. Mais saviez-vous que près de 9 artisans sur 10 considèrent que leur vie professionnelle empiète sur leur vie personnelle ? Et que plus de la moitié est fatiguée et/ou stressée ? Il faudra pourtant toute sa tête et son énergie pour filer sereinement vers 2025. Les solutions : organisation, professionnalisation, délégation et prise en main.

CE QUI A COMMENCÉ À CHANGER...

Bravo ! Vous n'avez pas attendu ce Cahier de Tendances n°10 pour prendre les choses en main. Des (mauvaises) habitudes ont déjà disparu, des innovations ont été adoptées, des évolutions sociétales acceptées.

L'INFORMATISATION DE MASSE

Entre 2000 et 2010, le taux d'informatisation des entreprises artisanales est passé de 80% à 95%. Impossible en effet de travailler efficacement sans l'outil informatique désormais omniprésent. Reste maintenant à étendre le numérique, souvent cantonné à la gestion et parfois utilisé côté métier, au marketing/commercial et à la mobilité.

LA RENTABILITÉ : NOUVEAU JUGE DE PAIX

L'une des heureuses conséquences de l'informatisation : une gestion analytique, chantier par chantier, client par client, qui permet de s'assurer une bonne rentabilité (ou en tout cas de décider en toute connaissance de cause).

SE FAIRE AIDER : UNE ÉVIDENCE

Constatant un champ des possibles accru (données financières "en temps réel", relation clients via l'internet, appels d'offre en ligne...) et un environnement réglementaire et concurrentiel de plus en plus complexe, bon nombre d'artisans ont su faire le choix de déléguer les tâches "support". Experts-comptables, salariés dédiés, associés "business", et bien sûr conjoints seront plus que jamais des atouts essentiels pour concilier qualité du travail et efficacité. L'aide des organisations professionnelles s'est également montrée efficace pour accompagner les artisans dans leur évolution.

DU PATRON AU MANAGER

Confrontés à certaines difficultés de recrutement et à la réglementation, les artisans ont su amorcer un virage : les ressources humaines sont aujourd'hui intégrées. 98 % d'entre eux sont attentifs aux questions d'hygiène et de sécurité pour leurs salariés ! Les 3/4 investissent même régulièrement pour améliorer la prévention. Et bien sûr, la féminisation des chantiers, amorcée dès les années 2000, continue de progresser.



UN PEU DE DROIT Statut du conjoint : le grand changement de 2005

Depuis la loi du 2 août 2005 relative à la réforme des statuts des conjoints, **le choix d'un statut est devenu obligatoire**. Les conjoints des artisans qui participent de façon habituelle et régulière à l'activité de l'entreprise doivent ainsi choisir de devenir "**conjoint collaborateur**" (non rémunéré, non associé, mais couvert socialement), "**conjoint salarié**" (rémunéré, titulaire d'un contrat de travail), ou encore "**conjoint associé**" (éventuellement gérant minoritaire/égalitaire/cogérant).

LES GRANDS CHALLENGES QUI VOUS ATTENDENT

PILOTER SON ENTREPRISE

Plus que jamais et dans un contexte économique tendu, c'est au cordeau qu'il faudra gérer ses finances, y compris personnelles (calcul prévisionnel des cotisations RSI par exemple). Trésorerie, investissements, créances clients, mais aussi outils de financement, ne devront plus avoir de secrets pour vous, ou pour votre collaborateur en charge de la gestion.

ENCADRER SES COLLABORATEURS

Le pilotage efficace de l'entreprise nécessite non seulement l'application de certaines procédures (et pas seulement pour la sécurité), mais aussi l'adhésion du personnel au projet d'entreprise. L'exemplarité du patron ne suffira pas, il faudra véritablement encadrer ses équipes : gestion des compétences, reporting, plans de formation... Ce qui nécessite du temps et des compétences.

DÉFINIR UNE STRATÉGIE ET L'APPLIQUER AU QUOTIDIEN

Issue du savant mélange entre vos choix de vie, vos compétences et votre marché, votre stratégie sera votre phare : une feuille de route qui facilitera les prises de décisions opérationnelles. Fini l'instinct et place à la réflexion stratégique. C'est tout de même plus facile de décider lorsque l'on sait où l'on va !

SE FORMER ET FORMER SES ÉQUIPES

Longtemps parent pauvre du secteur artisanal, la formation continue sera non seulement obligatoire, mais salubre pour rester dans la course concurrentielle. Et l'on ne parle pas seulement des compétences techniques ou de la sécurité. Les besoins de "professionnalisation" des dirigeants d'entreprise artisanale se concentrent sur les disciplines entrepreneuriales : juridique, marketing, communication, gestion, management. Parce qu'une entreprise artisanale est d'abord une entreprise.

BIEN S'ENTOURER

La marche peut sembler haute. Elle l'est. Les artisans devront donc apprendre à faire confiance, à s'entourer, à déléguer, à entraîner dans leur aventure un associé, un collaborateur clé, ou bien sûr leur conjoint.





vos défis en tant que dirigeant(e)

Pensez Evolutivité !

Dans un contexte socio-économique et réglementaire changeant, une remise en question de votre approche de dirigeant d'entreprise artisanale s'impose. Pas de panique, vous n'êtes pas tenu de tout changer... Il suffit d'être attentif à l'évolution de votre environnement, et ouvert à de nouvelles manières de piloter votre entreprise. Pensez évolutivité ! Une bonne stratégie assortie d'une gestion saine vous permettra de transformer les menaces en opportunités.

TOUS CONCERNÉS !

La première chose à avoir à l'esprit, c'est que toutes les entreprises artisanales, sans exception, sont concernées. Plusieurs tendances de fond émergent :

1 DU MÉTIER AU PILOTAGE : LE RÈGNE DU TOUJOURS PLUS

Les évolutions réglementaires, l'exigence croissante des clients, l'augmentation constante du prix de l'énergie, la demande d'engagement de performance, etc., imposent déjà une excellente organisation des chantiers et/ou de l'atelier. Ajoutez la concurrence, qui malmène les marges, et cette nécessité touche immédiatement le pilotage de l'entreprise artisanale. Des "gisements" de marge ou de productivité sont toujours possibles à trouver : dans l'organisation, les achats, le positionnement marketing et bien sûr le financement de l'activité.

2 LE "TRAVAILLER ENSEMBLE", UN ESPRIT À CULTIVER

Au-delà des aspects "métier" abordés dans nos autres *Cahiers de Tendances* (approche globale, interlocuteur unique pour le client, mutualisation de matériel, etc.), le travail collaboratif va modifier les organisations. Des exemples : on ne gère pas de la même manière un investissement collectif et un achat en solo ; toute mutualisation doit faire l'objet d'une évaluation stratégique préalable (contraintes/avantages) ; sur quels types de chantier doit-on absolument être le "capitaine" ou à l'inverse passer la main ? Enfin, la contractualisation (ou du moins la formalisation) des collaborations sera de plus en plus nécessaire.

3 48H DANS UNE JOURNÉE

La complexité croissante de l'environnement juridico-administratif impose *de facto* aux chefs d'entreprise une problématique simple : comment concilier excellence "métier" et compétences "de bureau" ? Réponse : impossible ! Reste à choisir entre un panel de solutions, en fonction de sa stratégie et de son tempérament : soit en interne, assurer soi-même la fonction de gestionnaire, ou la confier à son conjoint, ou à un associé ; soit en externe en sous-traitant ce qui peut l'être. Une seule certitude, le pilotage n'est plus une option.

Si cette "révolution culturelle" peut sonner comme une difficulté supplémentaire, elle révèle son lot d'opportunités. En manipulant habilement tous les leviers du pilotage, vous inscrirez durablement votre entreprise dans le 21^e siècle.

À vous de saisir ces opportunités !

Défi stratégique 1

CHOISIR LE POSITIONNEMENT DE SON ENTREPRISE

AFFIRMER SA PERSONNALITÉ

Première étape de la réflexion stratégique, le choix de son positionnement revient à trouver le bon recouvrement entre ce que l'on sait parfaitement faire (et que l'on aime faire !) et les attentes actuelles, et surtout futures, des clients. La démarche commence donc par une introspection la plus "honnête" possible : quelles sont mes forces ? Mes faiblesses ? Quelles activités me rendent le plus heureux ? Le plus efficace ? A quoi aimerais-je que ressemble mon entreprise dans 5 ans ? Dans 10 ans ? Bref. Inutile de dire que l'aide d'un tiers qui vous connaît bien sera précieuse !



INTÉGRER LES CONTRAINTES

La réalité de la situation de chaque entreprise vient ensuite tempérer (sans l'annuler) le projet idéal. Quelle est l'évolution du marché sur mon territoire ? Des concurrents ont-ils préempté une part de l'activité ? Ai-je les moyens financiers de m'imposer ? Sur qui puis-je m'appuyer pour appliquer opérationnellement ma stratégie ? Mon conjoint va-t-il s'impliquer dans l'entreprise ? M'accompagner ? Mes salariés sont-ils formés pour ce nouveau projet ? Comment les faire adhérer ? Beaucoup de questions et des réponses à l'évidence différentes selon les métiers, les régions et l'âge du capitaine (de chantier).

VOUS LE FAITES DÉJÀ !

Vincent Delannoy, gérant d'une entreprise de maintenance immobilière en Seine-Maritime

« Après une école de commerce, 20 ans comme gestionnaire puis DG de PME, j'ai souhaité reprendre une entreprise du bâtiment. N'étant pas un homme de l'art, j'ai choisi une entreprise dont le positionnement et la valeur ajoutée ne reposaient pas sur la technicité mais sur la gestion et l'organisation. J'ai donc repris une entreprise de remise en état des peintures et des sols entre deux locations. Ma première action stratégique a consisté à diversifier le portefeuille clients, qui reposait sur un seul bailleur social, puis à booster l'activité "sols" pour tempérer l'importante part de la main d'œuvre, qui pose problème en période calme. Les compétences techniques sont portées par un chef d'équipe chevronné, qui gère aussi nos 30 collaborateurs sur le terrain. Pour notre développement, nous allons renforcer le côté service de notre positionnement en allant sur le marché du désamiantage, qui nécessite une grande rigueur organisationnelle et administrative. »

LES AXES DU POSITIONNEMENT

Les contours du projet sont dessinés. Vous avez identifié vos armes. Place à la formalisation de votre stratégie de positionnement qui dépend de plusieurs axes de différenciation :

- Spécialiste / généraliste
- Choix de la clientèle, du marché
- Choix des compétences à sous-traiter / à internaliser
- Artisan seul / PME artisanale
- Innovation / tradition
- Créativité / mise en œuvre

D'autres axes peuvent être pertinents en fonction de la région, du corps d'état... A vous de jouer !

LE MARKETING EN QUATRE QUESTIONS

- « **Qu'est-ce que je vends ?** » (et non « quel est mon métier ? ») Quels produits ? Quels services ? Qu'ont-ils de particulier ? En quoi forment-ils une solution pour mon client ?
- « **A quels prix ?** » Sont-ils adaptés à ma clientèle locale ? Suis-je compétitif face à la concurrence ?
- « **Qui sont mes clients ?** » Des particuliers ? Des PME ou des collectivités ? D'autres artisans ? Des apporteurs d'affaires ? Des donneurs d'ordres ?
- « **Comment communiquer sur mon offre ?** » Quels sont mes avantages à mettre en avant ? Les objections à déminer ? Sur quels supports : site web, réseaux sociaux, tracts... ?

VOUS LE FAITES DÉJÀ ! "ZE Plombier", Pierre-Olivier Clerc, artisan vélo-mobilité à Nantes

« Fin 2010, j'ai dépanné un ami habitant en centre-ville en prenant mon vélo, ma voiture étant indisponible. Cela a fait tilt ! J'ai compris que c'était plus rapide, plus pratique pour stationner, moins cher – à l'usage comme en investissement – et qu'il y avait sûrement matière à se faire une place sur le marché avec une image d'artisan proche et écolo. Je me suis donc installé avec un peu de matériel et un magnifique triporteur. Et je ne fais pas que de petites interventions et du dépannage, mais aussi des remplacements de ballons d'eau chaude par exemple (avec une remorque !). Ce positionnement plaît beaucoup, on me remarque dans la rue et le bouche-à-oreille fonctionne : en moins de deux ans, j'étais déjà à 100 %. Début 2014, j'ai ainsi agrandi l'équipe et investi dans un 2^e triporteur ! »



C'est **in** :

- Afficher sa différence
- Faire du marketing

C'est **out** :

- S'accrocher à un modèle économique périmé
- Appliquer une "recette" toute faite

Défi stratégique 2

ENCADRER SES ÉQUIPES ET SE FORMER

PENSEZ "RH" !

Les ressources humaines (RH) ne sont pas réservées aux "grosses boîtes". Vous êtes convaincu qu'il faut "faire du marketing" ? Alors voyez les RH comme un marketing en interne ! La démarche peut paraître chronophage mais vous serez payé en retour car efficacité et productivité seront au rendez-vous.

Pourquoi s'y mettre ? D'abord parce que c'est quasiment obligatoire. Les dispositions légales ne cessent (et ne cesseront) de se durcir : document unique, compte pénibilité, qualité de vie au travail, obligation d'information de salariés sur l'actionnariat, etc. Ensuite parce que les salariés ont de nouvelles attentes, que même une gestion "paternaliste", certes sympathique et bienveillante, ne suffit pas à combler. Or d'autres entreprises, peut-être même des concurrents plus grands (ou des confrères plus malins), ne se gêneront pas pour attirer les meilleurs collaborateurs en jouant sur l'ambiance et les conditions de travail.

Enfin, la santé et la sécurité au travail doivent être des priorités. Les accidents du travail sont dramatiques pour vos salariés et pour votre entreprise, aussi bien en termes d'organisation que de coûts.

VOUS LE FAITES DÉJÀ !

Frédéric Boissière, menuisier spécialisé dans les maisons à ossature bois en Aveyron

« J'ai rejoint l'entreprise familiale en 2000 comme simple apprenti. En parallèle de mon brevet professionnel, j'ai suivi une formation en comptabilité-gestion. En 2006, j'en suis devenu le "commandant de bord" et ai découvert la difficulté du management des hommes. Rapidement, j'ai compris que l'entreprise dépend vraiment du bien-être des salariés. J'ai donc mis en place un management participatif : formation encouragée (quasi obligatoire !), chèques vacances, mutuelle, épargne patronale, et même semaine de 4 jours, pour être en forme le lundi ! Nous réfléchissons maintenant à proposer un intéressement aux résultats de l'entreprise. Grâce à ces bonnes conditions de travail, nos collaborateurs sont motivés, attachés à l'entreprise, et savent qu'ils peuvent réussir et progresser. »

C'EST EUX
QUI LE DISENT

Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes.
Henry Ford

FORMATION : 100 FOIS SUR LE MÉTIER...

"Rien ne remplace l'expérience !" Pas si sûr... Côté métier, la technologie s'est invitée chez tous les corps d'état, même les plus traditionnels. La formation continue permet donc de rester "au top" et surtout dans la course, car la concurrence non-artisanale s'appuie justement sur des innovations pour réduire ses coûts, ses délais, et industrialiser ses offres. Former ses équipes revient donc *in fine* à doper son commercial tout en préservant ses marges. De plus, c'est un formidable outil de management qui permet non seulement de valoriser ses collaborateurs, mais aussi de leur proposer d'évoluer vers plus de technicité ou d'encadrement. Et une journée de formation collective est aussi un bon moment, convivial et fédérateur.

C'est probablement sur les autres fonctions (le bureau et le commercial) que la marge de progrès des entreprises artisanales est la plus forte. Normal, puisque ces aspects ne sont quasiment pas abordés dans la formation initiale des artisans. Pourtant ni la gestion, ni le management, ni le marketing, ni le commercial ne peuvent s'improviser. La formation continue est donc indispensable, pour les collaborateurs, le conjoint ou l'associé en responsabilité et/ou pour le chef d'entreprise artisanale.

Enfin, ces domaines sont également largement couverts par la presse économique et managériale. La lire est un bon moyen de pratiquer une veille sur les tendances et l'environnement de l'entreprise.

Zoom sur :

Le portail "Pack compétence"

Ce logiciel de gestion informatique des compétences conçu par la CAPEB propose une méthode clé-en-main pour faire le point sur les compétences collectives de l'entreprise : réaliser des entretiens individuels d'évaluation, définir les formations nécessaires, réussir ses recrutements. Une fois le diagnostic de l'entreprise établi, le logiciel génère une feuille de route pour l'année à venir : priorités, axes de progrès, plan de formation, etc. Chaque salarié dispose également d'une fiche d'auto-évaluation, à confronter à l'évaluation réalisée lors de l'entretien annuel, qui aboutit à un "tableau individuel de professionnalisation" (formations, soutien, mentorat). Les fonctions de gestion, management et commercial sont également prises en compte par le "Pack compétence".



C'est in :

- Abonner l'entreprise à des magazines économiques
- Mesurer le moral des troupes
- Gérer les compétences et la formation avec un outil informatique

C'est out :

- Oublier la formation en santé/sécurité
- Rester dans sa tour d'ivoire
- Le paternalisme

Défi stratégique 3

INNOVER POUR RESTER DANS LA COURSE

PLUSIEURS TYPES D'INNOVATION

On ajoute souvent le qualificatif "technologique" après innovation. C'est effectivement une forme fréquente et porteuse de valeur ajoutée. Mais pas toujours à portée de main de l'entreprise artisanale (bien que certains artisans y arrivent parfaitement, seuls ou en partenariat avec des industriels). D'autres formes d'innovation peuvent également contribuer à renforcer l'entreprise sur différents plans : avantages concurrentiels, image, fidélisation, bien-être au travail...

L'innovation peut donc être :

- une innovation produit ou service : technologique ou non, apportant des fonctionnalités inédites ou une nouvelle relation client ;
- une innovation de procédé : souvent invisible pour le client, notamment pour réduire les coûts de fabrication ou de mise en œuvre ;
- une innovation marketing : mettre en valeur le produit pour mieux le vendre (plus et/ou plus cher) ;
- une innovation de *business model* : abonnement, passage du produit au service, prix indexé sur les performances, location, lissage de l'investissement (rémunération au long cours sur les consommables) ;
- une innovation organisationnelle : travail à plusieurs, mutualisation des ressources ;
- une innovation sociale : en interne, autour du management et du pilotage de l'entreprise.

AVIS D'EXPERT

PAR MARION POLGE, SOCIOLOGUE, ENSEIGNANT-CHERCHEUR À L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

« Historiquement, les artisans ont toujours été très innovants. Ce n'est qu'au 20^e siècle que la profession s'est cristallisée sur la tradition (la forte demande de l'époque et l'organisation de la formation ont conduit à une certaine uniformisation). Mais le 21^e siècle a rapidement imposé sa marque : savoirs, services, télécommunications... Les chefs d'entreprise artisanale n'ont d'autre choix que d'innover, ce qui n'est d'ailleurs pas incompatible avec les savoir-faire traditionnels. Deux solutions s'offrent à eux. Soit relayer les innovations de leur filière, en tant que maillon essentiel de la chaîne de valeur, car ils ont la maîtrise de la mise en œuvre et du marché. Soit impulser eux-mêmes de nouvelles idées, sans oublier qu'une innovation est une invention qui rencontre un marché. La clé du succès réside souvent dans un certain état d'esprit : d'abord mettre ses complexes au rencard, ensuite libérer sa créativité et enfin nourrir sa curiosité. Ces postures sont d'ailleurs assez naturelles chez les nouvelles générations... sur lesquelles les moins réceptifs peuvent donc s'appuyer pour innover. »

C'EST EUX QUI LE DISENT

La logique vous conduira d'un point A à un point B.
L'imagination et l'audace vous conduiront où vous le désirez. Albert Einstein

VOUS LE FAITES DÉJÀ ! Michel Schmitt, peintre en Alsace

« Depuis une dizaine d'années, nous innovons autour du développement durable et de la qualité pour nous démarquer sur notre marché. D'une part, la démarche est visible de l'extérieur : impact environnemental, notation qualité des clients publiées sur notre site web, peintures naturelles et performantes, nettoyage à l'eau de pluie, collecte des déchets, etc. Et d'autre part, cela joue sur notre efficacité et notre enthousiasme au travail : sécurité et santé du personnel, formation à l'éco-conduite avec 10% d'économies de carburant à la clé... Tout cela donne du sens à notre métier. Finalement, en allant au delà de la réglementation, nous avons fait d'une pierre trois coups : fidéliser la clientèle, préserver nos marges et motiver nos salariés. »

LA VEILLE, SOURCE D'INNOVATION

Mais comment s'y prendre pour innover lorsqu'on est une PME ? Voir un artisan seul ? Pas de panique. D'abord, nourrissez votre cerveau pour générer des idées, et particulièrement des analogies avec d'autres secteurs d'activités. Cette veille peut donc s'effectuer tous azimuts : business, métier, loisirs, culture, sociologie... tout est bon à prendre dans les magazines, les livres, les conférences, etc. Pour la mise en musique de votre innovation, il est souvent possible de se faire aider et/ou financer par divers organismes (organisations professionnelles, chambres de métiers, ADEME, agences de développement des collectivités), et pourquoi pas, de se regrouper avec d'autres artisans, ou même de faire appel au *crowdfunding* (financement participatif) en très forte croissance en France.

C'EST EUX QUI LE DISENT

Si vous pensez que vous êtes trop petit pour changer quelque chose, essayez donc de dormir avec un moustique dans votre chambre.
Le Dalaï Lama

C'est in:

- Rencontrer des entrepreneurs d'autres secteurs
- Innover à plusieurs
- Tisser des liens avec des industriels

C'est out: X

- Partir perdant
- Oublier l'innovation non technologique

Défi opérationnel 1

PILOTER AUTREMENT

Y A-T-IL UN PILOTE DANS L'AVION ?

Pendant plusieurs siècles l'artisan "productif" a gagné sa vie et sa place dans la société en réalisant son métier avec sérieux. Toujours indispensable mais plus suffisant. Petit à petit, l'artisan s'est trouvé contraint de gérer, de prévoir, d'organiser, d'interagir avec des interlocuteurs éloignés de son cœur d'activité... il faut maintenant franchir le pas complètement et ajouter au costume d'homme de l'art celui de chef d'entreprise : un cadre dirigeant, un professionnel de la gestion, un stratège doublé d'un véritable pilote, y compris s'il travaille seul. Et la gestion ne se résume pas à la compta, même "analytique".



AVIS D'EXPERT

PAR ELISABETH LEVAXELAIRE, COACH ET EXPERTE EN EFFICACITÉ MANAGÉRIALE

« Le pilotage d'une entreprise n'est pas seulement une affaire d'outils ou de compétences, il faut aussi donner de "soi", autrement dit ne pas oublier l'humain. Et cela commence par la connaissance de son mode de fonctionnement relationnel : nos messages sont filtrés par des "préférences cérébrales" propres à chacun, et qui ont une incidence sur notre manière de communiquer, d'apprendre, de manager, de travailler... bref, d'interagir avec nos collaborateurs, clients, partenaires, etc. Etes-vous plutôt dirigé par votre raison (faits,

logique, analyse, technique) ? Privilégiez-vous la relation (émotion, parole, service) ? Ou plutôt l'organisation (prudence, planification, souci du détail) ? A moins que vous n'ayez un goût pour l'imagination (intuition, sens artistique, vue globale) ? En réalité, on découvre souvent un mélange de ces quatre dimensions. En sachant se positionner, le manager connaît ses forces, ses faiblesses, et surtout comment aborder ses interlocuteurs pour faire passer ses messages. »

C'EST EUX QUI LE DISENT

L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre. Herbert von Karajan

LE PILOTAGE D'ENTREPRISE : UNE VALSE À TROIS TEMPS

• Décider :

- **S'informer** par une veille permanente et une écoute attentive ;
- Raisonner en se donnant le temps de **prendre du recul** ;
- **Arbitrer** en faisant des choix clairs que l'on peut **communiquer** à son entourage professionnel et personnel.

• S'entourer d'hyper-compétence en interne et en externe :

- **Partager ses analyses** avec son associé, son conjoint, croiser les points de vue ;
- **Consulter des experts** et rechercher les informations à leur source ;
- **Déléguer** les activités non stratégiques / renoncer à tout faire soi-même.

• Agir avec détermination :

- **Prévoir** puis préparer les conditions de travail : anticiper, organiser, communiquer clairement ;
- **Accompagner les projets** (chantiers comme projets internes) : suivi des plannings, des coûts, de la qualité... avec l'aide active de toutes les parties prenantes ;
- **Contrôler, et corriger** si nécessaire : pour la qualité, la satisfaction client, mais aussi pour marquer clairement la rigueur de l'entreprise quant à ses valeurs.

Zoom sur :

Le diplôme de "Gestionnaire d'une Entreprise Artisanale du Bâtiment" (GEAB)

Créée en 1994 à l'initiative de la CAPEB par des conjointes d'artisan en quête de professionnalisation, cette formation certifiée ouverte à tous (homologuée par l'État) peut se dérouler par validation des acquis de l'expérience (devant jury) ou en formation continue. Au programme de ces 400 heures sur deux ans : la gestion d'une entreprise du bâtiment (calcul du seuil de rentabilité, des coûts de revient...), la gestion des ressources humaines, le commercial, l'administration/secrétariat et le projet d'entreprise.

Plus d'infos : www.batiprovae.fr, formation éligible au Compte Personnel de Formation (CPF)



C'est in :

- Déléguer et responsabiliser
- Donner l'exemple
- Être à l'écoute, décider, puis tenir bon

C'est out :

- Faire tout tout seul
- Croire qu'on pilote avec "Excel"
- Considérer la gestion comme une contrainte

Défi opérationnel 2

L'AVENTURE COLLABORATIVE

L'UNION FAIT LA FORCE

Parce qu'on est toujours "Plus forts. Ensemble.", la mise en réseau collaboratif entre artisans est, plus qu'une tendance, une évidente nécessité. Ce mode de travail répond à la demande des clients professionnels ou particuliers et offre les avantages des grandes entreprises tout en préservant l'indépendance des entreprises artisanales. De nombreux artisans expérimentent déjà cette organisation collaborative avec succès.

Plusieurs démarches sont amenées à se développer : des offres globales portées par des groupements d'artisans ; des offres additionnelles, en dehors de l'artisanat du bâtiment (financement, assurance, maintenance, nettoyage, etc.) ; la mutualisation de ressources et/ou d'investissements ; l'innovation collective (entre confrères ou avec d'autres corps d'état).

Jusqu'alors essentiellement informel, le travail collaboratif devra s'inscrire dans un cadre juridique, certes contraignant mais gage d'une participation équilibrée des parties-prenantes.

VOUS LE FAITES DÉJÀ ! Philippe Bompard, Pilote d'un groupement en Rhône-Alpes

« Ce groupement, baptisé Objectif 50 (pour insister sur le "50 KWh/m²/an"), est un super booster pour tous ses membres. En tant que pilote, je fais le contact entre mes confrères et les clients. Il faut encourager l'un, remonter le moral de l'autre, accompagner un confrère à une formation ou dans des recherches sur un produit ou une technique... Piloter c'est aussi veiller à ce que nous arrivions à destination, c'est-à-dire aux objectifs que nous nous sommes fixés au départ.

Côté clients, le retour est excellent : la très grande majorité des particuliers sont perdus devant la complexité des techniques, les explications contradictoires, les mauvaises "bonnes idées" pêchées sur le web. Le simple fait de se présenter en groupement spécialisé en rénovation globale enlève une grande inquiétude. Bon pour le business, et bon pour le moral : j'ai l'impression de faire partie de quelque chose de plus grand que moi. C'est stimulant et gratifiant : il faut rester sur la vague le plus longtemps possible ! »

C'EST EUX
QUI LE DISENT

*Individuellement, nous sommes
une goutte d'eau.
Ensemble, nous sommes un océan.*
Ryunosuke Satoro (poète japonais)



POUR UN TRAVAIL COLLABORATIF EFFICACE

Prenez d'abord une bonne dose d'état d'esprit collaboratif : ouverture aux autres, goût pour les projets d'équipe, respect du savoir-faire et des ouvrages des confrères. Définissez ensuite avec précision le périmètre du partage désiré et/ou possible : s'agit-il d'un chantier ? D'une démarche commerciale ? De matériel ? De personnel ? Pour une seule fois ? Ou sans limite de temps ? Une vision globale (à la fois du bâtiment et de l'entreprise artisanale) est indispensable à ce stade. Puis choisissez les bons partenaires : avec des critères d'abord professionnels (synergies, compétences, moyens techniques), puis relationnels (fiabilité, réputation, *feeling*). La formalisation juridique de la collaboration ne venant qu'en dernier lieu car elle est un outil opérationnel au service d'une stratégie.

UN PEU DE DROIT Formaliser un groupement

Plusieurs solutions juridiques permettent d'aller au-delà des simples lots séparés pour formaliser le travail collaboratif. La plus légère est le **GME** (Groupement Momentané d'Entreprise) : les entreprises sont liées contractuellement entre elles et peuvent choisir leur niveau de solidarité vis à vis du client. Autre structure, la **SCA** (Société Coopérative Artisanale), permet la mise en commun de moyens (investissements, achats de matériaux, coûts d'exploitation, personnel...) pour développer et structurer une offre cohérente.

Futurologie

Vers un cabinet artisanal ?
Par Sabine Basili, dirigeante d'une entreprise de plomberie-chauffage

Pourquoi ne pas imaginer un groupement d'artisan sur le modèle des cabinets médicaux, sous la forme juridique d'une coopérative par exemple ? Plusieurs corps d'état sous un même toit pour les bureaux, et même pour l'atelier quand c'est possible. Tous les investissements et frais communs seraient partagés : le local et son exploitation, la connexion internet et les télécoms, des véhicules et du matériel, et bien sûr, du personnel "transversal" pour l'accueil, l'assistance commerciale, la compta, etc. De belles économies à la clé ! Cela permettrait aussi de doper les démarches commerciales : partage du fichier clients, ventes croisées et additionnelles, chantiers communs, etc. Vu du client, cela serait pratique et rassurant. Réconfortant aussi pour les artisans, car on a tous un coup de mou de temps en temps.

C'est **in** :

- Prospecter et travailler en réseau
- Renvoyer l'ascenseur
- Contractualiser la collaboration

C'est **out** :

- Tout prendre... même quand on ne sait pas (bien) faire
- Mélanger business et amitié
- Sécher les réunions de chantiers collaboratifs

Défi opérationnel 3

LE BINÔME,
UN MODÈLE QUI A FAIT SES PREUVES

DU COUPLE AU BINÔME

L'histoire de l'artisanat du bâtiment s'est construite autour du "couple-artisan" : monsieur sur les chantiers, madame à la "compta". Un modèle aujourd'hui dépassé ? Oui et non. Des femmes ont su légitimer leur présence sur le terrain en tant qu'artisan, de plus en plus de conjointes d'artisan ont un métier à plein temps en dehors de l'entreprise, d'autres ont choisi de se former pour co-diriger l'entreprise artisanale... Jamais le rôle d'adjoint, de binôme n'a été autant nécessaire. La direction de l'entreprise "à plusieurs" reste donc d'actualité, mais dans des formes variées : conjoint, parents, associé, "super salarié"...

C'EST EUX
QUI LE DISENT

Lorsque deux forces sont jointes, leur efficacité est double.
Isaac Newton



VOUS LE FAITES DÉJÀ !

Nathalie Bergère, co-dirigeante de deux entreprises de plomberie-chauffage-électricité en Mayenne

« Avec mon époux, nous avons créé notre première société ensemble : j'en étais actionnaire tout en travaillant à l'extérieur. Au bout de deux ans, j'ai rejoint l'entreprise en tant que co-gérante associée. Les rôles sont clairement répartis entre nous : à lui les aspects techniques, l'organisation des chantiers, le management des salariés, les achats et l'avant-vente chez les clients ; à moi, les relations clients, la gestion comptable et financière avec l'expert-comptable, l'administratif, le juridique et la communication. Quant à la stratégie, nous la définissons conjointement, lors d'une réunion mensuelle que nous nous imposons : il faut garder un temps pour prendre du recul et se projeter. C'est d'après moi l'une des clés du succès, avec la formation. Je suis titulaire du diplôme de GEAB (voir notre encadré plus haut), qui m'assure une certaine indépendance, et surtout une légitimité dans l'entreprise et avec nos partenaires. Bien sûr travailler en couple n'est pas toujours simple, mais le soutien mutuel nous tire vers le haut. Si je devais donner un conseil aux conjointes d'artisan : lancez-vous ! Imposez-vous... en douceur ! »

L'ENTOURAGE ÉLARGI DE L'ARTISAN : LA CLÉ DE LA RÉUSSITE

La complexité croissante des situations à analyser, et le niveau élevé des compétences en jeu entraîneront nécessairement une répartition des missions entre plusieurs "responsables" : en interne pour les besoins stratégiques et/ou récurrents et en externe (fournisseurs, banque, expert-comptable, etc.).

Ce partage avec un entourage élargi s'accompagnera d'une nouveauté organisationnelle : la concertation. Autour du binôme pilote/co-pilote viendront en effet graviter des "ressources humaines" allant de l'avis occasionnel au co-management de certaines activités de l'entreprise (achats, financement, recrutement) qu'il faudra bien gérer. Le dirigeant sera donc le chef d'orchestre de son entreprise artisanale.

AVIS D'EXPERT

PAR CHRISTIAN PICARD, ENSEIGNANT-CHERCHEUR EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITÉ DE SAVOIE

« L'évolution récente de l'environnement des artisans du bâtiment (concurrence, innovations, crise économique, réglementation) leur impose l'acquisition de nouvelles compétences pour maintenir et optimiser les gisements de rentabilité de leur entreprise. En un mot : ils doivent encore mieux gérer, manager, piloter, vendre... »

Autre évidence : il est humainement difficile d'être simultanément un excellent homme de l'art et un pro de chaque discipline de gestion. Il est donc normal que le besoin d'un binôme (conjoint ou pas, associé ou non) se fasse sentir. Pour être efficace, cette "association" doit être équilibrée : une relation d'égal à égal, où les compétences sont complémentaires. Dans ce cadre, l'artisan doit alors réussir à déléguer,

faire confiance, tout en gardant un certain contrôle (stratégie, choix de vie).

Attention aussi à ne pas sous-estimer la valeur ajoutée du managérial et du commercial pour l'entreprise, par exemple au moment de la cession. Un bon portefeuille client, des contrats solides avec les partenaires, un système de suivi et de pilotage performant, des salariés satisfaits, etc., sont plus longs et difficiles à obtenir qu'une machine "dernier cri".

Enfin, il sera probablement plus facile de trouver un repreneur lorsque l'un des associés reste (temporairement ou non) dans l'entreprise, d'abord car cela ouvre le champ des acquéreurs (moins de parts à acheter), et surtout parce que cela sécurise le projet, notamment aux yeux des financeurs. »



C'est **in** :

- Déléguer, faire confiance
- Partager l'aventure entrepreneuriale dans son couple
- S'associer avec un gestionnaire

C'est **out** :

- Laisser son adjoint s'auto-former
- Croire que l'ainé doit être le chef
- Tout faire en interne
- Laisser son conjoint sans statut



vous demain

À vos marques...

Vous vous êtes formé ainsi que vos collaborateurs ? Vous avez intégré ou vous sous-traitez des compétences de gestion et de marketing ? Vous avez trouvé votre formule pour exercer dans votre métier l'excellence que l'on attend d'une entreprise artisanale ? Vous gardez toujours un peu de temps pour élaborer votre stratégie ? Votre conjoint ou votre codirigeant est pleinement opérationnel ? Vous avez instauré un dialogue "constructif" avec vos partenaires de la maîtrise d'œuvre (architectes, bureaux d'études), ainsi qu'avec les assureurs et les banquiers ? Vous êtes donc...

... prêts ...

Bienvenue en 2025. La direction d'entreprise qui vous paraissait jadis secondaire est désormais votre lot quotidien. Les pages suivantes vous en donneront un aperçu. Et pour être menés à bien, ces nouvelles méthodes ont besoin de femmes et d'hommes... nouveaux ! Pour finir ce cahier, vous découvrirez quatre profils d'artisans du futur, dans lesquels vous vous reconnaîtrez déjà un peu... ou beaucoup !

... go !

DE L'ARTISAN AU PILOTE D'ENTREPRISE ARTISANALE

Vous connaissez votre métier, vous avez compris les défis qui vous attendent en matière de pilotage de l'entreprise, la posture à adopter... Reste à les mettre en œuvre pour changer de casquette et exercer pleinement votre fonction de dirigeant.

UNE NOUVELLE IDENTITÉ

Si chaque entreprise artisanale doit trouver sa place, son positionnement marketing, toutes s'appuient collectivement sur une identité commune, d'abord fondée sur l'attachement à son métier et au travail bien fait, et accompagnée de la transmission des savoir et des savoir-faire, ainsi que d'un renouvellement permanent. Enfin, le travail collaboratif permettra non seulement d'être "Plus forts. Ensemble.", mais aussi d'afficher les valeurs de l'artisanat, qui resteront le fondement de cette nouvelle identité.

« C'EST EUX
QUI LE DISENT

*La vitesse du patron
est celle de l'équipe.*
Lee Iacocca (ex-PDG de Ford)

TROIS LEVIERS POUR LE PILOTE DE L'ENTREPRISE ARTISANALE

- **Une vision de l'avenir** : la stratégie à moyen et long terme imaginée par l'artisan et son conjoint, son associé ou adjoint, lui permettra de garder le cap en période trouble, et surtout de débusquer les vraies opportunités de marché, notamment en restant flexible face aux innovations.
- **Des outils et indicateurs** : indispensables pour appliquer la stratégie au quotidien. On y trouve des tableaux de gestion, des analyses d'efficacité commerciale et marketing, mais aussi de la veille, des cadres juridiques (contrats types), des outils de mesure de la qualité...
- **Le management des équipes** : subtil, parfois difficile, mais inévitable. D'abord parce que stratégie et pilotage ne sont rien sans une mise en musique efficace et incarnée, ensuite parce que c'est tout de même plus agréable de travailler dans une bonne ambiance... vers un but commun.

➤ EN 2025, QUEL DIRIGEANT(E) SEREZ-VOUS ?

1. LE SOLISTE

➤ **PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES** : pour lui, le métier passe avant tout et il n'hésite pas à sortir de sa zone de confort pour découvrir des innovations (et parfois de nouvelles régions) si l'opportunité se présente.

➤ **ORGANISATION** : si l'indépendant a choisi de travailler seul, il n'est pas pour autant solitaire ! Il pilote son entreprise en s'appuyant sur un solide réseau de partenaires : organisation professionnelle, expert-comptable, chambre de métiers, banque, etc. Il n'hésite pas non plus à partager ses réflexions stratégiques avec les confrères dont il apprécie ou partage la vision.

➤ **SIGNES PARTICULIERS** : il est associé d'un cabinet artisanal, dirigé de manière collégiale par cinq artisans comme lui, et qui compte deux salariés (une assistance commerciale et un comptable, se partageant l'accueil téléphonique et physique de la clientèle). Avec ses associés, ils se réunissent chaque semaine en "codir" pour faire le point, notamment sur l'organisation, la gestion et la stratégie du cabinet.

➤ **BOTTE SECRÈTE** : il partage et compare certains indicateurs avec ses associés, et même d'autres cabinets artisanaux, pour anticiper les évolutions du marché.

Futurologie

Gestion portable

La mobilité numérique n'en est en réalité qu'à ses balbutiements. En 2025, l'artisan soliste pourra gérer toute sa vie professionnelle sur sa tablette et depuis les chantiers. Toutes ses données étant hébergées dans le *cloud*, sa compta le suivra partout. Angoissant ? Pratique au contraire. Un achat au négoce ? Clic, dans la compta. Réception d'un colis directement sur un chantier ? Clic, dans la compta. Le client se dit prêt à payer un acompte ? Clic, c'est réglé. En 2025, la gestion c'est facile et c'est partout !

2. LE VISIONNAIRE



➤ **PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES** : technophile, il considère que l'avenir est un monde d'opportunités. Pour rester réactif, il préfère une petite équipe soudée, il pratique le travail collaboratif pour développer son business. Pour lui, la tradition artisanale est un état d'esprit, totalement compatible avec la modernité : informatisation, responsabilité sociétale de l'entreprise, management des équipes...

➤ **ORGANISATION** : s'il conserve la stratégie de l'entreprise, il a délégué la gestion pure à son collaborateur "chargé de gestion", qui s'appuie sur un expert-comptable. Côté management, il mise sur l'innovation : ses salariés disposent d'un espace en ligne pour suivre leurs indicateurs de performances, leur calendrier de formation, ou des informations sur les innovations et les actualités du secteur.

➤ **SIGNES PARTICULIERS** : chez lui, tout est connecté, même ses outils !

➤ **BOTTE SECRÈTE** : il réserve son temps et son énergie à l'encadrement des collaborateurs sur les chantiers, l'excellence métier et la stratégie.

Futurologie

Achats groupés...

A l'instar du *couponing* ou achat groupé (dans lequel des plateformes web permettent à des particuliers d'acheter à prix cassé grâce à des commandes groupées) les artisans de 2025 pourront facilement proposer à leurs clients et prospects des tarifs optimisés.

...et recommandations.

Dans le même esprit "communautaire", la recommandation entre particuliers sera de mieux en mieux organisée, et même valorisée. Ainsi, au lieu de donner 10 % de commission à un apporteur d'affaire, pourquoi ne pas offrir l'entretien de sa chaudière à un client ayant apporté cinq nouveaux contrats ?

3. LES PRAGMATIQUES



➤ **PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES** : ces deux associés à parts égales pilotent leur entreprise en forte croissance (ici on recrute !) grâce à une stratégie particulièrement efficace. La qualité des chantiers est couplée à une gestion financière et à un management des hommes analogues aux meilleures entreprises. Ils affichent ainsi un rapport qualité/prix imbattable, tout en offrant la proximité d'une entreprise artisanale.

➤ **ORGANISATION** : à l'artisan l'expertise métier et la crédibilité client, tandis que son associé bien diplômé, ex-cadre dans une PME industrielle, gère les finances et le commercial. Le binôme gagnant sous-traite tout ce qui n'est pas "cœur de métier" ou ce qu'il ne sait pas faire parfaitement.

➤ **SIGNES PARTICULIERS** : le vendredi après-midi c'est stratégie ! Pas la peine de les déranger, ils confrontent leurs visions de l'avenir pour identifier le meilleur chemin vers le marché et ses plus belles opportunités.

➤ **BOTTE SECRÈTE** : pour motiver leurs meilleurs collaborateurs, ils leur proposent de prendre des parts dans la société. Un peu de dividende contre beaucoup d'implication !

Futurologie

Des groupements d'associés

Et si l'on mixait travail collaboratif et association ? En effet, quoi de plus motivant que d'être actionnaire (même très minoritaire) des entreprises artisanales avec lesquelles on travaille fréquemment ? Ce type de groupement existe déjà dans d'autres domaines et présente un intérêt certain : confiance entre membres, création d'offres conjointes, partage d'informations et d'indicateurs, intérêt au succès des autres membres, partage d'expériences... Certains ont même mis en place un dispositif de soutien de trésorerie entre membres inspiré des relations entre un groupe et ses filiales.

4. LA NÉO FAMILY

➤ **PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES** : issue d'une longue lignée d'hommes de l'art, cette entreprise artisanale est connue et reconnue sur son territoire. Par ses clients bien sûr, qui connaissent la qualité de la maison, et par ses pairs, avec qui elle n'hésite pas à collaborer le temps d'un projet.

L'objectif n'est pas une croissance à deux chiffres mais la pérennité et la transmission de l'entreprise (à la descendance ou à un salarié expérimenté). Le chiffre d'affaires et le nombre de salariés (tous fidèles, et presque membres de la famille) sont donc globalement stables. Les gains de productivité sont réinvestis dans l'outil de travail : sur les chantiers et à l'atelier bien sûr, mais aussi côté gestion et commercial. La formation continue est aussi considérée comme un investissement, et participe à la confiance de toute l'équipe en l'avenir.

➤ **ORGANISATION** : ici, pour exemple, c'est Madame l'artisan et la dirigeante en titre. Son conjoint, diplômé en droit, s'est formé (GEAB) et occupe désormais la place de directeur général, en charge de "tout ce qui n'est pas technique et se passe au bureau".

➤ **SIGNES PARTICULIERS** : les décisions sont souvent collégiales car le bien-être au travail est une valeur cardinale pour cette entreprise familiale.

➤ **BOTTE SECRÈTE** : tout le monde a lu les neuf autres Cahiers de Tendances de la CAPEB, notamment ceux dédiés aux métiers !

Futurologie

Quatre générations aux commandes ?

Avec l'allongement de la durée de vie, nous verrons sans doute plusieurs générations d'une même famille (élargie) au sein des entreprises artisanales. Et chacun y aura un rôle transversal important. Les seniors apporteront leur sagesse et seront les garants de l'état d'esprit artisanal, tout en transmettant quelques savoir-faire pas toujours enseignés dans les cursus actuels. Les dirigeants piloteront l'affaire pendant que leurs enfants y ajouteront innovations et modernité. Et les petits derniers ? Apprentis pardi ! Mais déjà en charge de quelques missions opérationnelles. Et chacun pourra choisir : métier ou gestion.

➤ LES OUTILS CAPEB DU CHEF D'ENTREPRISE ARTISANALE

● ACTISUIVI : suivi d'activité

Suivez votre CA, vos achats, vos marges, votre trésorerie, vos clients, vos rendez-vous, vos devis... Chaque mois, vous obtenez une "photographie simplifiée" de votre activité pour prendre les bonnes décisions, anticiper les actions à mener et piloter au mieux votre entreprise.

● ARTITEST : questionnaire d'auto-évaluation en ligne

Testez votre politique commerciale, vos niveaux de qualité, votre gestion et vos ressources humaines. Les résultats du test vous aideront à cerner le profil de votre entreprise et vous indiqueront les points d'amélioration possible. Par exemple se positionner sur de nouveaux marchés, optimiser sa gestion commerciale... Pour vous accompagner dans ces évolutions, la CAPEB de votre département pourra vous proposer un plan d'action. www.artitest.fr

AVIS D'EXPERT

PAR FRANCK SAKALIAN, DIRECTEUR DU BUREAU KPMG DE MONT DE MARSAN, SPÉCIALISTE BTP

« Dans les années 90 et 2000, la conjoncture aidant, il était encore possible de faire vivre une entreprise artisanale sans formation en gestion. C'est désormais risqué : il faut un vrai et bon gestionnaire aux commandes. Un simple rendez-vous annuel avec un expert-comptable généraliste est insuffisant. Il est préférable non seulement de choisir un spécialiste du bâtiment, mais aussi de le solliciter très régulièrement sur des sujets plus larges que les comptes et la fiscalité, comme par exemple le pilotage de l'activité, les financements, l'organisation, les choix juridiques, les stratégies de rémunération... Deux outils de pilotage me paraissent incontournables.

Tout d'abord un **tableau de bord**, idéalement mensuel, reprenant une dizaine d'indicateurs clés qu'il convient de choisir en fonction de l'activité, des besoins, de la stratégie, et qui doivent pouvoir conduire à l'action. Ce tableau de bord peut aussi alimenter le management

des équipes car c'est une base de discussion objective. Il permet également de rassurer ses partenaires financiers en toute transparence et de comparer ses performances aux moyennes du secteur.

Ensuite un **budget prévisionnel** contenant des objectifs, mais dont découle surtout le calcul du coût de revient horaire de la main d'œuvre, les coefficients sur déboursés et sur main d'œuvre pour les devis, et le seuil de rentabilité (frais fixes).

On se doit également d'attirer l'attention du dirigeant sur **la gestion de sa trésorerie**. En effet, le manque de suivi des délais de facturation et d'encaissement conduit souvent à une situation financière critique. De plus, la tentation d'autofinancer certains investissements s'avère souvent une stratégie trompeuse : au contraire, le recours à des financements externes peut constituer un bon levier pour préserver sa trésorerie. »

● CALCULAB : logiciel Calcul Artisan du Bâtiment

Calculez vos coûts et notamment le coût de revient de l'heure productive. Simulez vos investissements et votre marge (incidence d'une embauche ou d'un achat...). Déterminez la rentabilité d'un marché, faites vos prix, établissez vos devis. Anticipez sur les décisions stratégiques.

● BATIBILAN : un nouveau service clients

Évaluez avec vos clients les points "sensibles" de leur logement, comme le renouvellement de l'air, l'état de l'installation électrique, ou la qualité des vitrages. Objectifs : les convaincre de l'importance de réaliser des travaux et établir une relation de confiance avec eux.

● MONBÂTI : plateforme collaborative de suivi de chantiers

Simple et convivial, MonBâti offre des fonctionnalités essentielles comme le reporting de l'activité, le planning des tâches et interventions, la communication et le partage de documents et des comptes-rendus entre les intervenants d'un même chantier, l'historisation et la traçabilité des actions (preuve, archivage...). www.monbati.com

● BATIPROVAE : site sur la Validation des Acquis de l'Expérience

Découvrez et faites découvrir à vos équipes les certifications auxquelles les salariés peuvent prétendre, mais aussi toutes les infos pratiques pour se former : centres de formations, aides financières, démarches à suivre et personnes à contacter. www.batiprovae.fr

● GESTION DE L'ENTREPRISE FACE A LA CRISE : la boîte à outils pratiques

Conçues pour faire face à une situation difficile, ces fiches pratiques intègrent les principaux indicateurs d'alerte, des aides à la décision, et des pistes de solutions. Ces éléments sont accompagnés de modèles de courrier.

Par exemple, la fiche "Gérer son entreprise face à la crise" offre un arbre de décisions et des actions concrètes sur 9 points : état de la trésorerie, relance des factures impayées, négociation de délais de paiement, état de devis, recours à l'assurance-crédit, relances, management des équipes en absence de chantier, renégociation des contrats prestataires, optimisation de la rentabilité.

Ces outils sont disponibles auprès de toutes les CAPEB départementales.

DISPONIBLES DANS LA MÊME COLLECTION SUR WWW.CAPEB.FR



N°1
Quel(s) artisan(s)
en 2025 ?



N°2
Les couvreurs,
les plombiers et
les chauffagistes
en 2025



N°3
Les électriciens
en 2025



N°4
Les maçons et
les carreleurs
en 2025



N°5
Les charpentiers,
les menuisiers et
les agenceurs en
2025



N°6
Les métiers de la
peinture, vitrerie
et revêtements
en 2025



N°7
Les plâtriers,
les plaquistes,
les staffeurs
et les métiers
de l'isolation
en 2025



N°8
Les serruriers
métalliers
en 2025



N°9
Les métiers de la
pierre en 2025



N°10
Quel(s) dirigeant(s)
d'entreprise
artisanale
en 2025 ?

La CAPEB, Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment, est l'organisation professionnelle représentative des 370 000 entreprises artisanales du bâtiment. Depuis 1946, elle se mobilise pour promouvoir et défendre leurs intérêts économiques et sociaux. Indépendante de la puissance publique, la CAPEB mène des missions d'intérêt général, au service d'un secteur qui représente 98% des entreprises du bâtiment. Elle s'appuie sur un réseau structuré et efficace de 95 CAPEB départementales et 21 CAPEB régionales, qui sont en permanence au service de leurs adhérents pour les conseiller et les informer.

Ont participé à la réalisation du Cahier de Tendances de l'Artisanat du Bâtiment® numéro 10 « Quel(s) dirigeant(s) d'entreprise artisanale en 2025 ? » :

La Présidente de la Commission Nationale des Femmes d'Artisan de la CAPEB (CNFA), Catherine Foucher, le premier Vice-président de la CAPEB, Albert Quenet, Christian Brunet et Pierre Schaal, administrateurs de la CAPEB nationale,

Et Sabine Basili, Vice-présidente de la CAPEB, directrice de la collection.

Merci aux artisans et conjoints qui se sont mobilisés et ont accepté de partager leurs expériences et leur vision du rôle de dirigeant d'entreprise.

Cahier réalisé par la CAPEB

Achévé : mars 2015

Conception éditoriale : Hopscotch

Rédaction : Olivier Barrellier

Conception graphique : Hopscotch Design / Laurent Bonnet

Illustrations : Rachid Marai

Crédits photos : Getty images - Fotolia - Shutterstock

Ce document est disponible sur www.capeb.fr

© CAPEB 2015

ISSN : 2258 38 66